

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Katedra základů kinantropologie a humanitních věd

**Podniková image a identita basketbalových klubů a jejich
využití v obchodní činnosti**

Diplomová práce

Autor: Pavel Pillár

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Berka, Csc.

Česká Kamenice

srpen 2006

Název práce: Podniková identita a image basketbalových klubů a jejich využití v obchodní činnosti.

Title of work: Corporate image and identity of basketball clubs and their usage for business acitivity.

Cíl práce:

Seznámit se s problematikou podnikové identity a image a představit si její využití pro obchodní činnost profesionálních basketbalových klubů. Charakteristika image a identity basketbalu v ČR s důrazem na postavení nejvyšší mužské basketbalové ligy. Porovnání stavu image a identity u tří vybraných celků nejvyšší české basketbalové soutěže mužů.

Metoda:

Použití metody hloubkových rozhovorů, respektive interview s experty. Studium interních materiálů i archivů České basketbalové federace. Pro porovnání image použita SWOT analýza.

Výsledky:

Mohou pomoci k pochopení důležitosti image a identity pro obchodní činnost profesionálních sportovních klubů. Doporučení mohou sloužit českému basketbalu k vylepšení jeho pozice a k rozpoznání příležitostí, které propracovaná image nabízí.

Klíčová slova:

Podniková identita (corporate identity), podniková image (corporate image), kultura, design, filosofie podniku, basketbal, SWOT analýza, interview.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém
seznamu literatury.



V České Kamenici, dne 30. srpna 2006
Pavel Pillár

Poděkování:

Na tomto místě bych rád vyslovil svou úctu a uznání všem, kdo přímo či nepřímo pomáhali při vzniku této diplomové práce a především pak bych chtěl poděkovat Ing. Pavlu Berkovi, CSc. za čas, odbornou pomoc, cenné rady a ochotu při zpracování mé diplomové práce.

1. Úvod	8
2. Cíle a úkoly práce.....	10
3. Teoretická východiska.....	12
3.1 Marketing	12
3.1.1 Marketing mix ve sportovním marketingu.....	13
3.1.1.1 Produkt	14
3.1.1.2 Cena.....	14
3.1.1.3 Distribuce	15
3.1.1.4 Propagace	16
3.2 Corporate Identity.....	17
3.2.1 Historie pojmu corporate identity.....	17
3.2.2 Definice Corporate identity	18
3.2.3 Struktura corporate identity	19
3.2.3.1 Filosofie organizace	21
3.2.3.2 Corporate design (Podnikový design)	22
3.2.3.3 Corporate communications (Podniková komunikace)	23
3.2.3.3.1 Vnitřní komunikace.....	23
3.2.3.3.2 Vnější komunikace.....	24
3.2.3.4 Corporate culture (Podniková kultura).....	25
3.2.3.5 Produkt	28
3.3 Corporate image (Podniková image)	28
3.3.1 Historie pojmu image	29
3.3.2 Význam image.....	29
3.3.3 Struktura image	30
3.3.4 Výhody image	31
3.3.5 Image a média	31
4. Metodologická východiska.....	33
4.1 Marketingový výzkum	33
4.1.1 Metody výzkumu.....	33
4.1.1.1 Sekundární výzkum.....	34
4.1.1.2 Primární výzkum	34
4.1.1.2.1 Kvantitativní výzkum.....	34
4.1.1.2.2 Kvalitativní výzkum.....	35
4.1.1.2.2.1 Interview s experty	36
4.2 SWOT analýza	37
5 Praktická část.....	40
5.1 Image a identita basketbalu v Čechách	40
5.1.2 SWOT Analýza pozice basketbalu.....	46
5.2 Porovnání vybraných basketbalových klubů.....	48
5.2.1 Parametry porovnání	49
5.2.1.1 Historie klubů.....	50
5.2.1.2 Regionalita.....	51
5.2.1.3 Filozofie klubu	54
5.2.1.4 Komunikace.....	56
5.2.1.5 Kultura klubu.....	59

5.2.1.6 Mediální partneři	63
5.2.1.7 Vizuální znaky.....	64
5.2.1.8 Maskot a hymna	66
5.2.1.9 Fanklub.....	67
5.2.1.10 Cheerleaders	68
5.2.2 SWOT analýza vybraných klubů	69
6. Diskuze, zhodnocení	71
6.1 Image a identita basketbalu a doporučení	71
6.2 Porovnání tří basketbalových klubů.....	72
6.3 Závěr.....	74
7. Seznam použitých zdrojů	75
8. Seznam Příloh.....	77

1. Úvod

V mé diplomové práci jsem se zaměřil na problematiku corporate identity a image v českých basketbalových klubech. Problematika corporate identity je v českém sportovním prostředí dosud nepříliš zkoumaným tématem, přestože plné využití jejích možností skýtá pro oblast sportovního marketingu velkou příležitost. Image je pak dalším fenoménem, jenž hraje ve sportovním prostředí důležitou úlohu. Je to právě image jednotlivých klubů, které umožňují fanouškům ztotožnit se s nimi, obchodním partnerům pak právě image, identita a klubová filozofie poskytují základní vodítka při možné podpoře a sponzoringu. V obchodním jednání, sportovní prostředí nevyjímaje, hrají dnes důležitou roli i zdánlivě nepodstatné detaily, které však dohromady vytvářejí právě celkovou image. Při svém tří semestrálním pobytu v německém Bayreuthu jsem se na tamní katedře sportovní ekonomie s tématem blíže seznámil a tato diplomová práce by měla přispět k rozvoji a většímu využití tohoto marketingového fenoménu také v českých zemích.

Basketbal jakožto jeden z nejdynamičtější se rozvíjejících sportovních odvětvích se pak pro problematiku corporate identity jeví jako ideální. Já osobně navíc pocházím z České Kamenice, v jejímž bezprostředním okolí je BK Děčín jediným sportovním týmem v nejvyšších tuzemských ligách. Návštěva zápasů nejvyšší basketbalové soutěže se tak pro mě jakožto sportovního nadšence stalo nepsanou povinností a basketbal jsem si zamiloval.

Basketbal je spolu s lehkou atletikou a fotbalem nejrozšířenějším sportem na světě, hraje se na všech kontinentech a jeho popularita neustále narůstá i u nás. Je to způsobeno množstvím informací, které se k nám dostávají vlivem médií a informují o nejkvalitnějších zahraničních soutěžích a basketbalovém hnutí vůbec, z nichž největší zájem samozřejmě budí severoamerická NBA. Dále je to slušný kredit tuzemské nejvyšší soutěže Mattoni NBL, jenž je způsoben jak příchodem

kvalitních a v českých podmínkách nadále exotických černošských borců, vyhýbání se skandálům na nejvyšších pozicích či na postech rozhodčích. Od širší veřejnosti pak přichází pozitivní ohlas na mezinárodní úspěchy, ať to jsou úspěchy jednotlivců (Jiří Welsch, pravidelně nastupující v již zmíněné NBA) či úspěchy týmů (především reprezentační družstva žen a juniorek sklízějící vavříny na evropských šampionátech, či pravidelné vítězné tažení brněnských basketbalistek v evropských pohárech). V minulé sezoně navíc v Sazka Aréně úspěšně a divácky nadmíru úspěšně proběhlo Final four mužské Evropské ligy. Samostatnou kapitolu pak tvoří víkendové vysílání přenosů z nejvyšší mužské basketbalové soutěže, které přináší zcela nové možnosti pro marketingové využití.

2. Cíle a úkoly práce

Základem každé práce je stanovení cílů, kterých se má dosáhnout. Bez toho je i nejobsáhlejší publikace pouze mrháním času, materiálu a i talentu zúčastněných.

Hlavním úkolem této práce je osvětlit, případně najít možnosti využití corporate identity (podnikové identity) a image v obchodní činnosti basketbalových klubů v České republice (respektive v nejvyšší české basketbalové soutěži). Cílem bude také vytipovat další možné využití těchto fenoménů sportovního marketingu pro další činnost klubů a basketbalu jako sportovního odvětví vůbec. Pro posouzení těchto možností budou použita jak sekundární data (internetové a tiskové materiály oslovených basketbalových klubů) a jednak data primární (kvalitativní hloubkový rozhovor s manažery vytipovaných klubů a nezávislým odborníkem ze sportovního prostředí). V úvodu analyticko – syntetické části bude využita také SWOT analýza, v níž se zaměříme na postavení zkoumaných klubů z hlediska stanovaných ukazatelů image.

V rámci cíle budu řešit následující postupné cíle a úkoly:

- 1) Vysvětlení a pochopení pojmu image a corporate identity obecně
- 2) objasnění problematiky SWOT analýzy a kvalitativního rozhovoru (jedné z primárních metod marketingového výzkumu)
- 3) Získání požadovaných informací prostřednictvím prostudování sekundárních dat a provedením částečně strukturovaného hloubkového rozhovoru
- 4) SWOT analýza aplikovaná na basketbal jako na sportovní odvětví, s důrazem na možnosti dalšího využití image a identity na obchodní činnost. Porovnání a SWOT analýza tří vybraných basketbalových oddílů nejvyšší soutěže.

- 5) Syntetické zhodnocení informací získaných z rozhovorů s příslušnými manažery a SWOT analýzy. Případné doporučení osloveným klubům a basketbalu jako sportovnímu odvětví obecně.

3. Teoretická východiska

3.1 Marketing

„Marketing je nepřetržité učení. Uděláte rozhodnutí. Zhodnotíte výsledek. Poučíte se z výsledku. Uděláte lepší rozhodnutí...“ (25)

Problematika corporate image, corporate identity a public relations spadá v teorii pod marketing. Přestože mají daná témata svá nepopiratelná specifika a jejich problematika se již vyvinula v samostatný obor, problematika obecného marketingu a především marketingového mixu s ním nadále neoddělitelně souvisí. Proto si ve stručnosti představíme také obecné zásady sportovního marketingu jako ekonomického fenoménu posledních let.

Marketing je způsob řízení, které zajišťuje poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb zákazníků. Cílem marketingu je zajistit co nejúspěšnější prodej a tím i trvale příznivý zisk. Marketing se stal v poslední době nejúčinnější a nejpoužívanější zbraní na tvrdém kolbišti moderního obchodu, sportovní prostředí nevyjímaje. V zahraničí se pojem sportovní marketing již vžil do slovníku odpovědných manažerů i celého sportovního světa. Potřeba vzdělaných specialistů v tomto oboru se velice palčivě začala především po roce 1989 ozývat také u nás. Sportovní oddíly byly konfrontovány s tržními podmínkami sportovního trhu, jenž si svou nekompromisností a nároky na profesionalitu s ničím nezádá s „klasickými“ odvětvími. Především sportovní kluby a oddíly v nejpopulárnějších klubech a oddílech se pro vlastní přežití musely novým podmínkám rychle přizpůsobit (hokejové, fotbalové a v menší míře i basketbalové oddíly čelily odchodu nejlepších hráčů do zahraničí a následnému boji o namlsaného zákazníka – diváka, jemuž se po pádu železné opony otevřelo mnoha dalších atraktivních možností k trávení volného času). I do oblasti sportu tak zasáhl boj o zákazníka, případně boj dvou sportovních společností o tržní podíl.

K tomuto posunu neodbytně patří klasické znaky marketingu jako je segmentace zákaznických skupin, identifikace a analýza konkurentů, identifikace a přizpůsobování sportovních produktů, vývoj cenových strategií a samozřejmě také rozvoj komunikace a informovanosti zákazníků, které se však provádějí s ohledem na specifika sportovního prostředí.

Mezi mnoha definicemi sportovního marketingu můžeme vybrat tu, která sportovní marketing definuje jako „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly přání a potřeby zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“ (13, s. 80)

3.1.1 Marketing mix ve sportovním marketingu

„Marketing mix je základní strategií marketingu, která kombinuje základní nástroje marketingu – produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).“ (2, s 74)

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu“ (8, s. 74)

V moderních učebnicích marketingu už jsou kromě zmíněných čtyř nástrojů jmenovány mnohé další, které se odlišují především s ohledem na odvětví. Základní myšlenku marketingu však stále můžeme vystihnout i pomocí klasických „4P“ . Pro lepší zařazení pojmů identity a image si krátkostí popíšeme části marketingového mixu ve sportovním prostředí.

3.1.1.1 Produkt

Produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služby, myšlenka, volební program apod. V marketingu je produkt pojímán širěji než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi, tedy nejen zboží nebo služby samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické zkušenosti, jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. Návrh, vývoj a zavádění spotřebitelsky atraktivního produktu je podstatnou součástí marketingového mixu.

Samotný produkt je samozřejmě v centru marketingového mixu. Je to základní atribut marketingu, z jehož vlastností, kvalit a specifík vycházejí ostatní marketingové nástroje a marketingová strategie obecně. Charakteristickým znakem sportovního produktu je jeho heterogenita. Ve sportu můžeme nabízet sportovní zboží, služby, osoby, místa či dokonce myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy.

Pro sportovní produkt je dále typické, že většinou představuje tzv. svazek užitků, zahrnující jádro produktu i jeho mnohonásobné využití. Fanoušek či zákazník si tak za své peníze kupuje určitou komplexnost užitků, z nichž můžeme jmenovat např. formu hry, událost a její hvězdy, organizaci, výbava, oblečení i s doplňky, služby, personál, image a pod.

3.1.1.2 Cena

Jako všude jinde i ve sportovním prostředí může cenová výše výrazným způsobem ovlivnit chování zákazníka při nákupu produktu. Ve sportovním prostředí velice závisí na druhu produktu, který sportovní organizace nabízí. U sportovních produktů a služeb tak vycházíme z klasické ekonomické kalkulace, u jiných (jako je například transfer hráčů mezi sportovními oddíly) se bere v potaz především úroveň poptávky.

Sportovní oddíly se tak při stanovení ceny opírají především o úroveň poptávky, situaci a cenovou hladinu konkurentů a především o doložení jedinečnosti produktu, jímž se na širokém sportovním trhu od konkurence odlišují. Při stanovení ceny se pak mohou použít klasické metody cenové tvorby jako je cena stanovená přírůžkou, cena nákladová či cena pokrývající investice. Především se však u cenové tvorby používá i tzv. necenových nástrojů marketingu mezi něž patří vedle produktu (balení, kvalita) především distribuce a propagace. Tyto nástroje mají především psychologický dopad a umožňují u relativně homogenní cenové hladiny odlišení od konkurence.

