

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Marketing fotbalového klubu FC Hradec Králové

Bakalářská práce

Autor: Václav Krejcar

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Odborný konzultant: Mgr. Michal Petrák

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Marketing fotbalového klubu FC Hradec Králové“ zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 13. 11. 2021

.....

Václav Krejcar

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Václavu Zubrovi, Ph.D. za metodické vedení práce a odbornému konzultantovi Mgr. Michalu Petrákovi za praktické připomínky.

Anotace

Bakalářská práce pojednává o marketingové strategii fotbalového klubu FC HK a o možnostech jejího zlepšení. Nejprve se zabývá teoretickými základy spojenými s marketingem sportu, mezi které patří například SWOT analýza či Porterův model pěti sil. Praktická část práce vychází z výzkumného šetření. Autor mimo jiné aplikuje výsledky výzkumu na teoretickou část práce, z čehož vyplývají následná doporučení ke zlepšení marketingových strategií klubu FC HK, která zahrnují promyšlenější spolupráci se sponzory, navázání spolupráce s hokejovým klubem Mountfield HK, další možnosti realizace se na sociálních sítích, ale i rozšíření fanouškovské základny. I přes bohatou historii klubu se ukázala jako velký problém právě nedostatečná fanouškovská základna, se kterou souvisí i malá návštěvnost fotbalových zápasů, a to nejen v době covidu.

Annotation

Marketing of the Football Club Hradec Králové

This bachelor thesis deals with the marketing strategy of the football club "FC HK" and the possibilities of its improvement. Firstly, it discusses the theoretical basics connected with sports marketing, such as SWOT analysis or Porter's five forces model. The practical part proceeds from an executed research. The author applies the results of the research to the theoretical part of the thesis. From this follow subsequent recommendations for improvement of the football club's "FC HK" marketing strategies. The recommendations include closer cooperation with its sponsors, the establishment of collaboration with the ice-hockey club Mountfield HK, other possibilities of publicising on social networks, and an expansion of the fan base. Despite the club's rich history, the insufficient fan base poses an extensive problem for the club itself – because of the low turnout on the football matches, which is not only in covid times but also before them.

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a metodika	2
3	Teoretická část	4
3.1	Marketing.....	4
3.1.1	Marketingová komunikace	5
3.1.2	Reklama.....	5
3.2	Marketing sportu	6
3.3	SWOT analýza.....	7
3.3.1	Strenghts (Silné stránky).....	8
3.3.2	Weaknesses (Slabé stránky)	8
3.3.3	Opportunities (Příležitosti)	8
3.3.4	Threats (Hrozby)	8
3.4	Marketingový mix.....	9
3.4.1	Produkt ve sportu.....	10
3.4.2	Cena ve sportu	11
3.4.3	Místo ve sportu.....	12
3.4.4	Propagace ve sportu	12
3.5	Porterův model pěti sil	14
3.5.1	Oblasti Porterovy analýzy	14
3.6	Specifika sportovního odvětví	15
3.7	Sponzoring.....	16
3.7.1	Proces sponzoringu	17
3.7.2	Typologie sponzorů	17
3.8	Sponzoring ve sportu	17
3.8.1	Významnost sponzoringu ve sportu.....	18
4	Praktická část	20
4.1	Historie a představení klubu	20
4.2	SWOT analýza klubu FC Hradec Králové	22
4.2.1	Silné stránky.....	22

4.2.2	Slabé stránky	25
4.2.3	Příležitosti	25
4.2.4	Hrozby.....	26
4.3	Porterův model pěti sil	28
4.3.1	Stávající konkurence	28
4.3.2	Vliv odběratelů (zákazníků)	29
4.3.3	Vliv dodavatelů.....	29
4.3.4	Substituční produkty.....	29
4.4	Marketingový mix 4P.....	31
4.4.1	Produkt.....	31
4.4.2	Cena.....	31
4.5	Analýza a přehled cen vstupenek v rámci Národní fotbalové ligy.....	34
4.5.1	Distribuce	36
4.5.2	Propagace	36
4.6	Přehled partnerů klubu FC HK	39
4.7	Vyhodnocení divácké návštěvnosti domácích zápasů.....	40
4.7.1	Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2015/2016.....	40
4.7.2	Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2016/2017.....	41
4.7.3	Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2017/2018.....	42
4.7.4	Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2018/2019.....	43
4.7.5	Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2019/2020.....	44
4.7.6	Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2020/2021.....	45
4.8	Marketingový výzkum	45
4.9	Vyhodnocení realizovaného dotazníkového šetření.....	47
5	Shrnutí výsledků	53
6	Závěry a doporučení	57
7	Seznam použité literatury.....	59
8	Přílohy	

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o klubu FC Hradec Králové.....	21
Tabulka 2: SWOT analýza fotbalového klubu FC Hradec Králové.....	22
Tabulka 3: Srovnání divácké návštěvnosti klubů Mountfield HK a FC HK.....	30
Tabulka 4: Vstupné pro podzim 2020 – FORTUNA: NÁRODNÍ LIGA.....	32
Tabulka 5: Přehled a ceník produktů fanshopu (oblečení).....	32
Tabulka 6: Přehled a ceník produktů fanshopu (doplňky).....	33
Tabulka 7: Ceny vstupenek na domácí zápasy 1. SK Prostějov.....	34
Tabulka 8: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Blansko.....	34
Tabulka 9: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Ústí nad Labem.....	34
Tabulka 10: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Varnsdorf.....	34
Tabulka 11: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Viktoria Žižkov.....	35
Tabulka 12: Ceny vstupenek na domácí zápasy FC Sellier & Bellot Vlašim.....	35
Tabulka 13: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Dukla Praha.....	35
Tabulka 14: Ceny vstupenek na domácí zápasy FC Vysočina Jihlava.....	35
Tabulka 15: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2015/2016.....	40
Tabulka 16: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2016/2017.....	41
Tabulka 17: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2017/2018.....	42
Tabulka 18: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2018/2019.....	43
Tabulka 19: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2019/2020.....	44
Tabulka 20: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2020/2021.....	45
Tabulka 21: Harmonogram výzkumu.....	46
Tabulka 22: Srovnání průměrné návštěvnosti sledovaných sezón.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Produkt sportovního marketingu.....	11
Obrázek 2: Logo klubu.....	21

Seznam grafů

Graf 1: Návštěvnost utkání FC Hradec Králové.....	47
Graf 2: Spokojenost s aktivitou FC Hradec Králové na Facebooku.....	48
Graf 3: Spokojenost s aktivitou FC Hradec Králové na Instagramu	48
Graf 4: Zájem respondentů o více informací o aktuálním dění A-týmu.....	49
Graf 5: Zájem respondentů o cyklus, v němž by byli představováni jednotliví hráči A-týmu.....	49
Graf 6: Návštěvnost oficiálních webových stránek klubu respondenty	50
Graf 7: Hodnocení dostatečnosti propagace jednotlivých utkání	50
Graf 8: Hodnocení zajímavosti přestávkového programu na domácích utkáních klubu ...	51
Graf 9: Zájem respondentů o další doprovodný program na domácích utkáních	51
Graf 10: Hodnocení marketingové aktivity klubu respondenty známkami 1 až 5	52

1 Úvod

V průběhu minulého století došlo k velké proměně sportu jako takového. Z původní oblíbené volnočasové aktivity se stala dobře fungující část tržní ekonomiky, která je řízená pravidly jako ostatní oblasti hospodářství, ale i přes to má sport řadu specifíků. Z popsaných důvodů je možné hovořit o sportu jako o části ekonomiky světa.

Jedním z nejoblíbenějších sportů vůbec je fotbal. Fotbal je možné označit v současnosti nejen za nejoblíbenější, ale i za nejsledovanější sport, a to nejen v celosvětovém měřítku, ale i v České republice. Fotbal tedy představuje určitý fenomén. Soustřeďují se v něm značné finanční obnosy. Objem financí, který se zde pohybuje, je v porovnání s jinými sporty největší. Z tohoto důvodu ve fotbale vznikají značné nároky na rozvíjení klíčových odvětví, kterými jsou především management či marketing. Mezinárodní sportovní kluby a oddíly v dnešní době svou činnost realizují jako běžné podniky. Jejich cílem je propojit podnikatelskou činnost s cíli sportovními. Tedy nabídnout zákazníkům zážitek, radost, napětí. Samozřejmě, že se o to České kluby také snaží, ale zda se jim to daří, je otázkou, na kterou v této bakalářské práci hledám odpovědi, a to pomocí analýzy vybraného fotbalového klubu.

Tato bakalářská práce poukazuje na důležitost a aktuálnost využití marketingu ve sportovní sféře. Autor práce je fanouškem vybraného fotbalového klubu FC Hradec Králové (FC HK) a proto jej zaujala možnost podívat se na vnitřní fungování klubu, kde spojil svůj zájem o sport s marketingem. Autor práce také věří, že práci může předložit vedení FC HK s cílem získat ze strany vedení jiný náhled na situaci FC HK.

Poznámka autora

Psaní bakalářské práce probíhalo v sezóně 2020/2021, kdy klub FC HK působil v 2. nejvyšší soutěži, a s tím souvisí skutečnosti, které jsou v práci analyzovány. Tedy nepracuje se zde primárně s postupem klubu do nejvyšší fotbalové soutěže pro následující ročník 2021/2022. Přibližně měsíc před odevzdáním bakalářské práce začaly první stavební úpravy spojené s výstavbou nového stadionu.