3.1.1.3 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.“ (2, s. 76)

U sportovních produktů stejně jako u jakýchkoli jiných záležitostí především na druhu produktu a na zákazníkovi. Nejpodstatnějším faktorem pro správné určení distribučních cest je, zda je produkt hmotný či nehmotný.

- 1) Hmotný produkt má svůj rozměr, svoji hmotnost a další fyzická specifika. Základním úkolem distribuce je dostat tento produkt z místa výroby k zákazníkovi (do prodejny apod.). Tyto produkty jsou v teorii nejčastěji označovány jako sportovní zboží a za příklad si můžeme uvést např. sportovní boty, lyžařské potřeby apod.
- 2) Nehmotným produktem jsou především služby, případně místa, akce či myšlenky. Tyto produkty si zákazník nemůže ohmatat

současně se nehmotností produktu vylučuje možnost prostého uskladnění či vystavení produktu v prodejně. Zákazník si ji musí tzv. prožít ve speciálních podmínkách, které jsou nezbytné pro správné fungování daného produktu. Úkolem distribuce tak není donést produkt zákazníkovi, ale naopak přitáhnout zákazníka k produktu. K dosažení tohoto cíle využívá sportovní distribuce především pomůcky propagace (informovanost vytipované zákaznické skupiny o místě, firmě, povaze produktu).

3.1.1.4 Propagace

Propagace je především přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů určeným zákazníkům. Časem se vyvinul základní propagační mix, který pak příslušný manažer obměňuje dle specifika sportovního produktu a dalších marketingových nástrojů (cena, distribuce). Propagační mix by měl být vzhledem ke třem dříve zmíněným nástrojům nejpružnější, mělo by být možno jej měnit s ohledem na vývoj trhu a zákaznických preferencí.

Vždy by se však měl odvíjet od:

- základních cílů managementu (určitý obrat, počet zákazníků, využití kapacity, výše zisku)
- cílové skupiny zákazníků (nejširší veřejnost, studenti, rodiny s dětmi apod.)
- výběr médií, kterých bude použito (televize, rozhlas, tištěná média, internet apod.)
- finančních prostředků, jenž stojí pro zadané cíle k dispozici

Propagační mix měl původně stejně jako marketingový mix čtyři části a v různých pramenech můžeme najít různé dělení.

V angloamerické literatuře však již v současné době můžeme vypočítat jeho rozšíření na devět základních oddílů (z nichž některé se již vyvinuly v prakticky samostatné obory moderního marketingu).

Propagační mix tvoří :

- 1) reklama
- 2) produkt placement (umístění produktu)
- 3) sponzoring
- 4) přímý marketing
- 5) prodejní možnosti
- 6) event marketing
- 7) osobní prodej
- 8) public relations (práce s veřejností)
- 9) corporate identity

zdroj: (8, s 88)

Problematika corporate identity a image tak v teorii sportovního marketingu spadá pod propagaci, v následujících kapitolách si však ukážeme, že úspěšné použití těchto nástrojů je podmíněno i spoluprací a souladem všech částí marketingového mixu i podnikové filosofie jako celku.

3.2 Corporate Identity

3.2.1 Historie pojmu corporate identity

Základy pojmu corporate identity bychom našli v daleké historii. Snaha o jednotné chování a vystupování určitých organizací se táhne prakticky celou moderní historií lidstva. Prakticky každý kmen, později stát, armáda či církve se snažily o určitou jednotnou politiku a filosofii své organizace. Pomocí této jednoty demonstrovaly zbytku světa svou

odlišnost, výjimečnost a zároveň tato vnější jednota přispívala i k lepšímu vnitřnímu ztotožnění členů.

V moderním marketingovém slovníku se pojem corporate identity začíná objevovat až počátkem padesátých let, ačkoliv tam byl tento pojem zúžen pouze na design tehdy vznikajících velkých korporací (ze všechny jmenujme např. IBM, Shell apod.). Jako komplexní soubor aktivit formující image společnosti začala být identita vnímaná až počátkem 80. let, 90. létá pak pro rozvoj této problematiky znamenají opravdová boom, soustřeďující se především ve Spojených státech amerických a v západní Evropě.

V českých zemích byl nástup této problematiky řádově opožděn, neboť centrálně plánovaná ekonomika nepřikládala problému odbytu (a tedy souvisejícímu marketingu) příliš velký význam. Jako jeden z prvních projektů se propracovaný design ve spojení s filozofií akce projevil v podniku BBV (Brněnské veletrhy a výstavy) v 70. letech, další pokusy se objevily například u projektů Olšanských papíren či MEZ Mohelnice v polovině 80.letech. Pád železné opony pak umožnil hlubší a cílenější studium marketingové problematiky, v níž dnes pojmy identita a související image hrají nezastupitelnou roli.

3.2.2 Definice Corporate identity

Pro šíři pojmu corporate identity existuje bezpočet definic, které se snaží obsáhnout co nejvíce souvisejících charakteristik.

„Corporate identity představuje hlavní strategii podniku. Je také technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. Corporate identity disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které určitou organizaci spojují a současně se od nich odlišují. Corporate identity je jejím smyslem i formou.“ (13, s. 69)

Identitu obecně chápeme jako zosobnění podniku odvozené od její filosofie, historie, kultury, stylu vedení, pověsti či chování personálu, jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a prezentace firmy v tržním prostředí. Je to komplexní obraz firmy vytvářený minulostí, současným působením i nabídnutou budoucí perspektivou. Představuje tedy smysl a význam podniku, určuje další směr jeho vývoje a představuje i vizi toho, jak by měli podnik a jím nabízené produkty chápat zákazníci. V tomto ohledu by měla identita se zákazníky souznít, což v praxi znamená, že by měla mít zákazníkem vyžadovanou kvalitu, měla by se odlišovat od značek konkurenčních a tento vysoký standart si udržet dlouhodobě (tím zároveň demonstrovat co podnik je a bude schopen v budoucnu vykonat a nabídnout). Pokud by firma postrádala odlišnosti od konkurence, stěží by si byla schopna zajistit loajalitu zákazníků.

Především v dnešní době získává corporate identity další rozměr. Pro dnešní dobu, která je nejen v obchodní činnosti charakterizována především rychlostí změn, nepředvídatelností a nestálostí, hledají lidé podvědomě určitou stabilitu a možnost jasné orientace. Právě přesně stanovaná corporate identity spolu se související podnikovou filozofií takové možnosti nabízí. Z pohledu sociálně-psychologického pak identita umožňuje případnému zákazníkovi také pocit sounáležitosti a zosobnění se s podnikem.

Konečným cílem identity bývá dosažení jednotného image, které prezentuje klub v očích veřejnosti.

3.2.3 Struktura corporate identity

V angloamerické literatuře vychází princip corporate identity ze tří základních komponentů. Jejich vzájemný vztah a provázanost můžeme vyjádřit následujícím náčrtem.

CI základ – CI výraz – CI ohlas

zdroj: (18, s. 29)

Základem identity je materiál, který nám pro její tvorbu stojí k dispozici. Vždy tedy musíme vycházet z určitého rámce a omezeních, které nám podmínky a výchozí pozici té které firmy nabízejí. Mezi tento materiál počítáme především názvy, ideje, systémy, či normy, na jejichž základě firma vznikla a funguje.

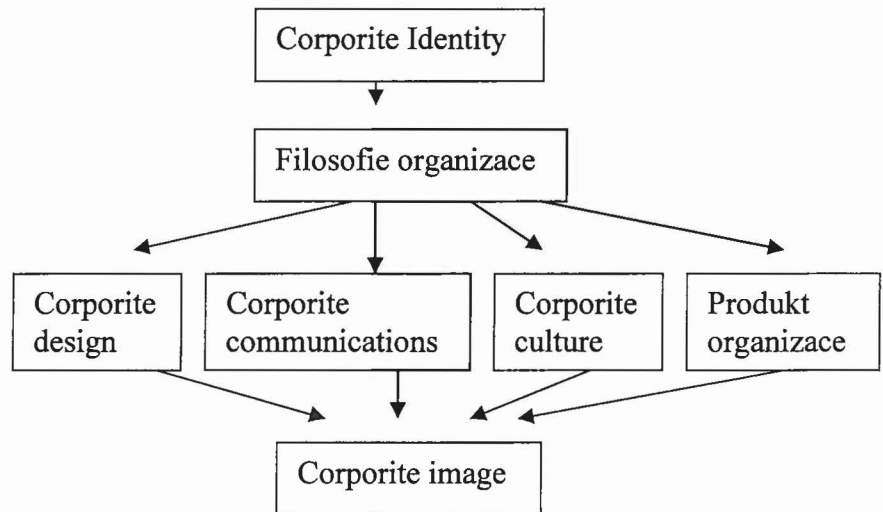
Výrazem je samotná prezentace, způsob zveřejnění, nebo-li využití těchto materiálů k získání požadované identity. Počítáme mezi ně například ztvárnění, kulturu či komunikaci.

Ohlasem je pak odezva corporate identity ve vnitřním nebo vnějším okolí. Odezva tak tvoří vlastně účinnost všech provedených opatření a můžeme ji tedy označit také jako cíl – dosaženou image.

V praxi se setkáváme s tendencí zužovat problematiku identity pouze na design. Vizualní vyjádření je samozřejmě nejmarkantnějším znakem identity a současně znakem, který vykazuje nejrychlejší působení na cílovou skupinu. Nezohlednění ostatních částí CI (především komunikace a vnitropodnikové kultury) by se však časem projevilo mnohem markantněji, než-li nedokonalá vizualní prezentace firmy.

Corporate identity je tedy dlouhodobý proces, na jehož tvorbě se mimo jiné podílejí i vědy a učení zdánlivě nesouvisející: sociální psychologie, pracovní psychologie, kulturní antropologie, politologie, věda o náboženství, strategický výzkum, etika, estetika, psychologie komunikace a jiné.

Základní koncept corporate identity a jeho vztahu s image se dá vyjádřit následujícím zobrazením:



zdroj: (18, s. 30)

Postupně si podrobněji představíme všechny části tohoto grafu a pokusíme se tak blíže popsat vztah, kterými mezi jednotlivými částmi panuje.

3.2.3.1 Filosofie organizace

Je základním momentem při tvorbě identity a následně také image. Firma by měla jistý profil, měla by být pro zákazníka čitelná. Základní filosofií u firem vycházejících z poznatků marketingu se často stává orientace na spokojenost zákazníka. V tvrdých podmínkách tržního prostředí však také čím dál více vystupuje do popředí orientace na zisk,

na kladné finanční ukazatele či jinak pojatá především finanční hlediska. Právě z filosofie přitom vycházejí další znaky identity a od ní se odrážejí také jednotlivé části obecnějšího marketing-mixu.

Svoji filosofii si však hlídají i subjekty nepodnikatelské sféry. Příspěvkové organizace, nadace či například politické strany mohou nesprávně zvolenou či prezentovanou filosofií rozhodnout hned zpočátku o úspěchy či neúspěchu.

Problémem v českém prostředí je především obecně chybějící oficiální podniková filosofie (Podle průzkumů českého klubu Stratég chybí jasně nastavená podniková filosofie až u 40% českých firem). Podniková filosofie tvoří pro vnitřní i vnější komunikaci určitou vizi, podle které jde usuzovat další kroky firmy. Problém v dnešní době spočívá také v neustále se měnících potřebách trhu a také v palčivých problémech soudobého světa, na které i firma se zdánlivě nesouvisející produkcí (sport) musí pružně reagovat.

3.2.3.2 Corporate design (Podnikový design)

Pod tímto pojmem je chápáno vizuální působení corporate identity. Design organizace by měl vyzařovat podnikovou identitu a nést image organizace.

Základní předpokladem úspěšného designu je jeho dlouhodobé působení. Přestože grafická stránka identity má nejrychlejší působení na cílovou skupinu, její působení z hlediska image vyžaduje delší časové období. Ztvárnění a podobu corporate designu by tedy neměly narušovat krátkodobé ani střednědobé cíle, které by se promítly do změny grafické prezentace klubu (právě ve sportovním prostředí stojí někdy sportovní organizace před lákavou nabídkou, pozměnit své logo pro potřeby jednorázové reklamní akce. Například basketbalové kluby v Německu mají pro tyto příležitosti vytvořené dva druhy log – jeden tzv. nedotknutelný originál a druhý, jenž je stylizovanou napodobeninou originálu a je za patřičný obnos k dispozici pro jednorázové akce. Kluby

přiznávají, že z hlediska dlouhodobé image to není nejlepší řešení, nicméně ekonomicky je to úspěšnější než-li pečlivě hlídané logo financované jedním strategickým partnerem).

3.2.3.3 Corporate communications (Podniková komunikace)

Jednotlivé druhy komunikace mají především jeden cíl – budovat pozitivní postoje k organizaci jak v podniku (mezi vlastními zaměstnanci), tak především mimo něj. Vybudování či dokonce změna stávajícího postoje či názoru je samozřejmě dlouhodobým procesem a i při nasazení většího počtu komunikačních nástrojů může být výsledek nejistý. Moderní komunikace má v různých fázích rozvoje firmy různé úkoly, závisících především na oboru podnikání a také možnostech firmy. Obecně však má komunikace za úkol především zvyšovat důvěru v podnik a představit firmu jako celistvý a jednotný podnik.

Aby se těchto cílů dosáhlo, je třeba stanovit přesný plán koordinující jednotlivé komunikační nástroje. Vedle obsahové hlediska by jeho součástí měl být také přesný časový plán (timing) a nezbytný rozpočet.

Nezbytnou částí je také kontrola, která by měla být prováděna externím partnerem po určeném časovém intervalu (nejčastěji 3 nebo 5 let).

Základním dělením komunikace je komunikace vnitřní a vnější.

3.2.3.3.1 Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace se soustřeďuje na komunikaci uvnitř podniku. Její rozsah a forma závisí především na velikosti a organizační struktuře podniku. Zatímco v malých podnicích se i dnes většina komunikace odehrává formou osobní styků, ve větších organizacích převažuje moderní emailová komunikace, doplněná i o modifikované klasické

formy jako jsou nástěnky, konference a vnitropodnikové semináře, školení apod.

3.2.3.3.2 Vnější komunikace

Vnější forma komunikace nabízí dnes bezpočet možností, které jsou opět využívány s ohledem na cíle komunikace a finanční možnosti podniku.

Internet

Jako nejvýznamnější forma vnější komunikace se v posledních letech prosazuje především internet. České firmy i sportovní kluby si konečně uvědomily důležitost internetové komunikace a podoba webových stránek nejznámějších klubů doznala velkých změn. Ve sportovní oblasti jsou již standardem on-line přenosy, bleskové zpravodajství fanouškům pomocí emailů či textových zpráv na mobilní telefony. Některé domény nabízejí také fanouškovské diskusní místnosti, různé hry se související sportovní tematikou, e-shopy s rozvinutým merchandisingem a stylizované zpravodajství pro nejmenší.