2 Cíl práce a metodika

Primárním cílem této bakalářské práce je zhodnocení marketingu ve vybraném fotbalovém klubu, kterým je FC HK a stanovit doporučení, která povedou ke zlepšení současné situace. Tento primární cíl je naplněn pomocí cílů dílčích. Těmito dílčími cíli je provedení analýzy marketingového mixu v klubu FC HK, provedení marketingové situační analýzy v klubu FC HK, stanovení doporučení pro vybraný klub FC HK.

Na tento cíl práce navazují výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka zní: je ve sportovním klubu realizován marketing s ohledem na vývoj sportovního prostředí?

Dílčí výzkumné otázky:

- Vytváří konkurenční prostředí výrazný tlak na cenu vstupenek klubu FC HK?
- Mají zákazníci kladný názor na marketing klubu FC HK?
- Roste průměrná návštěvnost klubu FC HK?
- Je největší hrozbou v současné době, která nepříznivě ovlivňuje činnost klubu FC HK, pandemie viru covid-19?

V rámci této bakalářské práce je využito mnoha metod. První teoretická část práce staví na metodě rešerše odborné literatury. Zde jsou popsány rozličné oblasti marketingu. Poté, co je definován marketing, je popsán marketing ve sportu a jeho specifika. Dále je charakterizován marketingový mix. Následně je popsána marketingová situační analýza, kde jsou rozebrány konkrétní metody, které je možné pro marketingovou situační analýzu v praxi využít. V neposlední řadě jsou zde popsány specifika ve sportovním průmyslu a je zde uveden sponzoring jako důležitá část činnosti všech sportovních klubů nejen v zahraničí, ale v posledních letech i v České republice. Teoretickou část s částí praktickou poté propojuje metoda syntetická. Ta představuje dle Sedlákové (2015) opačný proces, kterým dochází ke spojování dvou nebo více prvků do jednoho celku.

V úvodu praktické části této práce je, pomocí metody kvalitativní analýzy dokumentů, nejprve představen vybraný klub, kterým je klub FC HK. Tato analytická metoda rozebírá určité téma na dílčí elementy a následně je uspořádává (Sedláková, 2015). Datovou základnou jsou webové stránky klubu a vnitřní dokumenty klubu. Proto, aby bylo možné klub lépe poznat, zde dále byla provedena analýza mikrookolí a vnitřního okolí klubu. Jinými slovy byla zpracována marketingová situační analýza. Analýza mikrookolí byla provedena pomocí Porterovy analýzy pěti sil a vnitřní prostředí

firmy bylo analyzováno pomocí SWOT analýzy. Součástí vnitřní analýzy klubu je také analýza cen vstupenek v rámci Fortuna národní ligy. Pro lepší pochopení zákazníků, kteří jsou klíčovým ukazatelem v rámci mikroprostředí firmy, byl zvolen dále kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření. Tato metoda byla v práci zvolena kvůli jejím výhodám, kterými jsou rychlost získání informací, rychlost zpracování dat a nízké náklady. Zde je využit standardizovaný dotazník, který představuje dle Reichela (2009) soubor převážně uzavřených, několika polouzavřených a jen výjimečně několika otevřených, volných otázek. Celkem měl dotazník 10 otázek. Poslední kapitola, na základě komparace získaných informací s teoretickými informacemi, definuje doporučení ke zlepšení situace klubu v oblasti marketingu.

3 Teoretická část

V teoretické části bakalářské práce jsou popsána teoretická fakta týkající se pojmů marketing a dílčí marketingové nástroje. Poté jsou vysvětleny odlišnosti sportovního odvětví, které se od běžného podnikatelského prostředí liší. V závěru teoretické části jsou rozebrána specifika sponzorství ve sportu.

3.1 Marketing

Každá společnost k podpoře prodeje nebo jen k rozšíření podvědomí mezi veřejností potřebuje mít přesně stanovený plán, který zahrnuje souhrn aktivit, které k těmto účelům dopomáhají. Marketing, marketingová komunikace a všechny ostatní náležitosti s ním spojené jsou považovány za jeden ze základních klíčů k úspěchu.

Přesnou a jednotnou definici marketingu nelze stanovit, neboť každý autor se svým pohledem na problematiku lehce odlišuje, avšak základní podstatu a myšlenku marketingu vyznávají stejnou.

Marketing lze tedy obecně charakterizovat jako *„proces, do kterého je zapojená organizace i široká veřejnost, pomocí které jsou uspokojovány potřeby jednotlivců nebo skupin, a to prostřednictvím získávání užitku ze směny produktů, služeb či hodnot“* (Kotler a Keller, 2013, s. 40). Jiný náhled na marketing nabízí Horáková (2003, s. 1), dle ní představuje marketing *„soubor nejrůznějších aktivit, metod, přístupů, pomocí kterých může firma efektivně řešit problémy, které jsou s různými podnikatelskými činnostmi spojeny.“* Při výčtu definic pojmu marketing zde není možné opomenout jednu z nejužívanějších definic marketingu v zahraničí. Jedná se o definici známé Americké marketingové asociace, která je uvedena v publikaci Masterson a kol. (2017). Dle této asociace se jedná nejen o souhrn aktivit, ale i o *„soubor procesů a institucí, které směřují k vytvoření komunikace při poskytování a výměně nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery i společnost obecně“* (Masterson a kol., 2017, s. 4–5). Drucker (in Horner a Swarbrooke, 2003) v neposlední řadě poukazuje na to, že marketing je širokou oblastí, která je rozsáhlejší, než je prodej výrobků. Na druhou stranu se nejedná o specializovanou aktivitu. S marketingem je možné se potkat v různých částech firem. Jedná se o celou firmu, kterou tak spatřuje zákazník, a proto představuje zákazník klíčový bod veškerých aktivit firmy.

3.1.1 Marketingová komunikace

Celá podstata marketingu stojí na základním pilíři, kterým je komunikace nabídky, tak, aby se dostala k cílové skupině spotřebitelů s co nejvyšším možným dosahem. Základním nástrojem marketingové komunikace je marketingový mix, který označuje souhrn faktorů, dle kterých firma upravuje svou nabídku a její interpretaci na trhu. Základní a původní definice zahrnuje čtyři aspekty, které jsou pojmenovány jako 4P, a to *product* (produkt), *price* (cena), *promotion* (propagace) a *place* (místo). Současní autoři mix rozšiřují již až na 8P a objevují se různé modifikace. Nicméně základní myšlenka zůstává stejná (Kotler a Keller, 2013).

Jiné pojetí marketingového mixu poté uvádí Foret (2011). Dle autora jsou to určité marketingové proměnné, které jsou zaměřeny na to, aby firma vyráběla takové výrobky, které budou co nejvíce odpovídat potřebám zákazníků. Je to tedy vše, co může pozitivně ovlivnit poptávku po výrobcích. Jedná se tedy o základní proměnné v podobě produktu, propagace, ceny a distribuce (Foret, 2011).

Postupem času byly tradiční nástroje marketingového mixu doplněny o nástroje nové. Například pro oblast služeb byl tradiční marketingový mix doplněn o další nástroje, kterými jsou dle Jakubíkové „*lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming), partnerství a spolupráce (partnership)*“ (Foret, 2011, s. 191).

Zamazalová (2009) uvádí marketingový mix v podobě 7P. Jedná se o tradiční čtyři proměnné, které jsou rozšířeny o zaměstnance, procesy a fyzické důkazy.

3.1.2 Reklama

Marketingová komunikace je souhrn nejrůznějších aktivit, analýz a procesů, jejichž výsledným produktem je reklama. Ta zahrnuje placenou i neplacenou propagaci produktu, služby, společnosti či myšlenky s cílem maximalizace prodeje a zisku. Za těmito účely jsou využívána nejrůznější média, nejčastěji televize, tisk, rozhlas, internet nebo billboardy (Kotler a Keller, 2013).

Každá reklamní kampaň má předem stanovený cíl, vymezenou cílovou skupinu a plán, dle kterého je realizována. Cílovou skupinou je skupina současných a potencionálních zákazníků, u kterých je pravděpodobné, že by se mohli rozhodovat o koupi podobného produktu, který je hlavním předmětem reklamního sdělení. Hlavní cíl

reklamy je obvykle informovat – např. o zavedení nového výrobku; přesvědčovat – např. snaha odlišit se od posilující konkurence; nebo připomínat – např. reklama zaměřená na stálé zákazníky se speciální nabídkou jako odměnou za věrnost (Kotler a Keller, 2013).

3.2 Marketing sportu

Marketing je v každém odvětví velmi specifickou záležitostí, stejně tak jako je tomu v oblasti sportu. Tuto myšlenku potvrzuje Blakey (2011), který uvádí, že marketing využívají různé sportovní týmy a kluby na všech úrovních sportu a ve všech odvětvích sportovního průmyslu s cílem vhodně prezentovat své produkty a služby na trhu.