Masmédia

K dalším možnostem externí komunikace patří spolupráce s masmédií. Může se jednat o placenou reklamu nebo bezplatnou formu spolupráce. Mezi sportovními kluby v České republice je tradiční spolupráce s regionálními rádii a denním tiskem. Média s celorepublikovým záběrem nefigurují většinou jako partner jednotlivého klubu, ale spíše celého sportovního odvětví (Deník Blesk jako partner fotbalové Gambrinus ligy, MF Dnes dlouhodobým partnerem nejvyšší hokejové ligy).

Veřejná vystoupení

Veřejná vystupování jsou i v českém prostředí označovány také pojmem event relations. Jde především o velké akce, které svým obsahem naplňují obsah působení firmy (u pivovarů by to tak mohly být pивní slavnosti, u sportovních organizací především velké turnaje apod.).

Spolupráce se vzdělávacím systémem

Tuto formu komunikace využívají především firmy činné v technických odvětvích. Firmy pak úzce spolupracují s technickými univerzitami, kterým ukládají výzkumné úlohy a zároveň si tím zkoumají možné personální posílení z řad studentů. Použitelné je však i ve sportovní činnosti. Sportovní organizace využívají vysokoškolsky vzdělané sportovní odborníky, spolupráce na univerzitní úrovni umožňuje podchytit největší talenty již v zárodku.

Government relations (vztahy s vládou)

Government relations se zaměřují na rozhodující osoby ve vládě, v praxi sportovních klubů se tato činnost vztahuje především k odpovědným lidem v zastřešujících sportovních organizacích či v místních samosprávách.

3.2.3.4 Corporate culture (Podniková kultura)

Kultura podniku nejčastěji dostává své obrysy již při volbě podnikové filosofie, kde se nastíní základní směřování podniku. Časem se vyvinula také kultura sportovní identity.

Pokud se vrátíme k základní struktuře identity (základ – výraz – ohlas), pak kultura spolu s komunikačními nástroji tvoří jeden z komponentů výrazu identity.

„Podniková kultura je systémem hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, které vytvářejí přes corporate design a corporate communications obraz podniku. Kultura podniku není jednorázově produkovatelný výsledek, ale obvykle po dlouhá léta se vyvíjející fenomén.“ (17, s. 22)

Kultura podniku má svůj význam především ve vztahu k vlastním zaměstnancům a členům organizace. Rozvoj firemní kultury jako prvku corporate identity se totiž vyvinul počátkem 70 .let v USA, kde zkoumali příčiny japonských hospodářských úspěchů na světových trzích. V Japonsku se uplatňuje tzv. proskupinová mentalita, tzn. podřízení zájmů osobních zájmům skupinovým a podnikovým. Typické je například delší pracovní doba bez nároku na její proplácení, nevybírání dovolené, ve srovnání s americkou či evropskou ekonomikou pak také nižší nemocnost či vůbec nižší procento zaměstnanců, kteří z nejrůznějších důvodů chybí denně v pracovním procesu (dlouhodobě se v Japonsku tento ukazatel pohybuje okolo 2%, v Americe okolo 3,5%, evropské ekonomiky pak atakují desetiprocentní hranici). Odlišná je i kultura a vztahy na pracovišti. Automatická autorita vedoucího pracovníka a ochota spolupracovníků se této hierarchii podřídit je pro Evropana až zarážející. Vedoucí však neprosazuje svou vůlí diktátem a striktními příkazy, k rozhodnutí se snaží dojít konsensem se spolupracovníky a tímto způsobem tak mimo jiné naznačit svou úctu k nim. Vysoká míra patriotismu a vlastenectví je taktéž neodmyslitelnou součástí japonské podnikové kultury.

Evropské a americké podniky samozřejmě nemají za cíl napodobit japonský model, ale pokouší se přenést některé modifikované části jejich podnikové kultury a přizpůsobit je potřebám vlastního podniku.

Podniková kultura mířená na vlastní zaměstnance má za cíl především odstraňovat pocity ztráty identity, sociální orientace a orientace v oblasti hodnot. Poté přistupují i úkoly cílené, jako jsou například možnost seberealizace na pracovišti, rozšiřování vnitropodnikových vzdělávacích programů, větší informovanost, humanizace pracovního prostředí apod.

V praxi se vyvinulo i ve sportovním prostředí několik postupů, které přispívají k rozvoji a zlepšení podnikové kultury.

- 1) Rituály se zaměstnanci – tyto rituály mohou vzniknout nahodile či jako součást personálního plánování. Patří mezi ně například hodnocení pracovníků, personální pohovory se zaměstnanci o jejich pracovním vývoji, cílené vzdělávání, ale také zřizování podnikových hudebních či sportovních týmů.
- 2) Zvyklosti v oblékání zaměstnanců – stanovení zásad jednotného oblékání přispívá k větší identifikaci zaměstnanců s podnikem a také (stejně jako školní uniformy) k odstranění možného sociálního napětí na pracovišti. Navíc tento fenomén přispívá i ke kontaktu se zákazníkem, kterému jednotné oblečení zaměstnanců usnadní orientaci a umožní lepší ztotožnění se s podnikem.
U sportovních týmů se tento trend již stabilně projevuje jednotným tréninkovým oblečením, ale také například předepsaným společenským oblečením na společných akcích a cestách (typickým příkladem je např. oblečení olympioniků, v poslední době již také reprezentační týmy fotbalistů i hokejistů sjednocují při společenských akcích svoji vizáž.)
- 3) Jednotný design budov a prostor – spadá především pod design, ale svou viditelností a velikostí jsou zároveň nepřehlédnutelným symbolem kultury organizace. Firemní budovy právě díky své mohutnosti totiž často na zákazníka působí mnohem intenzivněji než-li jiné prostředky corporate identity a velkou měrou tak dotváří celkový image společnosti.

- 4) Rituály ve vztahu k zákazníkům – jedná se o vztahy ke stávajícím zákazníkům. Jedná se o specifické způsoby jednání ze zákazníky na různých úrovních a za různých situací.

Ve sportovní oblasti se tento problém týká především péče o sponzory. V moderních klubech je samozřejmostí osobní kontakt, výsledkové zpravodajství, nadstandardní péče při sportovních akcích, poskytnutí klubových prostor pro vybrané akce partnera nebo i pravidelný vánoční turnaj pro sponzory.

3.2.3.5 Produkt

Produkt nebo-li nabídka služeb organizace, je základním prvkem celého marketingového mixu, ale pro svou nepostradatelnost se v teorii uvádí také jako součást corporate identity. Ostatní části corporate identity totiž ze samotného produktu vycházejí, bez něj by byly pouze prázdnou formou postrádající obsah. Společně s corporate design, corporate communication a corporate culture tvoří produkt homogenní celek.

„Základem dobrého marketingu je jasně identifikovaný výrobek pocházející od stejně dobře rozpoznatelného producenta. Pokud je pak corporate identity dobře koncipována a realizována, rozšiřuje produkt žádanou image organizace o dodatečnou dimenzi soudržnosti, kterou se společnost prezentuje.“ (19, s.53)

3.3 Corporate image (Podniková image)

Corporate image je výsledkem, k němuž corporate identity směřuje prostřednictvím filosofie organizace, corporate designu, corporate communications, corporate culture a produktu organizace.

Z mnoha definic můžeme použít tuto:

„Image je představa, kterou si vytvořila veřejnost nebo více veřejností o nějaké osobě, podniku nebo instituci. A to nikoliv jako jako dokreslený obraz, ale spíše jako mozaiku z podchycených, zlomkovitých, vzájemně se prolínajících detailů.“ (18, s. 44)

Vytyčený image musí být především jiný, než-li nabízejí související konkurenčně srovnatelné produkty. Musí být jasný a jednoznačně definovaný, aby umožnil identifikaci zákazníka s firmou či organizací.

3.3.1 Historie pojmu image

Slovo image pochází původně z latinského slova imago, jenž znamená podobu, případně ideu či představu. Překlad marketingového pojmu image z angličtiny již tak jednoduchý není. Nejčastěji se tedy ve slovníku moderních managerů slovo nepřekládá, české ekvivalenty by každopádně zněly obraz, dojem, představa či celková koncepce.

Poprvé použili pojem image američtí vědci B. Gardener a S. Levy k popisu fenoménu spotřebního chování v roce 1955. Dnes je už je image jedním ze základních pojmů marketingu, public relations a související problematiky corporate identity.

3.3.2 Význam image

Pro pochopení důležitosti image pro řízení a úspěch moderní firmy musíme na paměti několik charakteristik image:

- image se skládá z objektivních i subjektivních, správných i nesprávných představ, postojů a zkušeností jedince či skupiny osob
- image je často výsledkem výměny názorů mezi jednotlivcem a společností. K této výměně dochází často v konfliktní situaci (rozhodování pod tlakem apod.)
- image je komplexní, víceúrovňový strukturovaný systém. Je výrazný a plastický.
- image prochází vývojem, tento vývoj je možno pozorovat a charakterizovat
- image působí na názory a chování lidí, ovlivňuje je. Pro jednotlivce je určitou formou orientace v moderním světě.

3.3.3 Struktura image

Image můžeme samozřejmě dělit podle cíle její tvorby na

- image jednotlivce – ve sportovním prostředí mluvíme o image jednotlivce především ve spojení se zástupci individuálních sportů, jako jsou atletika, tenis, gymnastika apod. Jejich osobní image vytváří vedle samozřejmých sportovních výkonů především vzhled, pověst, vystupování, komunikace, řeč těla. Image sportovce se pak hlavní měrou podílí na možných reklamních smlouvách, na výši startovného či dokonce na pozvánkách na další sportovní akce.
- image celé firmy – tato strategie prezentuje celou firmu před veřejností jako jednotný celek. K jejímu docílení směřuje právě práce corporate identity a dalších částí propagačního mixu. Důležitou (a v případě firmy v oblasti sportu a služeb dokonce nezastupitelnou) roli hrají nástroje public relations.
- image značky – některé firmy nepečují o image firmy jako celku, ale své marketingové nástroje směřují k propagaci jedné či více

značek (typickým příkladem je například Coca-Cola). Ve sportovní oblasti by toto dělení bylo složitější, můžeme jej vysledovat např. ve sportovních jednotách, které se z několika provozovaných sportovních odvětví specializují na jedno, s nímž poté spojují své jméno pro marketingové využití.

3.3.4 Výhody image

Image nám samozřejmě nabízí několik výhod, kvůli kterým stojí zato se na tuto součást corporate identity soustředit. Mezi nejzjevnější a ve sportovní praxi nejdůležitější výhody patří především:

- Znamé jméno – za pomoci kladného image může sportovní klub prodat své výsledky i případě, že jejich sportovní výsledky nepatří mezi nejlepší (známé kluby jako Manchester United, Real Madrid či Sparta Praha prodají své produkty i při sportovním neúspěchu daleko lépe než-li mistr ligy z malého klubu)
- Účinnější komunikace – informace o známějším sportovci (sportovním klubu) vstřebává fanoušek efektivněji, což je v dnešní době přehřele informací velice důležité.
- Loajální fanoušek i sponzoři – známější klub se může opřít i stabilnější podporu sponzorů, neboť ten nekupuje jen okamžité výkony, ale také jméno a image klubu.

3.3.5 Image a média

Hlavním nositelem informací o klubu jsou sdělovací prostředky, které se tak rozhodujícím způsobem promítají do tvorby image. Ovlivňují postoje, smýšlení a názory veřejnosti, mohou ji poškodit ale také kladně

vylepšit. Ve vztahu sportovních klubů k médiím se objevuje další z důležitých pojmů sportovního marketingu, public relations.

„Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj svého managementu.“ (18, s.17)

„Podstatou metod public relations je cílevědomé budování vzájemných vztahů mezi organizací a veřejností.“ (14, s.22)

Problémem je, že se v češtině nepodařil nalézt odpovídající jazykový ekvivalent. Pokusy překládat public relations jako „práce (vztahy) s veřejností“ nebo „komunikace s veřejností“ nenašly odezvu, neboť nevystihují problematiku v plné šíři.

Spory, do které části managementu public relations přísluší, situaci dále komplikují. Zejména laická veřejnost často chápe public relations jako synonymum pro reklamu. Zde je nutno si uvědomit, že základní rozdíl vyplývá z odlišných cílů. Zatímco public relations vytvářejí „image“ organizace jako cílevědomý, dlouhodobý proces, orientovaný nejen na celou veřejnost, ale i zaměstnance organizace, reklama je realizovaná formou krátkodobých kampaní, s cílem informovat a ovlivnit.

4. Metodologická východiska

V této části práce si stručně představíme dvě metody, které jsem při vypracování své práce použil.

Ve zásadě jsem pro potřeby práce zvolil dvě základní metody. Jednou je SWOT analýza, druhou potom osobní rozhovor s experty (hloubkový rozhovor). V následující kapitole si postupně představíme obě dvě metody a zařídíme je i z hlediska teorie marketingu.

4.1 Marketingový výzkum

Pro správné rozhodování v oblasti marketingu je základem získávání potřebných informací. Právě marketingový výzkum nám poté zajišťuje potřebné informace, které jsou nezbytným základem marketingových rozhodnutí.

Hloubkový rozhovor řadíme mezi druhy marketingového výzkumu, při němž jsou využívána především primární data. Teoretická východiska marketingového výzkumu si v této kapitole blíže přiblížíme.

4.1.1 Metody výzkumu

Základními metodami uplatňovanými při výzkumu image, jsou primární a sekundární výzkum. V průběhu času došlo k dalšímu dělení, pro naše potřeby si však vystačíme s tímto klasickým marketingovým rozdělením.

4.1.1.1 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum pracuje a operuje s informacemi, které se dají získat z již existujících pramenů a zdrojů. Materiály mohou pocházet například z odborných tiskovin, knih, internetu či interních zdrojů podniku jakou jsou výroční zprávy či účetní uzávěrky. Nespornou výhodou u tohoto druhu výzkumu je nízká cena zdrojů dat (především u elektronických médiích se náklady blíží nule). V praxi se však používá většinou pouze pro hrubé zmapování problematiky a v utvrzení se již stávajícího přesvědčení. Pro novou oblast či náročnější výzkumné cíle je proto vhodnější primární výzkum.

4.1.1.2 Primární výzkum

Primární výzkum se uskutečňuje tam, kde je pro cíle výzkumu nutno získat nové informace (to znamená, že daná data nejsou do této chvíle k dispozici a my je musíme získat). Tento výzkum rozlišujeme na výzkum kvalitativní a kvantitativní.

4.1.1.2.1 Kvantitativní výzkum

Při získávání těchto údajů se používá vzorek veřejnosti, který se dle potřeb výzkumu pohybuje řádově od desítek do tisíců. Následné vyhodnocování probíhá pomocí statistických metod, při kterých jsou data získaná ze vzorku populace převedena na požadovanou velikost. Metody dotazování jsou především základní čtyři, z nichž každá se vyznačuje výhodami i negativy.

- osobní – výhodou je relativní malá cena na jednu získanou odpověď, důležitá je také možnost přizpůsobení se tazatele osobě respondenta (jiné formulování otázky, dovysvětlení neznámých pojmů, uvedení do problematiky). Nevýhodou je poměrně velká časová náročnost.
- telefonické – narozdíl od osobního dotazování je zde zúžený prostor na adekvátní reakci tazatele na případné problémy či nepochopení u osoby respondenta (nevidíme reakci, neosobnost telefonického dotazování může respondenta odradit hned z počátku). Je nutno počítat z telefonickými poplatky, které u většího výzkumu dosahují nezanedbatelných částek.
- korespondenční – přes relativně nízkou cenu je tento způsob dotazování značně nejistý. Chybí jakýkoliv osobní kontakt s respondentem, je třeba hlídat délku dopisu, aby nedošlo k odmítnutí hned z počátku. Pokud nemotivujeme respondenty (dárek, slosování došlých odpovědí s možností výhry apod.), je návratnost dopisů velmi mála (pohybuje se řádově kolem 30%).
- elektronické (emailové) dotazování – je finančně jednoznačně nejvýhodnější formou. Vystupují však stejné problémy s anonymitou jako u písemného dotazování, návratnost je navíc ještě nižší.

4.1.1.2.2 Kvalitativní výzkum

U kvalitativního výzkumu se předpokládá menší velikost zkoumaného vzorku obyvatelstva a související větší ponoření do problému. Mezi základní metody kvalitativního výzkumu tedy patří:

- Dotazník – písemné zpracování otázek. Tyto otázky mohou být formulované jako uzavřené (tzn. pouze volba z uvedených

možností odpovědí), polouzavřené (uvedené možnosti plus varianta navíc, kam může respondent v případě zájmu vypsát svůj vlastní, odlišný názor) a otevřených otázek (bez možností výběru určitých variant odpovědí).

Pozorování – zachycuje chování a reakce respondenta v té které situaci (např. při nové reklamě apod.). Pozorování můžeme rozdělit na skryté (respondent neví o tom, že je pozorován) a pozorování zjevné (respondent ví o tom, že jeho reakce a chování jsou pozorovány).

- Panelová diskuze – jedná se v podstatě o hromadný řízený rozhovor, kterého se účastní jeden moderátor a několik respondentů (jako nejefektivnější jsou uváděny skupiny o 5-8 respondentech).
- Hlubkový rozhovor – jde o důkladný rozhovor nebo dotazník, kde převažují otevřené otázky. U hlubkového rozhovoru se předpokládá znalost a orientace respondenta v tématu.

4.1.1.2.2.1 Interview s experty

Je jednou z variant hlubkového rozhovoru. Takové interview je plánovaný rozhovor s předem daným cílem, během kterého jsou respondentovi kladeny cílené a předpřipravené otázky s cílem získat jeho názor a vyjádření k dané problematice. Jako forma osobního dotazování je zde samozřejmě poněkud potlačena hodnota standardizace výsledků, neboť respondentům je dána velká možnost doplňujících postřehů a úvah, které by mohly vést k osvětlení tématu.

Pro potřeby své práce jsem vybral tři odborníky z basketbalového prostředí. Dva jsou manažery basketbalových klubů (Pardubice, Děčín) a jeden je doktorandem na oddělení sportovní ekonomie na podnikohospodářské fakultě VŠE. Rozhovory trvaly od 30 – 50 minut a

expertům byly pokládány cílené otázky s tematikou corporate identity a corporate image basketbalových klubů, s důrazem na pozici basketbalu jako sportovního odvětví (seznam otázek je obsažen v práci jako příloha č.1). Expertům byla dána ve výpovědích volnost, vyjadřovali se proto jednak k obecným problémům basketbalu, jednak k problémům jejich jednotlivých klubů. Jejich odpovědi jsou v praktické části práce označeny kurzívou. Experti se měli vyjádřit především k následujícím otázkám:

- pozice basketbalu jako sportovní odvětví v očích veřejnosti
- problematika prodeje basketbalu jako sportovního produktu
- využití image a identity při vyjednávání o sponzorské spolupráci
- možnost vylepšení pozice basketbalu se spuštěním kanálu ČT4 Sport
- výhlídky basketbalu do budoucna především v konfrontaci s dlouhodobě nejoblíbenějšími sporty – fotbal a hokej.

Interview bylo vedeno s následujícími manažery a experty :

- David Musil – generální manažer BK Synthesia Pardubice
- Pavel Stara, Dis. – generální manažer BK Děčín
- Ing. Petr Chvojka – doktorand na oddělení sportovní ekonomie na podnikohospodářské fakultě VŠE, bývalý aktivní hráč basketbalu.

4.2 SWOT analýza

Je jednou ze základních metod marketingové situační analýzy. Ty jsou spojeny se shromažďováním velkého množství dat, generujících se jak z vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Tato data následně musí být tříděna, analyzována a interpretována pro praktické využití. Vedle SWOT analýza patří mezi situační analýzy také:

- makroekonomické modely
- metody a modely finanční analýzy vztahující se k marketing managementu
- metody portfolio analýzy a její modifikace: BCG, GE – McK, Meffert, rentabilita/prodejnost
- analýza hodnotového řetězce
- analýza preferencí: preference spotřebitelů – preference produktů – preference nástrojů marketingového mixu
- tržní testy a pretesty
- ABC analýza
- analýza zkušenostního efektu
- síťová analýza s využitím diagramu marketingu vztahů

Cílem SWOT analýzy je určit, do jaké míry je současná strategie firmy silná či slabá a do jaké míry je firma schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza je tedy analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Skládá se tedy vlastně ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.

V praxi se začíná analýzou OT, která se zabývá analyzováním a interpretací příležitostí a hrozeb podniku. Tato analýza vychází z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (faktory politicko právní, ekonomické, sociálně – kulturní, technologické), tak především mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost).

Poté následuje SW analýza, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, organizační struktura apod.) a zabývá se analýzou silných a slabých stránek podniku. Ty se hodnotí pomocí vnitropodnikových analýz a

hodnotících systémů. Jako základna pro vyjádření určitého stavu může být použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu (produkt, cena, distribuce a propagace), případně podrobněji podle jednotlivých dílčích znaků. Při váženém měření se jednotlivým kritériím přiřadí váha (nejčastěji od 1 – 5) a dále jsou kritéria hodnocena pomocí škálování. Obvykle se pro škálování používá stupnice od -10 do 10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Ve většině případů se však analytik i firma spokojí s prostým výčtem slabých a silných stránek, jejíž další zkoumání se již poté podstupuje příslušným oddělením či odborníkům. Také v mé práci jsem se zaměřil na výčet slabých a silných stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb. Vzhledem k poměrně malému množství vybraných kritérií by škálování nepřineslo očekávaný efekt.

Swot analýza se tak stává důležitou a účinnou možností sumarizace mnoha jiných analýz (analýzy konkurence, analýzy strategických skupin apod.)

5 Praktická část

5.1 Image a identita basketbalu v Čechách

V této části jsem vycházel ze zkoumání materiálů České basketbalové asociace a především z rozhovoru s odborníky. Jejich vybrané výpovědi jsou v textu označeny kurzívou.

Pozice basketbalu v Čechách je do značné míry hodně specifická. Basketbal je světově druhý nejrozšířenější sport, ale v České republice (respektive v Československu) nikdy nevykročil ze stínu fotbalu a hokeje. Nedostávalo se informací o nejkvalitnější severoamerické NBA, sportovní zpravodajství v tehdejší Československu bylo na slabé úrovni a přednost dostávaly především jmenované fotbal a hokej. Po pádu železné opony se situace zlepšila, nicméně média nereagovala na stoupající zájem o basketbal mezi mládeží a basketbal se tak po stránce mediální prezentace nadále řadí mezi malé sporty. Pokud chceme mluvit o identitě a image basketbalových klubů, nemůžeme přitom nezmínit identitu basketbalu jako sportovního odvětví.

My zde můžeme rozvíjet identitu a image klubů, ve většině klubů se tak také více či méně děje, základem je však identita basketbalu jako sportovního odvětví, to je nyní kámen úrazu. (Pavel Stara)

V Německu existuje cílená kampaň basketbalové federace, v níž se nenabízí jednotlivé zápasy, ale basketbal jako produkt. Ve sdělovacích prostředcích běží kampaň s heslem „v hlavě jen basketbal“ a pro propagaci basketbalu jako moderního, atraktivního sportu je maximálně využíván Nowitzki, nejlepší německý basketbalista a jeden z nejoblíbenějších sportovců Německa (podobnou pozici si v Čechách

vybudoval například Jiří Welsch). Ve sdělovacích prostředcích je promítán reklamní šot, při níž jsou za doprovodu tvrdé, dynamické musiky představovány nejlepší momenty z německé nejvyšší soutěže. Podle údajů z průzkumu studentů Univerzity Bayreuth provedeného mezi školní mládeží, pomohl spot přitáhnout mladé diváky k televizním basketbalovým přenosům.

To je žhavé a to tu chybí. U svazu už byla dokonce založena marketingově – mediální agentura, která by se o to měla starat a radit jednotlivým klubům jak by měla vypadat tisková prohlášení, základní kontakt s fanoušky a novináři, jak by měly vypadat dresy apod. Základním a nejpálčivějším problémem však je to, dostat basketbal do televize a také do dalších médií – ať už je to rozhlas, či deníky jako Mladá Fronta Dnes, Sport, Deníky Bohemia. (Pavel Stara)

Dostat basketbal do médií však není jednoduché. Mluví se zde o tzv. začarovaném kruhu. Basketbal bude v médiích, pokud ta budou cítit hlad po tomto sportu a jeho diváckou atraktivitu. Hlad po basketbalu se však u diváků dostaví až v momentě, kdy ho budou vidat, budou mít o něm informace. A tyto informace dostane divák pouze v momentě, kdy bude basketbal prezentován v celostátních médiích. V minulých letech musela basketbalová federace dokonce platit, aby dostala nejvyšší mužskou ligu na televizní obrazovku. Nyní se situace zlepšila, nicméně ideální stav (za který můžeme považovat například vyjednávací pozici fotbalu či hokeje) zdaleka nenastal. Mluvíme zde tedy o prodeji produktu basketbalu.

V první řadě se musí z basketbalu vytvořit tzv. spotřební kapitál, což je pojem používaný hojně v angloamerické literatuře. Prakticky to znamená to, že nejdříve musíme lidi ten sport naučit. Basketbal nepatří mezi úplně masovou záležitost a spousta lidí nechápe co jsou to kroky či prorážení.

V momentě, kdy se sport naučí, začnou se o něj zajímat. V momentě, kdy pravidla neznáme, nás sport nepřitahuje. (Petr Chvojka)

V Německu se například podobným způsobem učí diváci americký fotbal. Americké filmové hvězdy vysvětlují Evropanům jak hrát americký fotbal, jak se na něj koukat a proč je pro Američany tak zajímavý. Podobně se prosazoval v USA hokej, jenž dlouho hledal pozici mezi dlouhodobě oblíbenějším basketbalem, baseballem a americkým fotbalem. V českém prostředí by samozřejmě podobná akce byla jen stěží představitelná a cesta by se tak mohla ubírat spíše rozšířenou výukou basketbalu na základních školách, pořádáním basketbalových campů a dětských táborů. V momentě kdy se sport děti naučí, budou mít o něj do budoucna zájem i jako diváci a cílenou kampaní by poté mohli do ochozů a k obrazovkám přitáhnout i rodiče. Samotná prezentace basketbalu v médiích je zatím slaboučká.

Basketbal jako produkt je zatím velice slabý. V momentě, kdy se zvedne pozice basketbalu, zvedne se okamžitě i image všech basketbalových subjektů a jejich související vyjednávací pozice k partnerům. (David Musil)

Příklad by si basketbal mohl vzít například z fotbalu. I tam se na počátku 90. let muselo vytvořit to, čemu říkáme produkt televizního fotbalu. Proto byly ze začátku devadesátých let dva přenosy týdně, ačkoliv česká liga nebyla na takovou porci zápasů stavěná, nebyla tu potřebná kvalita. Lidé však dvakrát týdně sledovali fotbal v atraktivních časech na nejsledovanější televizi (záměrně byly práva podstoupeny v té době nejsledovanější televizi NOVA, ačkoliv zájem projevila i Česká televize) a na produkt televizního fotbalu si tak diváci zvykli. Je samozřejmé, že i zápasy nejvyšší fotbalové soutěže mají rozdílnou sledovanost dle obsazení toho kterého zápasu. Nicméně produkt

televizního fotbalu byl úspěšně vytvořen a ČMFS se tak při vyjednávání cen televizních práv dostal do pozice diktujícího.

Také v tištěných médiích je zatím basketbalu věnována jen okrajová pozornost, prim hrají stejně jako u televize především fotbal, hokej, v závěsu se drží tzv. nárazové sporty jako je tenis, atletika, motorismus (tyto sporty obsazují příležitostně také první strany, viz ME v atletice, Wimbledon, závody Formule 1).

Nicméně prioritním masmédiem pro úspěšný rozvoj image sportovního odvětví zůstává televize.

Pro vylepšení image a identity sportu se musí tento sport dostat do médií. A tím médiem není nic jiného než-li televize. Tištěná média i rozhlas jsou jen okrajovou záležitostí. (Petr Chvojka)

Vedení basketbalové ligy i jednotlivé kluby si hodně slibují od kanálu ČT4 Sport, kde by měli dostat více vysílacího času právě menší sporty typu basketbalu, volejbalu nebo házené. ČT4 Sport však prozatím není celoplošnou televizí a využití jejích přenosů pro zvednutí image sportu je tak do jisté míry diskutabilní.