Poté Čáslavová (2009) uvádí, že stejně jako pro marketing samotný, ani pro marketing sportu neexistuje jednotná definice. Poprvé byl však charakterizován jako souhrn aktivit zákazníků a prodejců ohledně produktů a služeb, které jako hlavní nástroj propagace využívají především sport. Současní autoři o marketingu sportu hovoří jako o reklamě prostřednictvím sportu, který je využíván jako hlavní nástroj ve snaze zaujmout specifickou skupinu spotřebitelů, přičemž se větší důraz klade na propagaci produktu, který je pomocí sportu propagován, zatímco samotný sport, klub nebo sportovec je odsunutý do pozadí.

Marketing sportu se dále vymezuje do dvou základních směrů, a to do směru přímého marketingu konkrétních sportovních produktů, služeb či sportovních týmů, naopak druhý směr využívá sport pouze jako nástroj pro propagaci produktů a služeb nesportovního charakteru, přičemž je založen na principu sponzoringu a zacílení na konkrétní skupinu spotřebitelů, a to např. na účastníky konkrétní sportovní akce, fanoušky konkrétního sportovního týmu a další. Sport je velmi výhodným a účinným marketingovým nástrojem pro širokou škálu produktů, díky možnosti konkrétně segmentovat i velmi specifické cílové skupiny spotřebitelů a inzerent má možnost své produkty propagovat i s velmi vysokým dosahem za finančně výhodné náklady (Čáslavová, 2009).

Sportovní marketing se tedy zaměřuje na uspokojování potřeb sportovních zákazníků a spotřebitelů, včetně lidí zapojených do sportu. Je založen na sledování

a poslechu sportovních programů, nákupu zboží, sbírání memorabilií a nákupu sportovních potřeb, jako je oblečení a obuv (Smith, 2008).

Jako marketingový nástroj je hojně využíván nejen profesionální sport, ale zaměřuje se často i na školní týmy, regionální ligy nebo alternativní sporty. Sportovní utkání všech druhů je v současné době možné sledovat nejrůznějšími způsoby, od klasické návštěvy utkání, přes rozhlas, televizi nebo internet, internetové portály a sportovní mobilní aplikace. Tyto skutečnosti představují pro obchodníky příležitost uzpůsobit formu reklamy, zaměření na cílovou skupinu, délku trvání i rozpočet. Reklama prostřednictvím sportu tak může nabývat všech možných podob. Nejčastěji se však jedná o billboardy, zmínění sponzora konkrétní akce v rámci rozhlasového spotu, nebo audiovizuální reklama během přestávky ve vysílání utkání v televizi (Čáslavová, 2009; Nová a kol., 2016).

Reklama prostřednictvím sportu přináší mnoho výhod jak pro inzerenty, tak pro sportovní týmy nebo jednotlivé sportovce. Propagace produktu či služby tímto způsobem nabízí velkou výhodu v možnosti přesného zacílení na určitou skupinu spotřebitelů a možnost nastavit kampaň s velmi vysokým dosahem mezi sportovní fanoušky, a to i v rámci mezinárodního trhu. Svůj oblíbený tým si s určitým produktem snadno spojí a zapamatuje nejen fanoušek a bude daný výrobek či službu pravděpodobně upřednostňovat. Pro sportovní týmy spolupráce tohoto druhu přináší výhody v podobě dodání vybavení ke sportu, finanční podpory, nebo budování image ve spojitosti s úspěšnou značkou (Kunz, 2018; Nová a kol., 2016).

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je považována za jednoduchý nástroj, který se používá pro určení strategie podniku s ohledem na jeho vnitřní a vnější podmínky. Cílem SWOT analýzy je především identifikace toho, jak aktuální strategie firmy a její silná a slabá místa jsou relevantní a dokážou se vyrovnávat se změnami, jež v daném prostředí mohou nastat (Jakubíková, 2008). Zkratka SWOT označuje souhrn faktorů, které jsou touto analýzou hodnoceny (Kotler a Keller, 2013).

3.3.1 Strengths (Silné stránky)

Vymezení silných stránek patří do vnitřní analýzy podniku. Přednosti společnosti mají významný podíl na posilování tržní pozice a na obraně proti konkurenci, přičemž je maximalizace těchto silných stránek hlavním dílčím cílem při plnění dlouhodobých strategií. Silnými stránkami mohou být nejrůznější faktory vnitřního prostředí, typicky to bývá lokalita firmy, produkt, zavedená image a pozice na trhu, důvěrné vztahy se zákazníky nebo kvalitní technické vybavení.

3.3.2 Weaknesses (Slabé stránky)

Opak silných stránek jsou slabé stránky, které jsou rovněž součástí interní analýzy společnosti. Jsou tak nazývány aspekty, které snižují obrat, hodnotu firmy, nebo efektivitu výroby. Nejčastěji jsou to příliš vysoké náklady, poškozená image nebo nedostatek lidských zdrojů, s čímž úzce souvisí i nízká produktivita práce.

3.3.3 Opportunities (Příležitosti)

Vnější analýza zahrnuje identifikaci šancí a příležitostí pro rozvoj a růst ve vnějším prostředí. Při správném uchopení příležitostí se zvyšuje poptávka, povědomí ve společnosti, nebo vztahy se zákazníky. Typickými příležitostmi mohou být možnosti vstupu na zahraniční trh nebo do nového odvětví, navázání nového partnerství, vývoj produktu a mnohé další.

3.3.4 Threats (Hrozby)

Obdobně jako u vnitřní analýzy se i charakteristika vnějšího prostředí zabývá negativními faktory, konkrétně hrozbami. Rizika nejsou firmou přímo ovlivnitelná, pouze sledovatelná a do jisté míry je lze eliminovat. Hrozby ohrožují růst, rozvoj společnosti a zpomalují či znemožňují dosahování cílů. V silném konkurenčním prostředí se nachází velké množství rizik, a to např. ztráta zákazníků, dodavatelů, vstup nové silné konkurence na trh, změna chování spotřebitelů nebo přírodní katastrofy.

Nevýhodou SWOT analýzy je její staticnost a subjektivita. Nicméně se jedná o velmi známou a oblíbenou metodu, která se používá k analýze prostředí (Jakubíková, 2008).

Každá firma by se měla zaměřit na omezení slabých stránek, podpořit své silné stránky, využít možné příležitosti a snažit se předpovídat případné hrozby. Jedině tímto způsobem může dostat konkurenční výhodu před ostatními. K tomu je však důležitý dostatek kvalitních informací jak z podniku, tak i z jeho okolí. Silné a slabé stránky vychází z vnitřní situace podniku. Hodnotí se zejména zdroje podniku, jejich využití, a také plnění firemních cílů. Příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí, jež firma má kolem sebe a působí na ni skrz různé faktory (Kozel a kol., 2006).

3.4 Marketingový mix

McCarthy rozdělil různé marketingové aktivity do čtyř kategorií, které byly označeny jako tzv. 4P marketingu – výrobek, cena, distribuce a komunikace. Název vychází z prvních písmen anglických názvů, tedy product, price, place a promotion (Kotler a Keller, 2013).

Komponenty 4P marketingového mixu (Kotler a Keller, 2013, s. 56):

- *Produkt – rozmanitost produktu, kvalita, design, vlastnosti, balení, značka, velikost, služby, záruky;*
- *Cena – ceníková cena, slevy, doba splatnosti, platební podmínky, rabaty;*
- *Distribuce – kanály, sortiment, lokality, zásoby, doprava, pokrytí;*
- *Komunikace – podpora prodeje, reklama, prodejní síly, public relation.*

Moderní marketing rozšiřuje klasický marketingový mix 4P o prvky jako lidé, procesy, programy a výkon. Lidé reprezentují interní marketing a faktem je, že jsou pracovníci pro úspěšný marketing nezbytní. Marketing může být tak kvalitní jako jsou pracovníci organizace. Procesy vypovídají o kreativitě, disciplíně a struktuře, která vchází do marketing managementu. Marketéři musí umět správně nastavit celou řadu procesů řídicích činností a programy, aby mohla společnost navázat dlouhodobé a zejména vzájemně prospěšné vztahy. Do programů se řadí činnosti firmy, které jsou mířeny ke spotřebitelům. Patří sem klasické 4P, ale i celá řada dalších marketingových činností, jež nemusí vždy jednoduše spadat do tradičního pohledu na marketing. Ať už jsou marketingové aktivity realizovány online či offline a jedná se o činnosti tradiční či netradiční, musí být spojeny tak, aby byl celek větší než jen souhrn jednotlivých částí, a také aby napomáhaly organizaci plnit stanovené cíle. Výkon je charakterizován takovým

způsobem, aby dokázal podchytit celou řadu možných ukazatelů, které mají finanční i nefinanční dopad (např. ziskovost, hodnota značky apod.), ale rovněž dopad nad hranici samotné společnosti (právní aspekty, dále aspekty společenské odpovědnosti, právní, morální či související s celou komunitou (Kotler a Keller, 2013). Popovic (2017) doplňuje, že cílem marketingového mixu ve sportu je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí sportovní produkt co možná nejlepším způsobem propagovat a nabízet pro potenciální spotřebitele ve správný čas a na správném místě a za vhodnou cenu. V následujícím textu jsou jednotlivé nástroje marketingového mixu blíže rozvedeny ze sportovního hlediska.

3.4.1 Produkt ve sportu

Produktem ve sportu může být služba i výrobek. Ve své podstatě je to však spíš pojem abstraktní (Čáslavová, 2020). Většinou však má tento produkt nemateriální povahu. Obecně tedy Čáslavová (2020) člení produkty sportu takto:

- **Základní produkt**

Jedná se o nabídku sportovních akcí, nabídku tělesné aktivity a nabídku sportovního produktu. V neposlední řadě je to také rekreačně-rekondiční akce.

- **Produkty vázané na osobnost**

Z tohoto pohledu představuje sportovní produkt výkon, a to jak výkon sportovců, tak i poskytovatelů sportovních služeb.

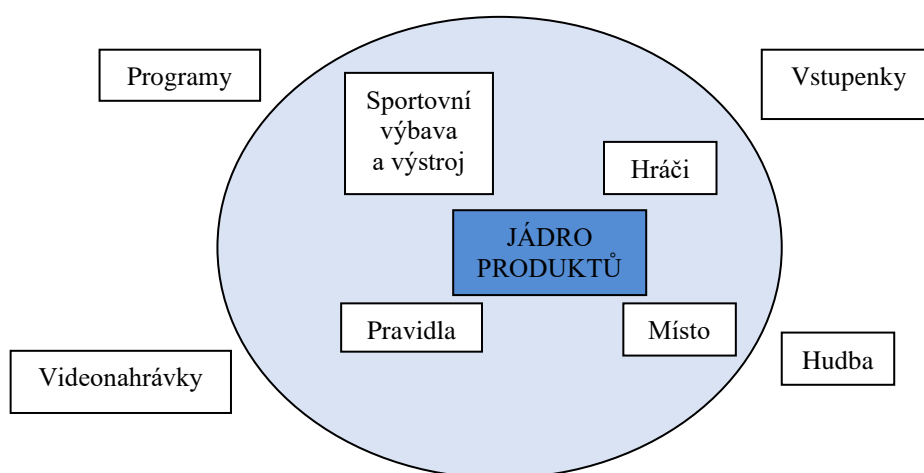
- **Myšlenkové produkty**

Z pohledu produktů se jedná o produkty tělesné výchovy a sportu. Konkrétně se jedná, jak autorka uvádí, o rozvoj kinantropologie. Poté je to také výzkum ve sportovní oblasti, v tělovýchovné oblasti. Jsou to i sportovní informace, které mohou šířit média, a to v populární či odborné formě. Jedná se také o prožitkovost, tedy o hodnoty ze zážitku ve sportu či v tělesné výchově.

Produkty jsou v běžné praxi členěny, jak uvádí např. Jakubíková (2013, s. 203), do několika vrstev, kterými jsou:

- „jádro,
- vlastní produkt nebo též reálný produkt,
- rozšířený produkt.“

I výrobek ve sportu je možné rozdělit do několika úrovní, viz Obrázek 1. Přičemž dle Jakubíkové (2013) je jádro produktu nejdůležitější částí produktu. Vlastní produkt je dle Srpové a Řehoře (2010) vrstva kolem jádra. Rozšířený produkt obsahuje dodatečně nabízené služby, nebo výhody pro zákazníka.



Obrázek 1: Produkt sportovního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování dle Čáslavová (2020)

Gašovič (2011) chápe produkt sportovní jako část sportu a rozděluje jej na: sportovní zážitek, sportovní událost, sportovní výsledek, image sportovních klubů či image individuálních sportovců neboli sportovní značku.

3.4.2 Cena ve sportu

Cena je dle Kováře a Hrazdilové Bočkové (2016, s. 80) „suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, kterou zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“ V oblasti sportovních organizací, které jsou většinou neziskového charakteru, je tvorba ceny mnohem složitější, než tomu je u běžných výrobků a služeb. Jak uvádějí Křížek a Crha (2012), musí být definována na základě cílů organizace. Dále do ní musí být zakomponován vliv ekonomických, politických a sociálních faktorů. Cena ve sportu musí být vytvořena dle Čáslavové (2020) tak, aby odpovídala postojům,

preferencím odběratelů. V tomto typu marketingu jsou používány ve značné míře různé permanentky, slevy atd. Dále dle autorky platí, že v rámci sportovních organizací je vhodné cenu rozdělit na cenu pro diváky a sponzory. Pro diváky se jedná o vstupné na zápas. Většinou je v České republice tvořena tato cena na základě metody nákladové. Cena pro sponzory je cena za využití reklamních ploch.

3.4.3 Místo ve sportu

Třetím nástrojem marketingového mixu je distribuce. Distribuce neboli místo rozhoduje dle Kotlera a kol. (2007) o tom, jakým způsobem se budou výrobky a služby dostávat ke konečným zákazníkům. V komunikaci se zákazníkem náleží mezi důležitý nástroj a ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Distribuce představuje dle autora veškeré činnosti firem a organizací, které činí výrobky a služby dostupné zákazníkům. U sportovních organizací však neprobíhá v rámci distribuce k fyzickému pohybu produktů. Smyslem distribuce ve sportu je dle Durdové (2005) identifikovat nejlepší způsob, jak spotřebitelům produkt či službu předat. Většinou je distribuce realizována a poskytována ze strany sportovních organizací odděleně. V tomto případě má autor na mysli fakt, že nejprve je distribuce představována předprodejem vstupenek, až poté se jedná o samotný produkt v podobě zápasu. Na něj si lidé tyto vstupenky zakoupili. To, že prodej vstupenek na zápas samotný se realizuje na odlišných místech, není žádné pravidlo. Velmi často se realizuje prodej vstupenek ihned před zápasem. Existují zde však i jiné typy propagace. Ty jsou patrné tehdy, kdy zákazník navštíví poskytovatele, poskytovatel navštíví zákazníka (sponzoring). Transakce však může probíhat i pomocí online nástrojů.

3.4.4 Propagace ve sportu

Propagace se dle Přikrylové a kol. (2010) snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových a tím i finančních cílů. Realizace propagace ve sportovních klubech je realizována se zřetelem na konání tělovýchovných a sportovních akcí, a tedy především na základě komunikace s veřejností. Celý proces komunikace ve sportovním marketingu představuje široké spektrum aktivit. Pomocí nich dochází k poskytování informací, přesvědčování, připomínání či se také jedná

o rozlišování služeb ze strany potenciálních odběratelů. Je zde nutné připomenout, že české sportovní kluby dle autorky nemají stanoveny v oblasti propagace žádné strategie s dlouhodobým charakterem, což je samozřejmě chybou. Příkrylová a kol. (2010, s. 42) rozděluje propagaci do následujících složek: „*reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej*.“ Tyto nástroje jsou v dalším textu blíže představeny.

- **Reklama**

Čáslavová (2020) uvádí, že v rámci sportovní reklamy dochází ke komunikaci se zákazníky. Přitom jsou ze strany sportovních klubů využívána různá média, která se však liší od tradičních forem marketingu. Vhodná média pro sportovní marketing jsou především dresy a sportovní oděv, poté jsou to reklamy na mantinelech či jiné reklamy na zápasech. Dále to mohou být reklamy na výsledkových tabulích apod.

- **Podpora prodeje**

Cílem podpory prodeje je pomocí krátkodobých pobídek zajistit přínosy výrobků a služeb a v daný čas povzbudit prodej výrobků a služeb (Kotler a kol., 2007). Na rozdíl od reklamy nabízí důvody, proč si produkt koupit právě nyní. V oblasti sportu se dle Čáslavové (2020) využívají různé dny otevřených dveří, soutěže o možnost setkání s mezinárodně uznávanými sportovci, slosování vstupenek na určité sportovní akci a jiné.

- **Public relations**

Smyslem public relations je získat náklonnost veřejnosti. V tomto smyslu lze pod pojmem veřejnost spatřit podle Příkrylové a kol. (2010) nejen zákazníky, ale i dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance, média, vládní a právní orgány, obecnou veřejnost, a také celou společnost, ve které firma operuje. Jak uvádí Caywood (2003), v oblasti sportovního marketingu je to nejmladší nástroj komunikace. Je používán především proto, aby bylo dosaženo stanovených cílů komunikace daného klubu atd. Kromě toho se používá s cílem podpořit určité aktivity sportovního marketingu.

- **Osobní prodej**

Osobní prodej představuje, jak uvádí Vysekalová a kol. (2012), nejefektivnější prostředky komunikačního mixu, které využívají psychologické poznatky z verbální i neverbální interpersonální komunikace. Ve sportovním marketingu do oblasti osobního prodeje náleží prodej služeb sportovního centra pomocí osobního jednání daného manažera klubu, poté jsou to akce VIP a servis pro sponzory, které realizuje klub či jeho manažeři.

- **Sponzoring**

Specifickou součástí je i sponzoring, který je však popsán v kapitole 3.7.