V první řadě nestačí jen mít více přenosů. Aby se basketbal vymanil z označení malého sportu, je třeba mít také diskusní pořad, kde by kluby i hráči dostali možnost prezentace a představení. Média by tím pádem byla nenásilně nucena o basketbalu více informovat a začarovaný kruh televizního produktu basketbalu by konečně mohl být rozetnut. Navíc kluby by se mohly před televizními diváky i případnými partnery lépe vyprofilovat. (Pavel Stara)

Jak již bylo zmíněno, ještě v nedávné historii musel dokonce basketbal za přítomnost na televizních obrazovkách platit. Tomu se nyní v každém případě vyhne, basketbalová federace by logicky chtěla

rozšířené televizní zpravodajství ihned zúročit finančně, ačkoliv cena televizních práv není v tomto okamžiku pro basketbal rozhodující.

V momentě, kdy se basketbal chce prezentovat a vylepšit svou image, není cena televizních práv rozhodující. V tomto okamžiku je důležité dostat basketbal na obrazovku a cena za televizní práva by neměla hrát v celkovém rozpočtu basketbalové federace velkou roli. (Petr Chvojka)

Základním předpokladem pro úspěšné vylepšení image je však výrazný úspěch reprezentace. V posledních letech vozí medaile a úspěšná umístění ženy či juniorky, s mužskou nejvyšší soutěží však tyto úspěchy nemůžeme dávat do spojení (navíc i nejvyšší ženská soutěž je do jisté míry omezena a degradována vítěznou nadvládou Brna, ostatní kluby bojují již několik let s velkým odstupem pouze o stříbrnou medaili).

Úspěch české reprezentace a následné dostatečné marketingové využití tohoto úspěchu je nezbytné. Již několik let se snažíme o postup na evropský šampionát, vyšší a lepší metou by samozřejmě byl postup na šampionát světový či olympijské hry. Český národ je znám patriotismem v určitých momentech a věřím, že postup by zaktivoval celou českou sportovní veřejnost. (Pavel Stara)

I tady však není situace jednoduchá, neboť ani postup české reprezentace na evropský šampionát by sám o sobě nemusel znamenat vylepšení image sportu, neboť česká sportovní veřejnost je namlsaná výsledky v ostatních týmových sportech a samotný postup na finálový turnaj by neznamenal kýžený průlom.

Postup basketbalistů na evropský šampionát bude úspěchem pro zasvěcené, ale ne pro obyčejného sportovního diváka, kterého má úspěch aktivovat. Pro takového by byla úspěchem medaile, či při nejmenším postup do pozdějších vyřazovacích kol. Pokud se reprezentanti vrátí

z ME s devátým místem, nevidím zde podmínky pro vylepšení image. (Petr Chvojka)

Samostatnou otázkou je, zda by případný úspěch reprezentace byl dostatečně využit. K úspěchu by nestačilo prosté informování o zisku medaile, ale především agresivní reklamní kampaň s rychlým využitím získaného potenciálu. K tomu by mohlo pomoci například exhibiční utkání vítězného týmu, prezentace samotných hráčských individualit v masmédiích či setkání s prezidentem Václavem Klausem, jenž by coby bývalý prvoligový basketbalový hráč jistě vyšel přání federace vstříc.

Otevřeně říkám, že marketing kolem reprezentace není dobrý. Například právě pana prezidenta by jistě šlo využít a celá vnější komunikace by se měla zlepšit. Například o úspěšných výsledcích kvalifikace se dozví jen zaslíbení, když zvítězí fotbalisté v přátelském utkání, dozvíme se to deseti komunikačními kanály během několika hodin. (Pavel Stara)

Dalším důležitým momentem, který by mohl napomoci zvednout image basketbalu, je lepší informovanost veřejnosti a úspěšných českých hráčích hrajících v zahraničí. Mluví se o klasickém televizním týdeníku s tématem NBA apod.

Nejsem si jist, zda by cílená propagace NBA byla pro současný stav basketbalu ideálním řešením. Pokud si opět pomůžu na příkladu fotbalu či hokeje, můžeme dát paralelu. Pokud by v 90. letech při tvorbě produktu televizního fotbalu byla prezentována Liga Mistrů, nebyla by daná konfrontace pro českou ligu nejlepší, neboť kvalitativní úroveň je rozdílná i pro oko laika. (Petr Chvojka)

Reprezentační úspěch je pro rozvoj image rozhodující. Basketbal se nemůže zpopularizovat přes domácí soutěž a nedokázal by to pravděpodobně žádný sport. Nikdo neříká, že česká fotbalová liga je

příliš kvalitní. Ale díky stabilní vysoké výkonnosti české reprezentace padne odlesk tohoto úspěchu i na ligu, která si přes diskutabilní kvalitu a nekončící sérii skandálů udržuje poměrně vysoký kredit.

Domnívám se, že český basketbal ke zvýšení své image potřebuje především dvě základní věci.

- 1) Výrazný úspěch české reprezentace a dostatečné marketingové využití této situace
- 2) Zviditelnění a do jisté míry nová tvorba televizního produktu basketbalu.

Po prostudování příslušných materiálů federace, rozhovorů s odborníky a využití studie MŠMT jsem ve spolupráci s citovanými experty provedl SWOT Analýzu basketbalu, jakožto sportovního odvětví:

5.1.2 SWOT Analýza pozice basketbalu

Silné stránky

- Silné a mnohaleté tradice sportovního hnutí a organizační struktura prostředí.
- Dlouhodobé vnímání sportu jakožto podpory zdraví, životní aktivity, spolupráce, tolerance a sociální integrace občanů
- Sport jako významný faktor v ekonomice státu.
- Vytvořená základní legislativa v oblasti sportu a sportovní ekonomie.
- Mezinárodní spolupráce se státními i nestátními organizacemi.
- Vícezdrojové financování sportovního prostředí, včetně basketbalového prostředí.
- Stávající základní infrastruktura materiálně technické základny pro provozování sportu.
- Zavedený programový systém podpory sportu.
- Sportovní ideály, jako motivace pro ostatní populaci.
- Pozitivní působení na změnu hodnotové orientace občanů.
- Kvalifikace učitelů tělesné výchovy a podmínky pro sport na školách.
- Systém výchovy a vzdělávání na oborových fakultách.
- Nabídka organizovaných sportovních aktivit ze strany občanských sdružení, basketbal patří mezi nejoblíbenější sportovní aktivity.

- Vytváření podmínek pro neorganizované sportovní aktivity ze strany obecních a městských úřadů, včetně rozvoje podnikatelské činnosti – nabídky služeb v oblasti sportu.
- Velmi silná pozice basketbalu mezi mladou generací (případně basketbalové odnože jako je streetball apod.)

Slabé stránky

- Regionálně nevyrovnaná spolupráce občanských sdružení s orgány veřejné správy na místní úrovni.
- V práci dobrovolných pracovníků se projevuje velký nedostatek nových, především mladých lidí.
- Podpora vědy a výzkumu je nedostatečná, nesystémová a nedostatečně se využívají poznatky vědy a výzkumu v praxi.
- Výše financování ze strany státního rozpočtu je na jedné straně nedostatečná, omezená jeho objemem a na druhé straně rozdělování prostředků není v jednotlivých položkách vždy objektivizováno a podléhá prosazování parciálních zájmů autorit. Chybí regionální přístup.
- Používaná sportovní infrastruktura není vyvážená z hlediska potřeb obcí, měst a mikroregionů. S nedostatkem finančních prostředků na provoz a údržbu na straně jedné a na druhé straně vzhledem k nesystémovému přístupu často nedostatečně využívána.
- Regionální sdružení nedostatečně využívají možností vícezdrojového financování svých projektů a své činnosti.
- Nekvalifikovaný marketing sportovních klubů a svazů.
- Rezervy v poskytování státní podpory sportu (možná duplicita, absence pasportizace a účasti územních orgánů).
- Nízká a nedostatečná úroveň monitoringu a efektivního využití finančních prostředků ze státních zdrojů.
- Vztah mládeže ke sportu se stále více polarizuje (část mládeže věnuje sportovním aktivitám dostatek času, část je neprovozuje vůbec).
- Prohlubující se redukce hodin tělesné výchovy a dalších forem v přípravě vysokoškolské populace.
- Nedostatečná mediální prezentace basketbalu.
- Nedostatek prostředků soukromých subjektů v konkurenci s fotbalem a hokejem.

Příležitosti – reálné šance

- Využívat domácích i mezinárodních podpůrných programů k procesuální podpoře sportu a basketbalu především.
- Pořádat prestižní basketbalové akce za účelem motivace populace k provozování a poznávání této hry.
- Vyměňovat zkušenosti a spolupracovat se zahraničím.
- Vytváření podmínek pro využívání fondů Evropské unie, ve kterých sport spolu se vzděláním hraje vedoucí role.
- Využít plánovaného příchodu digitální televize a především kanálu ČT4 Sport ke zvýšení televizního podílu basketbalu.

Hrozby

- Možné zbrždění vývoje ekonomiky v ČR a z toho vyplývající redukce výdajů do sportu.
- Velký rozvoj mladých sportů a odlákání talentů basketbalu (především florbal zažívá velký boom)
- Nezájem mediální sféry o oblast vrcholového mužského basketbalu.
- Další zvyšování individuálních finančních nákladů na sportovní aktivity členů basketbalových oddílů.
- Případná ztráta finančních prostředků do sportu z výnosů loterijních her SAZKA a.s. vstupem zahraničního kapitálu do sazkových her.
- Odklon zájmu dobrovolníků o práci ve sportovním prostředí.

Souhrnné zpracování do tabulky nemá hlubší opodstatnění, naopak následující porovnání tří vybraných basketbalových klubů tabulku umožňuje.

5.2 Porovnání vybraných basketbalových klubů

Pro porovnání českých prvoligových basketbalových klubů z hlediska stavu a využití jejich corporate identity a image jsem si vybral kluby BK Děčín, BK Synthesia Pardubice a ČEZ BK Nymburk. Záměrně jsem nezvolil žádný klub z Prahy, jejichž pozice jsou především z hlediska regionalita a souvisejících možností jejího využití naprosto specifické. Zvláště zajímavé je odlišný stav u Pardubic a Nymburka, tedy

klubů, které patří do jednoho regionu a oslovují tak relativně stejný okruh regionálních partnerů. Všechny tři oddíly v čele s odpovědnými manažery mi při tvorbě mé práce vyšly maximálně vstříc, za což jim patří můj dík.

5.2.1 Parametry porovnání

Pro potřeby mé práce jsem po diskuzi s manažery vybral deset charakteristik, které jsou v českém prostředí pro obchodní využití identity a image u basketbalových klubů rozhodující (příčemž šest se řadí především do problematiky podnikové identity, čtyři spoluurčují podnikovou image). Mezi tyto parametry patří především:

- 1) historie
- 2) regionalita
- 3) filosofie klubu
- 4) komunikace a vztah k partnerům
- 5) kultura klubu
- 6) mediální partneři
- 7) vizuální symboly
- 8) maskot a hymna
- 9) fanklub
- 10) cheerleaders

Po rozhovorech s experty a prostudování vnitropodnikových materiálů jsem zhodnotil jednotlivé ukazatele a na jejich základě provedl SWOT Analýzu všech tří klubů.

5.2.1.1 Historie klubů

BK Děčín

Děčínský basketbalový klub se může pochlubit dlouhou historickou tradicí. Založen byl už v roce 1945, těsně po příchodu českého živilu do pohraničí. Po dlouhá léta stagnoval klub pouze v regionálních soutěžích, částečně vlivem nevyhovujících prostor, ryze amatérského a nadšeneckého způsobu vedení i nepodpory ze strany města. V 60. a především pak v 70. letech došlo k hernímu oživení, kdy dvě generace basketbalistů se zasloužily v juniorských a následně i mužských kategoriích o několikanásobný postup mužstva až do nejvyšších soutěžních pater. V roce 1993 se pak Děčínští (po názvech Sokoli, Spartak, Lokomotiva, ISD už přejmenovaní na BK SČE Děčín) definitivně usídlili v české nejvyšší soutěži a nyní tedy v této své novodobé historii začínají čtrnáctou sezónu. Významným mezníkem navíc bylo pořízení nové haly v Maroldově ulici, která pojme více než-li 1000 diváků (přestavba hala se stala významným mezníkem v dějinách klubu, viz dále)

BK Synthesia Pardubice

Počátek pardubického basketbalu se datuje do roku 1956, kdy vzniká basketbalový klub BK Rudá Hvězda Pardubice. Pod touto hlavičkou také klub také klub v roce 1962 vstupuje do nejvyšší soutěže a získává jediný titul ve své historii, jenž nese pečeť roku 1984. Již předtím v roce 1974 získává oddíl stříbrnou pozici. Na další velký úspěch čekali fanoušci klubu až do devadesátých let, kdy v roce 1994 získal klub již pod názvem BHC SKP Pardubice Český Pohár. V současnosti se klub prezentuje jako tradiční klub nejvyšší soutěže, jenž si v první basketbalové soutěži krouť již svou čtyřicátou sezónu. V roce 2003

získal pardubický basketbal nového generálního partnera a vystupuje již pod názvem BK Synthesia Pardubice.

ČEZ BK Nymburk

Počátek basketbalu v Nymburce můžeme najít již v roce 1930, kdy pod hlavičkou Sokola vzniká mimo jiné také basketbalový klub. Již v roce 1936 se muži probjovali do první ligy. Po druhé světové válce existoval basketbal v Nymburce pod hlavičkou Lokomotivy Nymburk, ale do návratu do nejvyšší soutěže zůstal pro klub po dlouhých padesát let zapovězen. Po roce 1989 se Nymburk vrátil alespoň do třetí nejvyšší soutěže, ale skutečný zlom přišel pro nymburský basketbal až v roce 1998. Basketbalový klub rezignuje na jméno Lokomotiva a pod hlavičkou BK GA se mění na společnost s ručením omezeným. Z podpory několika nadšenců vzniká také Sdružení přátel košíkové Polabí, které všemožným způsobem podporuje nymburský basketbal. Klub se v roce 2000 postoupil do druhé nejvyšší soutěže a hned rok následující se probil dokonce do ligy nejvyšší. V roce 2004 přichází do klubu silný sponzor v podobě energetického gigantu ČEZ a s tímto partnerem v zádech se Nymburk stává neotřesitelnou stálicí na nejvyšší příčce českého basketbalu.