3.5 Porterův model pěti sil

Porterův model je jedním ze základních a zároveň jedním z nejdůležitějších nástrojů pro analýzu konkurenceschopnosti a konkurenčního prostředí konkrétní firmy. Zakladatelem této analýzy je profesor Michael Eugene Porter. Cílem modelu je odhadnout a následně i odvodit konkurenceschopnost v určeném odvětví, a také určit ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení cíle a realizaci takové analýzy je zapotřebí zkoumat pět klíčových oblastí, které mají na konkurenceschopnost větší či menší, přímý či nepřímý vliv. Lze říci, že Porterův funkční model pěti sil vznikl jako odpověď na známější SWOT analýzu, která zkoumá silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro konkrétní subjekt. Tu však Porter označil za příliš obecnou a nicneříkající, ale i hrubou, a proto vytvořil svou vlastní analytickou metodu. Chtěl však SWOT analýzu zcela nahradit, což se mu nepodařilo a úspěšně dnes fungují a užívají se obě (Sedláčková a Buchta, 2007).

3.5.1 Oblasti Porterovy analýzy

Jak již bylo řečeno výše, tato metoda zkoumá pět oblastí, které ovlivňují konkurenceschopnost subjektu. První z oblastí je tzv. stávající konkurence. Tato oblast se zabývá konkurenčními výhodami, které mohou mít mnoho podob. Porter definuje základní dva typy a sice: nákladovou a diferenční konkurenční výhodu. O podniku můžeme říci, že má konkurenční výhodu, pokud je schopný dodávat dostatečně kvalitní výrobek, který je srovnatelný s konkurencí, avšak s nižšími náklady nebo s vyšší kvalitou, než je tomu u konkurence. Nejčastější podoba stávající konkurence je formou technologických inovací, cenových závodů, reklamních bitev, poskytováním lepší podpory pro zákazníky nebo novými výrobky (Němec a kol., 2008).

Druhá oblast je tzv. nová konkurence. Zde je nutné brát v potaz jako potenciální konkurenci nejen tu stávající, ale klidně i tu z jiných odvětví. Je reálné, že každý den může na trh vstoupit jakákoli nová firma. Existuje však množství překážek, které tomu zabraňují, a sice regulace vlády, nejrůznější know-how a patenty, vstupní aktiva, vysoká loajalita zákazníků k již zavedeným značkám a naopak nedůvěra k těm novým. Třetí

oblastí je vliv odběratelů, který je nezanedbatelný. Liší se velikostí, potřebami i požadavky na kvalitu, zpracování apod. Čtvrtou oblastí je vliv **dodavatelů**. Každé odvětví, stejně tak i průmyslové, se vyznačuje tím, že potřebuje ke svému fungování zdroje – materiály, pracovníky, komponenty a jiné prvky. Tímto se vytvoří potencionální vztah dodavatel – odběratel. Silný dodavatel se vyznačuje např. tím, že odběratel by bez něj musel zastavit produkci nebo že odběratel je pouze pružným zákazníkem dodavatele. Další oblastí jsou **substituční produkty**. Jde o takové produkty, které pocházejí z jiného odvětví a které mohou dané produkty spolehlivě nahradit. Pro určité dodavatele mají tedy stejnou nebo podobnou funkci jako sledované zboží, jen jsou např. postaveny na jiné technologii. Takové výrobky se pak logicky stávají konkurenčními (Němec a kol., 2008).

3.6 Specifika sportovního odvětví

Pro správné pochopení podstaty marketingu sportu je také nezbytné vymezit obecnou definici a specifika sportovního průmyslu. Odvětví sportu je vytvářeno trhem, jehož základním principem je směna užitků z produktů a služeb souvisejících se sportem. Stejně jako každé jiné odvětví se i sportovní trh vyznačuje specifickými vlastnostmi, které ovlivňují jeho fungování a podmínky, za jakých je možné aplikovat různé marketingové nástroje (Čáslavová, 2009).

Sportovní průmysl se od ostatních odvětví liší především v následujících bodech (Nová a kol., 2016):

- nejistota a nepředvídatelnost – výsledky sportovních utkání nelze předpovědět a předem určit oproti např. výrobním plánům;
- vyvážená konkurence – ve sportovním odvětví je rovnováha mezi konkurencí přímo žádoucí z důvodu maximalizace zájmu o sledování utkání, kde jsou obě strany vyrovnané;
- produkt jako stěžejní faktor – oproti ostatním odvětvím, kde je činnost orientována především na zákazníka, v oblasti sportu je nejdůležitějším aspektem produkt jako konkurenční souboj;
- vysoká míra spolupráce – ve sportovním průmyslu je jednou z nejdůležitějších součástí spolupráce, a to zejména se zmiňovanými sponzory, jelikož finanční dary tvoří podstatnou část příjmů každé sportovní organizace;

- způsoby měření výkonu – pro sport je oproti standartním ukazatelům (obrat, zisk atd.) typická speciální kontrola v podobě tabulek, žebříčků nebo analýzy výkonu jednotlivých sportovců;
- specifická povaha výrobců a spotřebitelů – v odvětví sportu je princip založen zejména na fanoušcích, kteří nakupují produkty, navštěvují utkání a zároveň vytváření obecný zájem, popularitu a atmosféru konkurenčního boje, který je podstatou každého sportu.

S ohledem na daná specifika tohoto odvětví je nezbytné správně vymezit cíle, nastavit strategii a zvolit vhodné marketingové nástroje, které lze do tohoto prostředí bez problémů aplikovat. Marketing ve sportu je stále vyvíjejícím se a dynamickým faktorem, který se podílí na celkové definici sportovního průmyslu. V současné době tomuto odvětví dominuje reklama ve formě sponzoringu a finanční dary jsou jedním z hlavních příjmů mnoha sportovních organizací. Ztotožnění se s úspěchem a využití atmosféry ze sportovního zážitku je skvělou příležitostí k propagaci výrobku či služby a zároveň k podpoření činnosti daného sportovního týmu (Nová a kol., 2016).

3.7 Sponzoring

Specifickou součástí marketingové komunikace může být i sponzoring jako určitý druh reklamy. Sponzoring je součástí marketingu jako jeden z nástrojů marketingové komunikace. Bývá charakterizován jako nástroj komunikace zaměřené na určité téma za předpokladu, že sponzor dopomáhá sponzorovanému uskutečnit určitý projekt či akci, kterým naplňuje své cíle v marketingové komunikaci, a zároveň tím přináší užitek i sponzorovi při zahrnutí jeho jména do komunikace daného projektu na veřejnosti. Sponzorováním určitého projektu se sponzor dostane do širšího povědomí u své cílové skupiny spotřebitelů (Nová a kol., 2016).

Sponzoring jako marketingový nástroj s sebou přináší mnoho výhod, které představují přínos pro všechny zúčastněné strany. Mimo hlavní účel, a to zlepšení povědomí o značce na veřejnosti, sponzorované akce obvykle způsobují pozornost médií, oslovují účastníky konkrétní akce, poskytují příležitost k prohloubení vztahů s obchodními partnery i zákazníky, kteří díky tomu budují důvěru ke značce (Nová a kol., 2016).

3.7.1 Proces sponzoringu

Každý sponzorský proces by měl zahrnovat několik základních kroků (Kunz, 2018):

- stanovení cíle – např. zvýšení povědomí o značce;
- vymezení cílové skupiny zákazníků – výběr konkrétní akce;
- odhad efektivity sponzoringu a nastavení konkrétních parametrů – rozpočet, zástupce firmy na akci, předpoklad chování zákazníků po akci;
- měření účinnosti sponzoringu – co se týče počtu účastníků, zvýšení prodeje apod.

3.7.2 Typologie sponzorů

Sponzoring může být krátkodobého i dlouhodobého charakteru stejně jako spolupráce s jednotlivými sponzory, které lze rozlišit na několik druhů z hlediska jednorázové i dlouhodobé kooperace (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003):

- oficiální dodavatelé – dodávající vybavení či služby;
- titulární sponzoři – sponzoring ve formě uvedení jména např. na plakátech;
- výhradní sponzoři – exkluzivní sponzor;
- generální sponzoři – sponzoruje finančními zdroji nejvyšší částkou;
- hlavní sponzoři – významnější sponzoři;
- řadoví sponzoři – méně významní sponzoři, poskytují nižší podporu.

3.8 Sponzoring ve sportu

Obchodní partneři v podobě sponzorů jsou velmi důležitým aspektem především pro sportovní organizace, kde sponzorské finanční dary tvoří podstatný podíl jejich příjmů. Z hlediska sportu lze sponzorství rozdělit do několika skupin, a to dle podílu sponzora na celkové výši všech darů, druhu sponzora, specializace na určitý klub nebo sportovce a způsob sponzorování, a to v podobě např. financování akce, poskytnutí sportovního vybavení atd. (Kunz, 2018).

3.8.1 Významnost sponzoringu ve sportu

Sportovní organizace, jejichž příjem závisí především na sponzorských darech, své sponzory řadí do pyramidy dle jejich významnosti pro fungování klubu nebo pořádání akcí. Dle důležitosti od nejvýznamnějšího po méně významné lze sponzory sportovních organizací seřadit následovně (Kunz, 2018):

- titulární sponzoři – spolupráce ve formě umístění loga sponzora, např. na dresy, plakáty, komunikační kanály;
- oficiální dodavatelé – poskytování darů nepeněžního charakteru, např. vybavení pro sport;
- komerční partneři – menší finanční dary;
- regionální sponzoři – méně významné finanční dary.

Sponzory lze rozdělit do skupin i dle toho, za jakým účelem tyto aktivity provozují. První skupina sponzoruje za účelem generování zisku v důsledku propagace produktů a služeb, druhá skupina sponzoruje za účelem rozšíření povědomí o značce na široké veřejnosti nebo v rámci určité skupiny spotřebitelů. V tomto případě sponzor využívá sportovní akce jako nástroj, jak vytvořit pomyslné spojení s konkrétním sportovním klubem, sportovcem, nebo druhem sportu. I na základě tohoto faktoru se sponzor rozhoduje, koho bude podporovat. Obvykle se v tomto ohledu sponzoring dělí na tyto druhy (Kunz, 2018):

- sponzoring jednotlivců – konkrétní sportovec;
- sponzoring sportovních týmů;
- sponzoring sportovních akcí, utkání, turnajů;
- sponzoring sportovních institucí – např. dům dětí a mládeže.

Hlavním principem sponzoringu nejen ve sportu je poskytování vzájemných protislужeb mezi sponzorem a sponzorovaným. Investované prostředky vždy sponzorovaný vrací formou protislужby. Za typické příklady protislужby lze považovat umístění loga sponzora na dresech, propagace na sociálních sítích, v tisku či v rozhlase, reklama při pořádání samotné akce (obvykle v podobě plakátů, bannerů nebo přímé prezentace produktů a služeb) a v neposlední řadě poskytnutí VIP vstupu a servisu (Kunz, 2018).

Poskytováním podpory v podobě finančních či jiných prostředků přináší sponzorům, kromě propagace vlastní značky, i mnoho dalších výhod. Sponzorská smlouva, na základě které jsou tyto aktivity obvykle provozovány, svou úpravou nabízí sponzorům benefity, které za běžných okolností nelze tak snadno získat. Patří mezi ně např. právo využívat své logo, značku a prezentaci produktů spolu s propagací daného sportovního klubu, sportovce či konkrétní akce, čímž vzniká exkluzivní spojení značky a klubu snadno zapamatovatelné pro fanoušky. Dále má sponzor právo označovat se honosnými tituly, jako je oficiální sponzor, hlavní dodavatel a modifikovat tím své postavení na trhu a image a v neposlední řadě je velkou výhodou možnost realizovat marketingové aktivity v rámci různých sportovních akcí, kde je díky vysokému počtu návštěvníků i významná šance na velký dosah (Kunz, 2018).

4 Praktická část

Praktická část této bakalářské práce se zabývá marketingovou analýzou klubu FC Hradec Králové. Na začátku je představen klub a jeho historie. Poté v rámci praktické části autor analyzuje situaci klubu za využití SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil a marketingového mixu, jsou představeni partneři klubu. Dále je součástí praktické části vyhodnocení divácké návštěvnosti klubu. Závěr praktické části je věnován marketingovému výzkumu.

4.1 Historie a představení klubu

Fotbalový klub FC Hradec Králové byl založen již v roce 1905 pod názvem SK Hradec Králové. Od svého založení v roce 1905 do roku 1918 odehrával oddíl pouze přátelské zápasy. Po prvním oficiálním založení fotbalových soutěží v roce 1918 až do roku 1927 klub nastupoval k soutěžním zápasům Mistrovství Východočeské Župy, následně do roku 1933 se klub účastnil Severovýchodočeské župy. Mezi lety 1934 až 1950 oddíl nastupoval ve Východočeské divizi. Díky reorganizaci soutěží po roce 1950 postoupil tým do druhé ligy. První výraznější úspěch přišel v ročníku 1958/1959, kdy klub vyhrál druhou ligu a postoupil do nejvyšší fotbalové soutěže. Hned nadcházející sezónu v nejvyšší soutěži 1959/1960 ovládl Hradec Králové i první československou soutěž. Od sestupu v roce 1963 klub působil z velké většiny ve 2. nejvyšší soutěži a čas od času postoupil do nejvyšší soutěže. Od roku 1987 do nové reorganizace soutěže po rozpadu Československa až do soutěžního ročníku 1999/2000 byl klub pravidelným účastníkem československé nejvyšší soutěže a pak i české nejvyšší fotbalové soutěže. Od dalšího ročníku se klub pohybuje mezi 1. a 2. ligou. Poslední účast v 1. lize je ze sezóny 2016/2017 (FC Hradec Králové, 2021).

Ve své více než stoleté historii klub jedenkrát vyhrál československou ligu pro sezónu 1959/1960. Vítězstvím v československé lize si klub zajistil účast v soutěži Pohár mistrů evropských zemí – předchůdci současné Ligy mistrů. V ročníku 1960/1961 Poháru mistrů evropských zemí dokráčel Spartak Hradec Králové až do čtvrtfinále soutěže, kde vypadl se slavným klubem FC Barcelona. Tento triumf z roku 1959/1960 dodnes zůstává mimořádným úspěchem, jelikož tehdejšímu Spartaku Hradec Králové se podařilo vyhrát nejvyšší československou ligu jako nováčkovi soutěže a dodnes žádný jiný klub tento

počin nenapodobil. V éře po rozpadu Československa je největším úspěchem FC HK vítězství v domácím poháru ČMFS (předchůdce současného MOL Cupu) v sezóně 1994/1995 a tím si zajistil účast v soutěži Pohár vítězů poháru (PVP) pro nadcházející sezónu 1995/1996. V předkole nejprve Hradec Králové vyřadil lichtejnštejnský FC Vaduz, po klubu FC Vaduz narazil v prvním kole na FC Kodaň, po vítězství v prvním kole byl vyřazen až v kole druhém po penaltách s ruským Dynamem Moskva (FC Hradec Králové, 2021).

Po otevření v roce 1960 je domovem fotbalistů klubu Všesportovní stadion Pod lízátky. Tento stadion byl několikrát přestavěn, a to v letech 1964, 1974, 2007, 2012. I přes poslední přestavby v roce 2012 a úpravy pro poslední sezónu v 1. lize 2016/2017 Všesportovní stadion v Hradci Králové nesplňuje současné normy FIFA a UEFA (FC Hradec Králové, 2021).

Tabulka 1: Základní informace o klubu FC Hradec Králové

Základní informace o klubu FC Hradec Králové	
rok založení	1905
adresa	Úprkova 473/1 500 09 Hradec Králové
typ společnosti	akciová společnost
IČO	27479307
generální manažer	Ing. Richard Jukl
sportovní ředitel	Ing. Jiří Sabou
předseda představenstva	MUDr. Jan Michálek
hlavní trenér A-týmu	Zdenko Frťala
přezdívk	Votroci
aktuální soutěž	Fortuna: Národní liga
stadion	Všesportovní stadion – Pod lízátky
klubové barvy	černá, bílá

Zdroj: FC Hradec Králové, 2021



Obrázek 2: Logo klubu

Zdroj: FC Hradec Králové, 2021

4.2 SWOT analýza klubu FC Hradec Králové

Tabulka 2 zachycuje vnitřní faktory v podobě silných stránek a slabých stránek a vnější faktory v podobě příležitostí a hrozeb, které mají vliv na současnou situaci klubu a jeho další směřování.

Tabulka 2: SWOT analýza fotbalového klubu FC Hradec Králové

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> - Tradice - Image klubu - Největší fotbalový klub v Královehradeckém kraji - Jasná a zřetelná filozofie klubu zakládající si na vlastních odchovancích - Práce s mládeží, kvalitní základna mladých hráčů, výchova talentů - Zázemí pro mládežnické kategorie v čele s tréninkovým centrem Bavlna 	<ul style="list-style-type: none"> - Slabé zázemí – nedůstojný a nevyhovující stadion - Finanční závislost na městu Hradec Králové - Současné sportovní výsledky (do ročníku 2020/2021 v 2. nejvyšší soutěži) - Návštěvnost domácích zápasů
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> - Zájem nových sportovních fanoušků o klub - Zájem klubu Mountfield HK o spolupráci - Výstavba nového stadionu - Příchod významného finančního partnera <ul style="list-style-type: none"> - zvýšení sponzoringu 	<ul style="list-style-type: none"> - Působení FK Pardubice v nejvyšší fotbalové soutěži - Odchod některého z významnějších finančních partnerů klubu - Zvýšení popularity hokeje v Hradci K. - Stále se odkládající výstavba nového stadionu - Následky coronavirové krize

Zdroj: vlastní vypracování

4.2.1 Silné stránky

- **Tradice**

Největší fotbalový klub v Hradci Králové FC Hradec Králové (FC HK) patří mezi tradiční české fotbalové kluby. Od roku 1905, kdy byl klub založen, za sebou zanechává velkou historii, včetně velkých úspěchů, a tudíž i silnou tradici fotbalu Pod lízátky.

- **Image**

Za svou více než stoletou historií získal klub určitou image a určité asociace, které jsou s klubem neodmyslitelně spjaté. V souvislosti s fotbalovým klubem FC HK se každému sportovnímu fanouškovi vybaví přezdívka Votroci a domácí stadion, jemuž se přezdívá stadion Pod lízátky.