5.2.1.2 Regionalita

BK Děčín

Svou regionalitu, která by marketingové možnosti a především pak možnost prezentace nabídnuté partnerům měla do značné míry omezovat, dokázal klub paradoxně využít ve svůj prospěch. Město basketbalem doslova žije, dlouhá historie (ačkoliv ta prvoligová si tradici

teprve vytváří) je zárukou, že se nejedná pouze o módní záležitost. S výjimkou krátkého fotbalového boomu za pana Pelikána navíc město nezažilo významnější úspěchy v atraktivních týmových sportech (dobré výsledky a jméno v odborné veřejnosti mají místní karatisté, kanoisté a veslaři, ovšem tyto sporty nejsou ani zdaleka tak divácky atraktivní a tedy ani obchodně využitelné). Děčínský management se nesnaží vybočit z kolejí, které mu do značné míry velikost regionu povoluje (nemůžou se srovnávat s aglomeracemi a dalšími vedlejšími výhodami Prahy, Pardubicka, Brna či Ostravska), ale naopak podporuje vpravdě rodinnou atmosféru, která ve vztahu klubu a diváků existuje. Na druhou stranu právě tyto omezené možnosti dané regionem způsobují nedostatek vlastních odchovanců, a tak se zatím klub i přes intenzivní práci s mládeží musí spoléhat na hráče z jiných míst (samozřejmě s ohledem na finanční možnosti). *Samozřejmě to, že se v Děčíně nehraje na vrcholové úrovni fotbal a hokej je do jisté míry pro basketbal výhodou. Jinou věcí je již však pozice děčínského regionu jako takového. V situaci, kde je v Děčíně patnáct procent lidí bez práce a průměrné platy se blíží republikovému minimu, je třeba tyto věci zohlednit také v cenách vstupenek, při merchendingu apod. Navíc v regionu chybí silný strategický partner, který by byl schopen a ochoten zafinancovat vrcholový basketbal. Pokud se již takový partner objeví, jsme i nadále dva kohouti na jednom hřišti, neboť basketbalový klub v Ústí nad Labem je od nás vzdálen jen dvacet kilometrů.* (Pavel Stara)

BK Synthesia Pardubice

Pardubický region se vždy o svou pozici na slunci rval s přilehlým Hradcem Králové. *Tu regionalitu se nám přeci jen povedlo trošku odbourat, alespoň co se basketbalového prostředí týče. Je to dáno i tím, že Hradec hraje třetí nejvyšší soutěž a nejsme tak vlastně přímými konkurenty. Manažeři z Hradce Králové jezdí k nám na zápasy, existuje*

také personální výpomoc. Mladí talentovaní hráče z Hradce přicházejí k nám, neboť v našich kvalitních mládežnických výběrech mají lepší možnost růstu, my naopak Hradci vypomáháme hráči, kteří by se ve vysoké pardubické konkurenci nemohli prosadit dle jejich přání. (David Musil)

Dalším problémem pardubického regionu je tradice a obliba pardubického hokeje, který odčerpává ostatním sportům talenty i prostředky. *Myslím, že bojujeme v posledních letech dobře. Zatímco fotbal jde v Pardubicích dolů, hokej spíše stagnuje, tak my dosahujeme rok od roku lepších výsledků. I přesto je náš boj o přežití nesmírně složitý. V Pardubicích je k dispozici nejen hokej, ale také plochá dráha, koně a jiné. Jsme vedle Liberce jedním ze sportovních měst republiky. To je samozřejmě plus, ale pozice města je hrozně složitá. Hladových krků je samozřejmě hodně a přes vstřícnost radnice nedostane nikdo tolik, kolik by chtěl. Na druhou stranu dřív zde fungovala i spolupráce a tzv. družba mezi jednotlivými sporty. Nyní se od toho trochu upustilo. Například hokej už není vyloženě pardubickou baštou, v týmu hraje mnoho kluků, kteří nepocházejí z Pardubic a v této situaci by společné akce trochu ztrácela svůj prvotní smysl.* (David Musil) S regionem je ostatně spjata převážná většina sponzorů basketbalového klubu z Pardubic. *Nezbývá nám, než-li sázet na regionalitu. Sehnat sponzora, jenž svým vlivem a finančními prostředky tuto hranici přesáhne, je prozatím v českých podmínkách hrozně těžké.*

ČEZ BK Nymburk

Pozice basketbalového klubu Nymburk se od ostatních přeci jen odlišuje. Klub samozřejmě vnímá svoji regionalitu, ale již díky svému generálnímu partnerovi hranici regionu přesáhl. Na druhou stranu nahrává klubu absence fotbalového či hokejového oddílu města v nejvyšších soutěžích. Nymburk je tak v celé republice vnímán

především jako basketbalová bašta, což při vyjednávání s případnými partnery hraje veledůležitou roli (stejně důležitou roli může hrát basketbalová výlučnost města u fanoušků, jimž nabízí mnohem lepší možnost identifikace se s klubem).

5.2.1.3 Filozofie klubu

BK Děčín

Základem identity a jejího využití v obchodní činnosti firmy je vize klubu předkládaná potencionálním partnerům, která vychází z reálných předpokladů a možností. *Snahou děčínského basketbalového klubu je přeměnit, přetransformovat sportovní klub na obchodní společnost, pohybující se a obchodující v prostředí tržní ekonomiky s nabídkou a poptávkou. Jinými slovy vést a řídit klub podle platných ekonomických a účetních zákonů, podle platné legislativy, podle jasných pravidel a postavenou na pevném základě, s jasným obchodním a sportovním cílem tak, jak je tomu v ostatních oborech a odvětvích. Základní snahou je tedy být konkurenceschopný, což je možné jen s kvalitně fungujícím managementem a odpovídajícím technickým zázemím a vybavením. Je nutné nastavit jasnou strukturu, pravomoce a pravidla. Každý úsek a zaměstnanecký post tak je obsazen odborníkem s jasně stanovenou náplní činnosti, pravomocí a odpovědností.* (Pavel Stara) Profesionalita již není jen výsadou samotných hráčů, ale především pak managementu a potřebného realizačního týmu. Je nutné mít přichystán a připraven k prezentaci také vnitřní audit (jeden ze základů vztahů s obchodními partnery). Právě na práci s mládeží, a to především v dlouhodobém horizontu, pracuje projekt PYRAMIDA, kde je mladým děčínským sportovcům nabídnuta perspektiva jejich působení v

basketbalovém klubu, možnost seznámení se s hvězdami současného kádru a záruka kvalitního a profesionálního vedení z rukou na slovo vzatých odborníků. Cílem tohoto snažení je, aby nebyl vnímán pouze úspěšný děčínský A-tým, ale aby byl Děčín v blízké budoucnosti veden v povědomí jako klub s širokou mládežnickou základnou a tedy i klub se zajištěnou herní a případně personální budoucností. *Chceme samozřejmě již z obchodního hlediska vychovávat co nejvíce vlastních odchovanců. Spolupracujeme i se školami, kde se snažíme vybírat mladé adepty basketbalu. Podíleli jsme se také na vzniku oboru sportovní management a marketing na zdejší obchodní akademii. Chceme být prostě vnímáni jako moderní profesionální klub s pevnou strukturou a výbornou prací s mládeží.* (Pavel Stara)

BK Synthesia Pardubice

Vyloženě nastavenou filosofii nemáme. Nic, s čím bychom mohli jít za partnery jako s naším krédem. (David Musil) Pardubice ovšem orientují svoji filosofii hodně směrem k mládežníkům. Starší i mladší dorostenci obsadili v posledních sezónách první místa v nejvyšších soutěžích daných věkových skupin. *Naše práce s mládeží je opravdu vyhlášená a i nadále chceme jít samozřejmě tímto směrem. Navázali jsme spolupráci s kluby regionu, které nám dávají k výchově největší talenty a prospěch z toho samozřejmě mají obě strany. Sami si pak chceme zajistit dostatek talentů pomocí náborových akcí, ať už jsou to osobní návštěvy trenérů mládeže ve školách, případně placená inzerce v trolejbusích, lákající na basketbalové tréninky. Samotnou kapitolou je pak naše úzká spolupráce s místním sportovním gymnáziem a dalšími školami v regionu.*(David Musil) Filosofie k partnerům však v klubu chybí. *Jsme spíše rodinný podnik, samozřejmě bychom rádi pracovali ve větší profesionalitě, ale je to vše otázka peněz.* (David Musil)

ČEZ BK Nymburk

Nymburský basketbal se prezentuje jako moderní sportovní klub ve všech směrech. Profesionalita vyzařuje z vedoucích pracovníků, i z prosté struktury klubu (klub a jeho vedení jsou striktně rozděleni do klasických vnitropodnikových útvarů, byť je mnohdy tento útvar obsazen jen jediným člověkem). Velkou péči věnuje nymburský klub mládeži. Vedle vítězného A mužstva se v poslední sezóně objevilo třináct nymburských družstev v republikových soutěžích a například starší dorostenci si vybojovali postup do nejvyšší soutěže. Při zmiňované absenci vyšších fotbalových a hokejových soutěží ve městě je nábor mladých talentů o něco jednodušší, nicméně především v souboji s bleskově se rozvíjejícím florbalem svádí také nymburský basketbal lýtý boj.

5.2.1.4 Komunikace

BK Děčín

Interní komunikace zažila v posledních letech obrovskou proměnu. Vše probíhá elektronickou formou, která slouží pro zjednodušení, urychlení a efektivitu podnikové komunikace (počínaje korespondencí na úrovni nejvyššího managementu, až po okamžité pozápasové hlášení trenéra o průběhu zápasu, střelcích, počtech bodů, doskocích apod.)

Externí korespondence (především tedy korespondence s partnery, případně s fanoušky a souvisejícími aktivitami) probíhá na stejných principech, tzn. vyznává se rychlost, operativnost a spolehlivost. Partneři jsou informováni prakticky okamžitě, jakákoliv přání,

připomínky či nesrovnalosti tak v současné době opravdu jsou vyřešeny operativně. Patří sem i pozvánky na zápas pro partnery ve formě e-mailů, informování je o budoucích utkáních a případně na vyžádání je možný i výsledkový servis a aktuality ze sportovního i zákulisního dění v klubu. Samozřejmostí se pro partnery děčínského basketbalu stalo detailní vyúčtování o úspěšnosti partnerského spojení po sezóně (kde se jméno partnera objevilo, kolikrát a v jakém médiu, při jaké příležitosti byl partner ve spojení s klubem zmíněn, případně zjištělá odezva veřejnosti apod.). Klub tak také touto cestou usiluje o užší sepětí se svými partnery. V terminologii děčínského managementu se dokonce v souvislosti s touto snahou objevuje termín „manželství“, čímž se myslí spolupráce „v dobrém i ve zlém“. Klub nechce stavět spolupráci s partnery na případném krátkodobém výkonnostním boomu, naopak preferuje ty, kteří jsou schopni a ochotni spojit své jméno s klubem i v méně úspěšném období (v období úspěchů je pak možno použít velice efektivní a pro partnera lákavou presentaci ve smyslu „spojení úspěšných“ apod.) Odměnou za tuto věrnost je pak možnost partnera podílet se na běhu klubu (není tím míněna možnost rozhodovat, ale návrhy či připomínkami ovlivnit a podílet se na rozhodnutí managementu). Tento přístup se obecně označuje jako cross marketing (podílení se na výrobě, poskytnutí značky).

Stránkám BK SČE Děčín (www.bkdecin.cz) byla také v posledních letech věnována velká pozornost a jejich podoba doznala velikých změn. Vedle standardních informací o historii, působnosti a výsledcích klubu tu nacházíme i nabídku produktů pro případné sponzory, nastínění vize a marketingové strategie klubu, provázané odkazy na stránky partnerů a servery s basketbalovým zaměřením, informace pro členy fanklubu, výsledkový servis i například snímky z utkání již hodinu po jeho skončení. Novinkami jsou také možnosti panoramatické prohlídky haly, sledování online přenosů ze zápasu mužstva a představovačky jednotlivých hráčů doplněné o krátká videa.

BK Synthesia Pardubice

V prostředí interní komunikace pardubického klubu hovoříme v podstatě o dvou samostatných jednotkách. Jednou z nich je A mužstvo mužů, druhou poté tvoří ostatní oddíly. A mužstvo mužů se snaží o profesionálnější přístup k informovanosti veřejnosti (pozápasové hlášení formou emailů, či telefonátů apod.), přesto i zde se vzhledem k úzkému manažerskému vedení odvíjí většina informací ústní formou. U mládežnických oddílů a oddílu žen je vnitřní komunikace klubu založena již automaticky na osobním styku.

Také externí komunikace s partnery probíhá především na bázi verbální komunikace a je do jisté míry závislá na zájmu a potřebách obchodního partnera. *Automatické pozápasové hlášení či rozesílání pozvánek u nás není zvykem. Souvisí to s malým okruhem partnerů a jejich úzkým vztahem k basketbalu. V praxi to funguje především tak, že pokud něco chce partner vědět, jsme mu zde k dispozici. Další komunikace pak probíhá například ve stylu různých dárků či pozváních na zakončení sezony. (David Musil)* V Pardubicích není zvykem ani posezónní průzkum úspěšnosti opatření, monitoring či podobně. *Monitoring zde nefunguje. Partneri ho nevyžadují. Pokud by na něm důležitý partner trval, je samozřejmě možnost o tom diskutovat. (David Musil)*

Jako základní moderní komunikace s fanoušky je v posledních letech využíván internet. Stránky pardubického basketbalového klubu nabízejí opravdu jen nejnútnejší servis a zpravodajství, chybí propracovanější statistiky, medailonky hráčů či celých mládežnických týmů apod. Chybí také diskuze fanoušků. *Diskuzi fanoušků jsme po opakujících se vulgaritách zrušili. Fanoušci mohou nyní zaslat své dotazy, na které mi poté rádi odpovíme. (David Musil)* V každém případě by stránky zasloužily příjemnější uživatelské prostředí, do budoucna je třeba přidat také online přenosy, ankety, soutěže.

ČEZ BK Nymburk

Interní komunikace v klubu probíhá již také plně v elektronické podobě. Je propracována struktura postupování informací, aby se potřebné informace dostaly na určená místa včas.

Také externí komunikace probíhá na stejných principech, tzn. vyznává se rychlost, operativnost a spolehlivost. Partneři jsou informováni prakticky okamžitě, jakákoliv přání, připomínky či nesrovnalosti tak v současné době opravdu jsou vyřešeny operativně. Partneři jsou v předstihu informováni o programu a plánech klubu, na přání jsou zasílána speciální emailová zpravodajství s nejčerstvějšími informacemi o dění v klubu. Samozřejmostí je také monitoring a posezónní zhodnocení spolupráce z hlediska mediální prezentace partnera.