- **Největší fotbalové organizace v Královehradeckém kraji**

Klub FC HK je jednoznačně největší fotbalovou organizací v Královehradeckém kraji a v tomto ohledu zastává jistě dominantní postavení. Z pohledu fotbalových oddílů působí právě v Hradci Králové některé další oddíly, jako například FC Olympia Hradec Králové, FC Slavia Hradec Králové a Sokol Třebeš, hrající v Krajském přeboru, které nemohou ohrozit dominantní postavení největšího z fotbalových oddílů v Hradci. V Královehradeckém kraji působí i další kluby, které mají svůj A-tým výkonnostně blíže hradeckému klubu, mezi které patří MFK Trutnov, FK Náchod a Dvůr Králové nad Labem. Tyto 3 celky působí v divizní soutěži. Vzhledem k blízkosti východočeských měst Hradec Králové a Pardubice je určitě nutné brát na zřetel konkurenční sílu pardubického fotbalového klubu FK Pardubice, který sice geograficky nespadá do Královehradeckého kraje, ale je jistě největším konkurentem a rivalem hradeckých Votroků.

- **Jasná a zřetelná filozofie klubu zakládající si na vlastních odchovancích**

Klub FC HK byl vždy klubem vyznávající cestu kvalitní výchovy mládeže a mladých hráčů, které si postupně zabudovával do A mužstva. Zároveň klub nikdy nenakupoval velké množství nových hráčů anebo finančně drahých hráčů. Stejnou filozofií jde klub i v současnosti.

- **Práce s mládeží**

To, jak v Hradci pracují s fotbalovou mládeží a vychovávají fotbalové talenty, bylo vždy silnou devizou hradeckého klubu, kterou mohly závidět, a stále závidí, významnější české fotbalové kluby. Za poslední roky klub vychoval celou řadu velkých fotbalových jmen nejen pro český fotbal, ale i pro fotbalovou reprezentaci. Za zmínku stojí brankář Tomáš Koubek, který po odchodu z Hradce prošel Slovanem Liberec a Spartou Praha, ze které odešel i do francouzského Rennes a bundesligového Augsburgu a v současnosti figuruje v širším kádru reprezentace. Velkým jménem a talentem let minulých, který byl v klubu vychován, je Václav Pilař. Po odchodu z Hradce zářil v dresu Viktorie Plzeň. Díky tomu se dostal a prosadil do české reprezentace, kde podával skvělé výkony

na fotbalovém EURU 2012. Po Euru 2012 si vyzkoušel angažmá v bundesligovém Wolfsburgu a Freiburgu. V současnosti se hradecký klub může jako svými odchovanci chlubit triem Jaroslav Zelený, Tomáš Holeš a Tomáš Malinský, kteří figurují v kádru mistrovské Slavie Praha (FC Hradec Králové, 2021).

Z historie měla mládežnická základna i mnoho dalších významných odchovanců, kteří jí prošli od svého prvopočátku a které dovedla jejich fotbalová kariéra vedle působení ve významných klubech až do reprezentace ČSR, ČSSR či ČR. Byli to např. Václav Němeček (kapitán reprezentace), Luboš Kubík, Martin Frýdek, Pavel Černý, Vratislav Lokvenc, Ivo Ulich, Rudolf Skácel (FC Hradec Králové, 2021).

Mládežnická základna čítá 14 družstev dorosteneckých, žákovských a přípravků. Jejich vedení zajišťuje cca 40 trenérů, asistentů, vedoucích týmů a masérů. Celou mládežnickou základnu řídí vedoucí Sportovního centra mládeže (FC Hradec Králové, 2021).

- **Tréninkové centrum Bavlna**

Sportovní centrum Bavlna nacházející se v Hradci Králové na Pražském předměstí, které slouží jako tréninkové centrum mládeže a jako zázemí pro výchovu nových fotbalových talentů, je z mého pohledu největší chloubou současnosti klubu FC Hradec Králové. Kromě velkého hřiště a vysoké tribuny se zázemím, která dominuje celému areálu, je zde možné nalézt i ubytovací a stravovací zázemí, místo pro zábavu, tréninkové zázemí, dvě hřiště s umělým povrchem, tartanové hřiště s basketbalovými koši, velké dětské hřiště, osmdesátimetrovou běžeckou dráhu i zhruba stejně dlouhou rovinku vysypanou jemným pískem. Tento tréninkový areál ukazuje, jak je práce s mládeží pro hradecký klub nesmírně důležitá (FC Hradec Králové, 2021).

Bavlna však není jediným tréninkovým areálem, kterým klub disponuje. Klub FC Hradec Králové rovněž vlastní některé další tréninkové prostory. Mezi nimi Areál Háječek, kde trénuje především A mužstvo. Některé mládežnické celky trénují na hřišti vedle kampusu Univerzity Hradec Králové. Jedná se o původní hřiště, kde klub sídlil a hrál své domácí zápasy před výstavbou Všesportovního stadionu v Malšovicích (FC Hradec Králové, 2021).

4.2.2 Slabé stránky

- **Stadion**

Nejpalčivější a nejzávažnější téma, které vytváří negativní atmosféru kolem hradeckého fotbalu, je stadion. Všesportovní stadion v Malšovicích je jistě největší současnou slabinou klubu. Je místem, kde FC HK hraje své domácí zápasy. V útrobách stadionu má své sídlo vedení klubu.

- **Současné sportovní výsledky**

V českém sportovním prostředí je sportovní a fotbalový fanoušek vždy náročný. Proto fotbaloví fanoušci jistě očekávají od FC HK určité sportovní výsledky. Není tomu tak, že by klub za poslední roky zaznamenal velké sportovní neúspěchy, ale právě v posledních sezónách se vždy pohyboval ve Fortuna národní lize na hraně postupu, který mu vždy nakonec unikl. V rámci sezóny 2020/2021 klub působil v 2. nejvyšší fotbalové soutěži.

- **Návštěvnost domácích zápasů**

Otázce návštěvnosti se blíže věnuje kapitola 4.8.

4.2.3 Příležitosti

- **Zájem nových sportovních fanoušků o klub**

S postupem klubu do nejvyšší fotbalové soutěže by se mohl zvednout zájem sportovních fanoušků o klub. Na nové zájemce, kteří by se zajímali o dění v klubu lze nahlížet jako na nové potenciální zákazníky. Klub by proto měl učinit do budoucna takové kroky, aby co nejvíce budoval a rozšiřoval okruh svých fanoušků jako svých zákazníků, kteří do klubu budou přinášet další příjmy z cen vstupenek anebo z prodeje klubového brandu.

- **Příchod nového významného finančního partnera**

V posledních letech působil klub FC HK v druhé nejvyšší soutěži a postup mu vždy unikl. Cílem klubu do dalších let byl postup do nejvyšší fotbalové soutěže. Tento cíl se klubu podařilo naplnit tím, že opanoval ročník 2020/2021 a postoupil tak do nejvyšší fotbalové soutěže. Díky postupu se v Hradci Králové postupně začal zvedat zájem o klub. Sportovní úspěch v podobě postupu do nejvyšší soutěže může přilákat nové finanční partnery, kteří by mohli poskytnout klubu nové finanční prostředky.

- **Zájem hokejového klubu Mountfield HK o spolupráci s klubem FC HK**

Marketingová i jiná spolupráce s hokejovým Mountfieldem může přilákat více fanoušků na stadion a vybudovat vztah s novými fanoušky.

- **Výstavba nového stadionu**

V části 4.5.1. je blíže popsán fakt nevyhovujícího stadionu v Hradci Králové, který neprošel proměnou od roku 1960. Stadion je nevyhovující z mnoha hledisek a velmi výrazným způsobem odrazuje sportovní fanoušky, aby navštívili některá z domácích zápasů klubu. Během sezóny 2020/2021 hrál klub své domácí zápasy ještě na domácím Všesportovním stadionu. Pro příští sezónu 2021/2022 klub postoupil do nejvyšší soutěže a své „domácí zápasy“ odehraje na Městském stadionu v Mladé Boleslavi. Úspěch v podobě postupu do nejvyšší soutěže dal do pohybu výstavbu nového stadionu. Práce spojené s touto výstavbou začaly v říjnu 2021.

4.2.4 Hrozby

- **Působení FK Pardubice v nejvyšší soutěži**

V sezóně 2019/2020 zvítězil ve Fortuna národní lize nedaleký východočeský rival FK Pardubice. Postupem do nejvyšší soutěže by mohl klub z Pardubic přetáhnout hradeckému klubu některé fotbalové fanoušky, kteří nemají až tak jasnou fotbalovou příslušnost a rádi by se na východu Čech zašli podívat na prvoligový fotbal, na nejlepší hráče a kluby české fotbalové scény. Postup FK Pardubice do nejvyšší soutěže by mohl být hrozbou i z toho pohledu, že by mohl hradeckému klubu přebrat některé významné východočeské partnery. Jak velkou hrozbou postup největšího rivalu je, ukáže až probíhající sezóna 2020/2021 a to i s ohledem na to, že FK Pardubice první sezónu v nejvyšší soutěži odehrají domácí zápasy v azylu na Městském stadionu Ďolíček v Praze.

- **Odchod některého z významnějších finančních partnerů**

Jednou z hrozeb by mohl být odchod některého významnějšího finančního partnera a tím by se snížily finance klubu. Proto by měl klub budovat vztah se svými sponzory.