Internetové stránky nymburského klubu se řadí ke špičce mezi sportovními kluby v České republice. Samozřejmostí jsou podrobné informace o novinkách v klubu, o historii, jednotlivých týmech apod. Potěší velké množství stahovatelných souborů, včetně ukázek reklam, marketingu apod. Fanoušci mají možnost poslechnout si hymnu v několika hudebních formátech či podívat se na krátká videa ze zápasů.

5.2.1.5 Kultura klubu

BK Děčín

Do kultury klubu spadá dle teorie také jednotný vzhled a firemní budovy jako takové. Z hlediska sportovních klubů tak kulturu spoluvytváří především jejich stadiony, arény, hřiště apod.

Basketbalový klub Děčín se může pochlubit zbrusu novou Arénou v Maroldově ulici. Tato hala patří mezi nejmodernější arény prezentované v nejvyšší basketbalové soutěži a je umístěna v klidné části města, ovšem s vynikající dopravní dostupností. Její zázemí splňuje i ta nejprísnejší kritéria a ne náhodou tak byla opakovaně vybrána jako zázemí pro přípravu české basketbalové reprezentace. Fanouškům nabízí veškerý komfort počínaje kvalitním sociálním zařízením, útulnou klubovou hospůdkou, moderními sedačkami až po elektronickou desku umožňující nové způsoby komunikace s fanoušky během zápasu (tato televizní deska je vlastně skromnější obdobou televizních krychlí, které známe především z hokejových arén).

Deska umožňuje samozřejmě zlepšenou výchozí pozici pro klub také ve styku k partnerům. Jejich elektronická a digitální prezentace během hry je divácky mnohem atraktivnější než-li klasické reklamní panely. *Partneři byly samozřejmě deskou nadšeni, tato forma prezentace je jednodušší, překvapivě také levnější, atraktivnější pro diváky a celkově tak všestranně výhodná. Samozřejmě zcela jiné možnosti nabízí deska v případě televizního přenosu, kde se cílová skupina ihned rozšíří řádově o desítky tisíc televizních diváků.* (Pavel Stara) Pro partnery pak děčínská aréna dále nabízí společenské místnosti pro pořádání podnikových akcí (tyto možnosti jsou vkomponovány do sponzorských balíčků nabízených děčínským klubem), VIP místa a samozřejmě dostatek ploch pro prezentace firmy (tyto plochy jsou k dispozici nejen v samotné sportovní hale, ale také v celé divácké zóně, speciální nabídky se vztahují také na venkovní část objektu).

Pro samotné hráče poskytuje hala veškerý komfort vrcholového sportovce (výřivky, rehabilitační centrum, posilovna apod.)

Reprezentativní vystupování hráčů a představitelů klubu na veřejnosti se již i v oblasti sportu stalo v tuzemsku příjemným standardem. Děčínský basketbalový klub v tomto ohledu není výjimkou, a tak i na zápasy odjíždějí hráči v jednotném oblecích a na jejich vystupování a chování i mimo vyloženě sportovní aktivity je kladen

velký důraz. *Hráči mají ve smlouvách zakotvena pravidla chování a reprezentace děčínského basketbalu. Nechceme působit jako četníci, basketbalisté samozřejmě mají volnost, ale zvláště na malém městě velikosti Děčína by případný prohřešek hráče vzbudil nežádoucí odezvu s možností odlivu fanoušků či zisku negativní image klubu.*(Pavel Stara) Navíc klubem řízeny či směřovány jsou i komunikace a kontakt hráčů s novináři, médií či při jejich vyžádané přítomnosti na společenských akcích partnerů a případných charitativních akcích (už tradiční je vánoční a společenských večer pro partnery a odpovídající pozornost věnovaná V.I.P. hostům během utkání a po jeho skončení).

BK Synthesia Pardubice

Pardubický klub se svou stávající halou V Ráji příliš pochlubit nemůže. Vnitřek haly postrádá vybavenost nutnou pro moderní basketbal (chybí zmiňované regenerační centrum, vybavenost šaten také pokulhává za standardem první ligy). Nedostačující kapacita (500 sedadel) spolu se špatným sociálním zařízením, bufetem apod. odrazoval podle průzkumu pardubického klubu od návštěvy především rodiny s dětmi. Venkovní prostředí haly pak nabízí ještě více možností a impulzů ke zlepšení. Hala je umístěna v klidném centru města, ale dopravní dostupnost je velice špatná. Rozbitá silnice a takřka nulové dopravní značení nedělají na případného návštěvníka (fanouška) nejlepší dojem. Vedení pardubického basketbalu si je však daného stavu věcí vědomo a v nastávajícím ročníku nejvyšší basketbalové soutěže (sezona 2006/2007) bude minimálně část utkání odehrána v moderní víceúčelové Duhové aréně, která během roku slouží především jako domácí stánek pardubických hokejistů. *Asi deset zápasů je jistých, jednáme dále o možnosti odehrát v Aréně celou sezonu. Tady už se samozřejmě přistupuje k jednání s hokejem a proto to v žádném případě není jednoduché. Každopádně přesunu do Duhové Arény si slibujeme mnohem vyšší návštěvy. Při symbolickém vstupném*

cca 50 Kč doufáme až v patnáct stovek diváků, zlepšit by se měla celá divácká kultura. Tuto sezonu oslaví navíc pardubický basketbal 50 let svého působení a na polovinu září tak máme naplánovány oslavy spojené s marketingovou akcí. Tato kampaň bude cílená jednak na basketbal jako sportovní odvětví, tak především má za cíl dotáhnout fanoušky na návštěvu Duhové arény. V tomto moderním stánku chceme lidi především zvyknout na basketbal a představit jej jako moderní, rychlé sportovní odvětví. (David Musil)

Vystupování pardubických basketbalistů dostane od nové sezony zcela nový kabát. Právě začínající sezona by měla nabídnout společné oblečení a celkově sladěnou vizuální prezentaci týmu. *Uvědomili jsme si, že na podobných věcech se nemůže šetřit. Tato společná image je jednak působivá ve vztahu k fanouškům i partnerům a jednak je velkým lákadlem pro mladé kluky. Na mládež působí toto společné vystupování a určitý symbol exkluzivity jako další hnací motor v úmyslu a snaze dostat se do prvního mužstva a stát se součástí této exkluzivity.*(David Musil) Pardubický klub má nachystánu také možnost účasti jeho hráčů na akcích partnerů, nicméně zatím není hojně využívána. *Těmto možnostem se nebráníme, ale partneři zatím neprojevují velký zájem. Jediný, kdo tuto možnost příležitostně využívá je strategický partner Synthesia.*(David Musil) Sankce za případné porušení zásad slušného chování a klubových směrnic sice ve smlouvách zakotveny jsou, klub se však snaží především takovým událostem předcházet. *Spoléháme na to, že basketbalisté jsou ve své většině inteligentní lidé. Případné prohřešky se vždy dají řešit osobní formou, sankce a pokuty bychom použili až jako poslední možnost.*(David Musil)

BK Nymburk

Basketbalový klub Nymburk těží z vyhlášeného sportovního centra, které ve městě funguje (služby tohoto komplexu využívají při

svých soustředěních také četná fotbalová a hokejová družstva). Nymburský komplex nabízí vše, co moderní sportovec pro svou přípravu potřebuje a samotní basketbalisté tak mají špičkové k dispozici špičkové zázemí. Samotná sportovní hala, kde nymburští basketbalisté hrají své soutěžní utkání, splňuje v plné míře prvoligová i zahraniční měřítka (Nymburk je již tradičním účastníkem evropských pohárů).

Již z úspěchů Nymburka a jeho reprezentace českého basketbalu na evropské scéně vyplývají velké nároky na chování hráčů a obecnou klubovou kulturu. Jednotné obleky jsou v Nymburku samozřejmostí, stejně jako účast hráčů na akcích partnera. Spolu se Sdružením přátel košíkové Polabí organizuje ČEZ BK Nymburk také charitativní činnost svých hráčů, kdy hráči navštěvují například místní nemocnice, případně školy i kempy mládeže organizované ve zmiňovaném sportovním centru. Hráči mají ve smlouvách zakotveny klauzule o prohřešcích a případných sankcích, přestože v klubu zatím problémy v dané oblasti nenastaly.

5.2.1.6 Mediální partneři

BK Děčín

Mediální presentace klubu souvisí samozřejmě s popularitou a presentací basketbalu jako celku a ten o svou pozici mezi nejoblíbenějšími kolektivními sporty teprve bojuje. Děčín má v oblasti vrcholového sportu v atraktivních týmových sportech zastoupení pouze díky basketbalu a mediální presentace tomu odpovídá. Mezi mediální partnery Děčína však nepatří jen ryze děčínská média (Rádio Děčín, Princip, Děčínský deník aj.), ale především se může pochlubit i početnými partnery s minimálně severočeským kreditem a působností (Radio North-music, Český rozhlas sever, TV Lyra apod.). Ve spojení s víkendovými přenosy a výsledkovým servisem v celostátních denících

tak svým partnerům může nabídnout zviditelnění se na celorepublikové úrovni.

BK Synthesia Pardubice

Pardubice opět spolupracují především s regionálními médii. Je to především Deník Pardubicka, Noviny Pernštejn a regionální příloha Mladé Fronty Dnes. Z rádií spolupracuje pardubický basketbal především s Českým rozhlasem a Rádiem Hey. Co se týče prezentace na celorepublikové úrovni, musí kluby nadále počítat s přízní novinářů, neboť specializovaný pořad v televizi chybí, stejně jako rozšířené zpravodajství z nejvyšší tuzemské soutěže v tisku.

ČEZ BK Nymburk

BK Nymburk spolupracuje oficiálně pouze s dvěma médii. Vedle Nymburského deníku je to především Rádio Blaník. K prezentaci na celorepublikové úrovni platí stejné mantinely jako u obou předcházejících klubech.

5.2.1.7 Vizuální znaky

BK Děčín

Image klubu, pohled na klub z vnější, je nejmarkantněji spojen s vizuálními symboly a jejich barevným provedením klubu. Ta tvoří důležitou součást nabídky sportovních produktů a může být mnohdy i značně limitující (pro příklad : partner jehož zelenožluté logo je mezi

veřejností známé a populární, jen s obtížemi skloubí svoji vizuální prezentaci s tradičním modročerveným logem sportovního klubu). Logo děčínského basketbalu bylo během minulých let spjato se znakem svého bývalého sponzora - SČE a.s. Děčín, nyní se klub vrátil ke svému tradičnímu logu v modro-červených barvách, které je v obecné rovině a pro účely dalších partnerů lépe využitelné. Název klubu (na nějž je třeba nahlížet jako na běžný produkt) se také oprostil od jména předchozího generálního partnera. Případný nový partner bude mít ztíženou pozici, neboť předchozí generální partner prosadil své jméno do názvu klubu nadměru úspěšně (pojmem děčínští energetici, podobně jako například hokejoví chemici z Litvínova, se dokonce vžil již i do slovníku komentátorů přímých přenosů a sportovních hlasatelů). Barvám klubu samozřejmě odpovídá i provedení tiskových materiálů (vizitky, pozvánky na utkání, programy, webové stránky apod.).

BK Synthesia Pardubice

Pardubický basketbal má se již tradičně chlubit červeno-modrobílou kombinací a jmenované barvy využívá také na všech svých tiskových materiálech, vizitkách, programech, pochopitelně také na pozvánkách na utkání, plakátech a webových stránkách. Logo si zachovává svoji tradiční podobu i s pevně zakotveným jménem strategického partnera, o modelu druhého loga pro využití při speciálních, klubem či jiným partnerem pořádaných akcích, se v Pardubicích neuvažuje. *Víme, že takové modely například v Německu existují. Tam mají basketbalové kluby pro tyto příležitosti vytvořené dva druhy log – jeden tzv. nedotknutelný originál a druhý, jenž je stylizovanou napodobeninou originálu a je za patřičný obnos k dispozici pro jednorázové akce. V českém malém prostředí však zatím tento model nemá opodstatnění.* (David Musil)

ČEZ BK Nymburk

Nymburk se prezentuje s graficky povedeným oranžovým logem, v němž však není v základní verzi zapojeno jméno generálního partnera (Nymburk tak vlastně najíždí na model rozšířený na západě, neboť pro potřeby generálního partnera existuje logo, do kterého je jeho jméno zakomponováno). Typické červeno – bílé barvy klubu jsou samozřejmě využity také na všech tiskovinách, propagačních a marketingových materiálech apod.

5.2.1.8 Maskot a hymna

BK Děčín

Maskot a hymna klubu mají poměrně krátkou tradici, ovšem v povědomí děčínské veřejnosti už mají své pevné místo a především u nejmenších diváků se těší velké oblibě. Jako maskot byl vybrán lachtan Gaston, jenž se proslavil svým slavným útekem z pražské ZOO při povodních z roku 2000. Jeho postava má symbolizovat svobodu, odvahu, nezávislost a chuť jít vlastní cestou.

Hymna, jakkoliv její hudební úroveň působí úsměvně, si získala oblibu především u zmiňovaných nejmenších fanoušků.

BK Synthesia Pardubice

Pardubický basketbal zatím hymnu ani maskota svým fanouškům nenabídl a v nejbližší době s tím ani vedení nepočítá.

ČEZ BK Nymburk

Nymburský basketbal si za svého maskota zvolil lvíčka a ten se stal dokonce nedílnou součástí klubového loga. Lvíček má prezentovat sílu, dravost a vytrvalost nymburského basketbalu.

Hymnu klubu nazpíval populární Michal David a její úryvky duni nymburskými ochozy při každém domácím zápase týmu.

5.2.1.9 Fanklub

BK Děčín

Fanklubu věnuje děčínský klub velkou pozornost a před partnery se tak může pochlubit jeho širokou členskou základnou a podporou. Členové fanklubu platí určitý členský příspěvek a mají povinnost navštívit určité procento domácích utkání i zápasů na hřištích soupeřů. V protihodnotě pak mají zajištěn volný vstup na zápasy doma i venku, velké slevy v klubové prodejně sportovních potřeb a oblečení, zdarma pak nárok na jednotné a na zápasech vyžadované oblečení členů fanklubu, přednostní účast na klubových akcích a možnost debat s trenéry, hráči a představiteli klubu. Členové fanklubu se tak fakticky stávají součástí BK Děčín.

BK Synthesia Pardubice

V Pardubicích se o vzniku fanklubu teprve jedná. Samozřejmě bychom fanklub mít chtěli, ale jako klub ho nemůžeme zakládat. Impuls by měl přijít právě od fanoušků. Setkali jsme se proto se skalními fanoušky a nastínili jim svou představu, uvidíme jak budou reagovat.

Jsmo ochotni jim nabídnout podmínky a výhody, které jsou zvykem i u ostatních týmů. (David Musil)

ČEZ BK Nymburk

V Nymburku funguje fanklub klasickým stylem. Členové fanklubu platí určitý pevný poplatek, ze členství jim poté vyplývají práva a povinnosti členů, popsané ve stanovách Fanklubu. Povinností jsou určitá procenta přítomností na zápasech doma i venku, jednotné oblečení apod. Mezi práva patří např. volný vstup na domácí utkání, doprava zdarma na palubovky soupeřů, slevy v klubové prodejně apod.

5.2.1.10 Cheerleaders

BK Děčín

Roztleskávačky - oficiálním názvem Cheerleaders BK Děčín, si svou premiéru odbyly na podzim roku 1998 a počátky nebyly vůbec lehké. Trvalo několik měsíců, než-li se slečny staly těmi pravými cheerleaders s pompóny v rukou. V roce 2001 pak proběhla věková obměna děvčat i trenérského vedení, v roce 2002 u nás byla založena Česká asociace cheerleaders (ČACH), která pořádá každoročně v Brně soustředění roztleskávaček z celé republiky a to vše přispívá ke stoupající kvalitě a prestiži tohoto odvětví v Děčíně a v republice vůbec. Cílem v současné době je, aby publikum bralo cheerleaders jako sport a aby se nechodilo do haly pouze na kvalitní basketbal, ale na neméně kvalitní show těchto děvčat.

BK Synthesia Pardubice

Roztleskávačky v týmu nechybí, jejich počátky se stejně jako u ostatních prvoligových celků datují do konce devadesátých let. Zatím za sebou nemají účast na republikových či mezinárodních měřeních sil a o jejich chod se stará několik nadšenců. Cheerleaders jsou klubem materiálně podporovány.

ČEZ BK Nymburk

Roztleskávačky v týmu mistra liga nechybí, jejich vedení je svěřeno tanečním profesionálům, Klub podporuje dívky materiálně a poskytuje jim samozřejmě také tréninkové podmínky. Silou své pozice se pokouší protlačit děvčata také na zmiňovaná měření sil, kde si vedou nadmíru dobře. Cheerleaders basketbalového klubu Nymburk patří svou členskou základnou suverénně mezi nejpočetnější v republice.

5.2.2 SWOT analýza vybraných klubů

V první části tabulky jsou kluby seřazeny dle pořadí, kterého dosáhly v porovnávání jednotlivých parametrů (viz. legenda k tabulce). Nejlepším výsledkem u jednotlivých parametrů je tak jednička, nejhorší trojka. V následující SWOT analýze jsem každému klubu označil silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tabulka byla vytvořena na základě studia vnitropodnikových materiálů a interview s experty (jednotlivé parametry jsou rozepsány v předchozí kapitole, důvody rozhodnutí a výsledků viz. kapitola následující)

Kluby / Parametry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Výsledky
BK Děčín	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	16
BK Synthesia Pardubice	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	27
ČEZ BK Nymburk	3	2	2	1	2	3	1	1	1	1	17
S W O T analýza											
BK Děčín	S	S/T	S	O	S	O	O	O	S	O	
BK Synthesia Pardubice	S	T	W	O	O	O	T	W	W	S	
ČEZ BK Nymburk	W	S	S	S	O	O	S	S	S	S	

Legenda k tabulce:

- Parametry: 1 – historie, 2 – regionalita, 3 - filosofie klub, 4 - komunikace a vztah k partnerům, 5 - kultura klubu, 6 - mediální partneři, 7 - vizuální symboly, 8 - maskot a hymna, 9 – fanklub, 10 – cheerleaders
- S – silné stránky
- W – slabé stránky
- O – příležitosti
- T - hrozby

6. Diskuze, zhodnocení

6.1 Image a identita basketbalu a doporučení

Z rozhovorů s manažery a studia klubových materiálů jasně vyplývá, že před basketbalem stojí ještě dlouhá cesta. Pro využití identity a image v klubovém měřítku je nejdříve nutno zlepšit identitu a image české nejvyšší basketbalové soutěže. Pro zlepšení image jakéhokoliv sportu (minimálně v českých konzervativních podmínkách) je třeba výrazného úspěchu na mezinárodním poli, což v případě basketbalu není v krátko- až střednědobém horizontu očekávatelné.

Další z možností je masovější prezentace basketbalu v domácích médiích, především pak v televizi. Ani zde není situace jednoduchá, neboť basketbal stále stojí v hlubokém stínu fotbalu a hokeje a cesta do atraktivních vysílacích časů není jednoduchá. Navíc bez zmiňovaného úspěchu na mezinárodní scéně bude vývoj obchodovatelného televizního produktu basketbalu nanejvýš komplikovaný.

České sportovní prostředí obecně nefunguje zatím úplně dle západoevropských standardů. Přicházející partneři se musejí přizpůsobit specifickému českému prostředí a přeci jen odlišným ekonomickým podmínkách. Partner prakticky v jakémkoliv českém profesionálním klubu tak doplácí i na jinde ziskové části marketingu, jako je merchandising, prodej vstupenek apod.

V samotném basketbalovém prostředí se pak partneři nadále rekrutují především z řad přátel basketbalu, rozhodující pro získání prostředků jsou nadále osobní kontakty a známosti. Ekonomické využití image a identity tak funguje ne jako hlavní, ale zatím pouze jako podpůrný faktor v obchodní činnosti klubů. Situace by se měla zlepšit

právě s plánovanou ofenzivou basketbalové federace při zlepšování identity a image samotné Mattoni NBL.

6.2 Porovnání tří basketbalových klubů

SWOT analýza vybraných basketbalových klubů je velice problematická, neboť ekonomická situace jednotlivých klubů je velmi rozdílná a nezanedbatelnou roli hraje také různá ekonomicko-sociální situace regionů.

Přesto analýza tří vybraných basketbalových klubů z hlediska identity a image pro obchodní využití naznačila vývoj správným směrem. Příslušní manažeři pochopili možnosti, které jim široké pole podnikové identity skýtá a úroveň klubů se tak zvedá rok od roku.

BK Děčín sbírá plusy především dlouhou tradicí a také dominantní sportovní pozicí v regionu (jak již bylo zmíněno, basketbalisté Děčína jsou jedinými zástupci okresu v nejvyšších ligách týmových sportů). Na druhou stranu může ekonomická slabost regionu způsobit do budoucna problémy s financováním profesionálního klubu. Děčínů nezbyvá než se pokoušet najít sponzora také mimo ústecký region.

Velkým plusem je také nově dostavěná Aréna, která znamenala rozhodující body v porovnávání kultury jednotlivých klubů.

Děčín svým partnerům nabízí také detailně propracovanou filosofii klubu, včetně rozvoje mládeže a pokračující profesionalizace. Kontakt s partnery je také na výborné úrovni, včetně propracovaného monitoringu. Také webové stránky jsou na vysoké úrovni a každým dílčím vylepšením se posouvá na špičku českých sportovních webů.

Jednotlivé znaky image (vizuální znaky, fanclub, cheerleaders, maskot a hymna) mají případní partneři taktéž k dispozici, ačkoliv především u hymny by bylo možno provést změny.

BK Synthesia Pardubice dopadly v porovnání klubů nejhůře, nutno však podotknout, že operují ze všech klubů nejmenším rozpočtem a management moderního stříhu teprve rozvíjejí. Každopádně velikým plusem je přesun zápasů ze staré haly do moderní Duhové arény, kde nabídnou basketbalovým fanouškům jedno z nejlepších prostředí v republice.

Pardubice se navíc mohou opřít o dlouhou historii podpořenou mnoholetou prvoligovou příslušností a mnoho kladných bodů sbírají také za vynikající práci s mládeží.

Po modernizaci však volají webové stránky, které sice přinášejí čerstvý informační servis, ale uživatelské prostředí není z nejpříjemnějších. Také vnější komunikace se odehrává především v osobní rovině. Partneři sice zatím monitoring a moderní elektronickou podobu komunikace nevyžadují, nicméně klub by se na tuto možnost měl pro budoucnost připravit.

Zanedbaná je však především stránka image, kdy v klubu zatím chybí fanklub, maskot i hymna.

ČEZ BK Nymburk má ambice stát se důstojným hráčem na evropské basketbalové scéně a jeho připravenost tomu odpovídá. Body ztratil především za relativně krátkou prvoligovou historii a také děčínská hala svou útulností předčí arénu v nymburském sportovním centru.

Jinak svým partnerům nabízí Nymburk všechnu péči a možnosti moderního profesionálního klubu, týkající se především výborné komunikace s partnery, skvěle graficky zpracovanými webovými stránkami a celkovou vysokou úrovní klubové kultury.

Nymburk má podobnou pozici ve svém regionu jako Děčín, snad jen blízkost sportovně silných Pardubic a Hradce Králové s mnoha sporty v nejvyšších ligách dělá z polohy Nymburka jednu z hrozeb.

Nymburk by navíc mohl rozšířit svůj okruh mediálních partnerů, zde však stejně jako celý český basketbal naráží na malý zájem českých médií.

Svémi vizuálními znaky a dalšími parametry image se Nymburk řadí na samý vrchol prvoligového basketbalového pelotonu.

6.3 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na popis a zhodnocení image a identity u basketbalu a tří vybraných basketbalových klubů.

Přestože praktické využití těchto fenoménů je zatím z důvodu malé ekonomické síly českého basketbalového prostředí dosti problematické, podařilo se mi zhodnotit tyto parametry u basketbalu i vybraných klubů.

V teoretické části jsem se zaměřil na popsání podnikové identity a image a z pomoci především zahraniční literatury jsem přizpůsobil jejich působení také na specifické sportovní prostředí.

Má práce snad pomůže dalším zájemcům o danou problematiku a vzhledem k nepřilíš rozsáhlému teoretickému základu v publikacích dostupných v češtině, mohla by rozšířit také teoretické povědomí o fenoménu identity a image.

7. Seznam použitých zdrojů

- (1) BLAŽKOVÁ M., *Jak využít internet v marketingu*. Grada, 2005, ISBN 80-247-1095-1
- (2) ČÁSLAVOVÁ, EVA. *Management sportu.*, East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000, ISBN 80-7219-010-5
- (3) FISHER, H. *Sport und Geschäft. Professionalisierung im Sport.*, Berlin 2006, ISBN 3-87039-077-8
- (4) FORET, Miroslav – STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8
- (5) FRANCK, E. *Die ökonomische Institutionen der Teamsportindustrie*. Wiesbaden, 1995, ISBN 3-86012-106-7
- (6) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-2470-447-1.
- (7) KOHOUT J., *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Management Press, Praha 1999, ISBN 80-7261-006-6
- (8) KOTLER, Philips. *Marketing Management*. 9.přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- (9) KOTLER P., *Deset smrtelných marketingových hříchů*. Grada, 2004, ISBN 80-247-0969-4
- (10) MEFFERT H. – HAFNER K. *Unternehmenskultur praxistauglich?*. Absatzwirtschaft 10/1988
- (11) PELSMACKER P. – GEUENS M. – VAN DER BERGH J. *Marketingová komunikace*. Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0254-1
- (12) PFLAUM – PIEPER. *Lexikon der Public Relations*. Berlin, Die Wirtschaft, 2005, ISBN 3-531-13755-7
- (13) PITTS, B. G. – STOTLAR, D.K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgatown: Fitness Information Technology, 1996, ISBN 1-885693-02-8

- (14) POSPÍŠÍL P., *Efektivní Public Relations a media relations*. Computer Press, Praha 2002, ISBN 80-7226-823
- (15) PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Grada, 1996, ISBN 80-7169-299-9
- (16) STÝBLO, J., *Personální management*. Grada Publishing, Praha, 1993., ISBN 80-86324-43-5
- (17) SVOBODA V. *Corporate identity*. Zlín, Univerzita Tomáše Bati, 2003, ISBN 80-7318-106-1
- (18) SVOBODA, Václav. *Public Relations moderně a účinně.*, Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0564-8
- (19) WORATSCHEK, H. – BEIER, K. *Sportmarketing.*, Wiesbaden 2001, ISBN 0-7506-8204-3

webové stránky:

- (20) Basketbalový klub Děčín [online]. [cit. 2006-18-08].
URL: <<http://www.bkdecin.cz>>.
- (21) Basketbalový klub Pardubice [online]. [cit. 2006-28-08].
URL: <<http://www.bkpardubice.cz>>.
- (22) Basketbalový klub Nymburk [online]. [cit. 2006-28-08].
URL: <<http://www.basket-nymburk.cz>>.
- (23) Basketbalový klub USK Praha [cit. 2006-28-08].
URL: <<http://www.uskpraha.cz>>.
- (24) Česká basketbalová federace [cit. 2006-26-08].
URL: <<http://www.cbf.cz>>.
- (25) Marketing a média [cit. 2006-1-09].
URL: <<http://mam.ihned.cz/>>.

8. Seznam Příloh

1. Otázky k interview s experty
2. Loga BK Děčín, BK Synthesia Pardubice, ČEZ BK Nymburk

příloha 2

- 1) Jak hodnotíte pozici basketbalu jako sportovního odvětví v ČR?
- 2) Jak by se dala vylepšit image basketbalu?
- 3) Myslíte si, že pozici basketbalu výrazně pomůže kanál ČT24?
- 4) Byla by v českých podmínkách realizovatelná celonárodní kampaň tak jak je tomu např. v Německu?
- 5) Jaká je postavení Vašeho klubu z hlediska zkoumaných parametrů identity a image? (viz deset parametrů v kapitole 5)
- 6) Jak se dají zlepšit tyto parametry?
- 7) Je image a identita rozhodujícím faktorem v obchodní činnosti (při navazování partnerských a sponzorských smluv)?
- 8) Pokuste se v krátkosti zhodnotit svůj klub i kluby hodnocené metodou SWOT analýzy (silné – slabé stránky, příležitosti, hrozby)
- 9) Jaký bude dle Vás další vývoj basketbalu v ČR?
- 10) Je v prostředí českého basketbalu možno oslovit potenciálního partnera klasickou marketingovou cestou, nebo stále převažují osobní kontakty a sympatie?
- 11) Jak vidíte vyhlídky českého basketbalu na tolik potřebný mezinárodní úspěch?
- 12) Může si Mattoni NBL zlepšit image vlastními silami bez zmiňovaného reprezentačního boomu?
- 13) Jaký rozpočet mají zhruba týmy v NBL (případně jaký rozpočet má řádově Váš tým)?