- **Vzestup hokeje v Hradci Králové**

V době, kdy klub FC HK působil v nejvyšší fotbalové soutěži, byl tím nejnavštěvovanějším a nejatraktivnějším sportem v Hradci Králové jistě fotbal. Jedno

ze základních pravidel návštěvnosti při sportovních utkáních říká, že čím atraktivnější soupeř, tím větší návštěvnost na domácích utkáních. V rámci domácích fotbalových zápasů se fanoušci fotbalu mohli pravidelně dívat na mužstva z nevyšší fotbalové soutěže jako AC Sparta Praha, SK Slavia Praha, FC Slovan Liberec nebo v té době dominující FC Viktoria Plzeň. Po vstupu společnosti Mountfield do hradeckého hokejového klubu, který díky extraligové licenci přivedl do města pod Bílou Věží nejvyšší hokejovou soutěž, nastal ve městě a okolí mezi sportovními příznivci hokejový boom. Od té doby se všichni nadšení fandové sportu mohou pravidelně těšit na ty nejatraktivnější extraligové duely s tradičními týmy, včetně velkého hokejového lákadla Východočeského hokejového derby mezi hokejovými kluby HC Dynamo Pardubice a Mountfield Hradec Králové.

- **Stále se odkládající výstavba nového stadionu**

V několika částech této práce je zmínka o nevyhovujícím a nedůstojném prostředí stadionu. Další a další odkládání může mít stále horší následky s ohledem na atmosféru kolem klubu. Stávající a potencionální příznivci mohou více zanevřít na samotný klub, současné partnery a sponzory může tato skutečnost znepokojit natolik, že rozvážou sponzorské smlouvy a klub by tím přišel o některé finanční prostředky. Tento problém může mít za následek i to, že někteří fotbalisté, ať už noví, kteří by do klubu mohli přijít, nebo stávající, nebudou chtít v takovém fotbalovém prostředí působit.

- **Následky coronavirové krize**

V době, kdy vypukla coronavirová krize u nás i ve světě, se s ní související proticovidová opatření významně dotkla i sportovních klubů. Předseda České unie sportu Jansta uvádí, že: *„Mnohé kluby se ocitly na pokraji své existence – byly zavřené, přesto musely platit faktury například za energii a plyn a vyplácet mzdy zaměstnancům...“* (ČUS, 2020). Vzhledem k tomu, že všechna fotbalová utkání ve FORTUNA: NÁRODNÍ LIZE (FNL) musela v důsledku protiepidemických opatření proběhnout bez diváků, klub tím přišel o významné příjmy z prodeje vstupenek. Kromě toho, že veškeré zápasy FNL musely být odehrány bez diváků, kvůli dodržování nastavených pravidel pro odehrání soutěže během epidemie museli být všichni hráči a členové realizačního týmu průběžně testováni. Fotbalová asociace na svých stránkách doslovně uvádí: *„Součástí novelizace Soutěžního řádu je i povinnost klubů testovat se na COVID-19 před zápasy domácího poháru s týmy z F:L a F:NL“* (FAČR, 2020).

Finanční náklady vynaložené na testování hráčů byly značné a klubu se tak snížily ekonomické příjmy. Navíc je dle mluvčího jednoho z fotbalových klubů Aleše Strouhy, daleko větší finanční zátěž kladena na kluby menší, s nižším rozpočtem, než pro kluby velké a „bohaté“ (Charvát, 2020).

Kromě výše uvedených ekonomických důsledků bude mít pandemie koronaviru fatální dopad na fotbalovou mládež. Během veškerých opatření a restrikcí nemohly mládežnické kategorie trénovat a hrát soutěžní zápasy, což výrazně zkomplikuje jejich fotbalový vývoj. Kategorie, které budou těmito omezeními nejvíce ovlivněny, jsou kategorie hráčů na přelomu dorosteneckých a dospělých kategorií, pro jejichž posun do dospělého fotbalu je nejdůležitějším faktorem zápasová vytíženost a sbírání zkušeností (Formánek, 2020).

Závěry SWOT analýzy budou uvedeny v rámci kapitoly Shrnutí výsledků a kapitoly Závěry a doporučení.

4.3 Porterův model pěti sil

4.3.1 Stávající konkurence

Jak je již popisováno v části věnované SWOT analýze klubu a analýze jeho silných stránek, z geografického pohledu Královehradeckého kraje je FC HK největším fotbalovým klubem v kraji. Jeho dominantní pozici největšího klubu neohrožují ani menší fotbalové kluby v Hradci jako FC Olympia Hradec Králové, TJ Sokol Třebeš a FC Slavia Hradec Králové, tedy kluby krajského přeboru. Výrazný vliv na tuto skutečnost nemají ani divizní celky v kraji – FK Náchod, Dvůr Králové nad Labem, FK Trutnov.

Je prozatím otázkou, jak ovlivní postup FK Pardubice do nejvyšší soutěže i hradecký klub vzhledem k tomu, že první sezónu odehrají Pardubice své domácí zápasy v azylu na Městském stadionu Ďolíček v Praze.

Z pohledu konkurence ve východních Čechách a blízkosti měst Hradec a Pardubice je velkým a silným konkurentem klub FK Pardubice, jak je již zmiňováno výše. Jeho konkurenční síla jistě vzroste vzhledem k postupu pardubického klubu do naší nejvyšší fotbalové soutěže.

Za zásadního konkurenta v boji o sportovní fanoušky, který má nad fotbalovými Votroky převahu, je hradecký hokejový klub Mountfield.

V rámci ročníku FNL 2020/2021 jsou sportovními konkurenty klubu FC HK tyto fotbalové oddíly: SK Líšeň, MFK Chrudim, FK Viktoria Žižkov, FK Varnsdorf, FK Fotbal Třinec, FK Ústí nad Labem, FK Dukla Praha, FK Blansko, FC Slavoj Vyšehrad, FC Vysočina Jihlava, FC Sellier & Bellot Vlašim, FC MAS Tábořsko, 1. SK Prostějov (Fortuna: Národní liga, 2021).

4.3.2 Vliv odběratelů (zákazníků)

Mezi odběratele fotbalového klubu patří především diváci, sponzoři a média, od kterých má klub finanční příjmy z prodeje televizních práv. Objem odběratelů klubu závisí na sportovních výsledcích. Čím lepší a atraktivnější výkony klub předvádí, tím větší pozornost získá u svých odběratelů. Jako odběratelé tohoto sportovního subjektu můžou být označeni i další fotbalové kluby, do kterých fotbalisté z hradeckého klubu odchází.

4.3.3 Vliv dodavatelů

Jako dodavatele můžeme označit město Hradec Králové, jelikož je jak vlastníkem fotbalového klubu, tak i vlastníkem Všesportovního stadionu v Malšovicích. Dalším významným dodavatelem klubu je společnost JAKO, která poskytuje sportovní potřeby a vybavení. Ze sportovního úhlu pohledu můžeme označit za dodavatele klubu menší fotbalové oddíly, ze kterých přichází mladí hráči do klubu FC HK.

4.3.4 Substituční produkty

Jako substituční produkt je možné považovat jiný sportovní produkt nebo obdobný druh sportovní zábavy.

Substitučním produktem ze stejného sportovního odvětví, tedy fotbalu, jsou menší fotbalové kluby v Hradci. Fotbaloví příznivci mohou zavítat na zápasy krajského přeboru oddílů FC Olympia Hradec Králové, TJ Sokol Třebeš, FC Slavia Hradec Králové.

Jako nejvýznamnější substituční produkt, který v Hradci působí na vrcholové scéně, a kterému sportovní diváci dávají větší přednost, je hokejový klub Mountfield Hradec Králové hrající hokejovou extraligu. Společnost Mountfield a.s. se v roce 2013 rozhodla přesunout svoji podporu hokeje z Českých Budějovic právě do východočeské metropole. Od té doby byl v Hradci zaznamenán velký vzestup zájmu o hokej, který lze

označit jako hokejový boom. Od roku 2013 se ve městě pod Bílou Věží sportovní fanoušci těší na atraktivní hokejové duely s předními extraligovými týmy jako HC Sparta Praha, Kometa Brno či Plzeň, ve kterých působí i celá řada zajímavých hokejových jmen, která lákají k návštěvě hokejových duelů. Ne jinak tomu bylo i po postupu klubu Rytíři Kladno, kdy se fandové hradeckého Mountfieldu nemohli dočkat, až se na jejich ledě objeví legenda českého hokeje Jaromír Jágr. Obrovským sportovním lákadlem se stalo Východočeské hokejové derby mezi Hradec a HC Dynamem Pardubice, které je velmi populární a kromě extraligového hokeje může nabídnout i skvělou atmosféru. Od první sezóny, kdy Mountfield působí v nejvyšší hokejové soutěži, pravidelně postupuje do vyřazovací části play-off.

Obrovským hokejovým úspěchem klubu a velkým hokejovým svátkem byl postup do finále Ligy mistrů v sezóně 2019/2020, které se pak následně uskutečnilo i na domácím ledě ČPP Arény. Níže uvedená tabulka 3 srovnává průměrnou návštěvnost hokejového klubu Mountfield HK s fotbalovým klubem FC HK od sezóny 2015/2016 po sezónu 2020/2021.

Tabulka 3: Srovnání divácké návštěvnosti klubů Mountfield HK a FC HK

Sezóna	Mountfield HK	FC HK
2020/2021	31	292
2019/2020	4 582	750
2018/2019	5 187	1 027
2017/2018	5 239	1 004
2016/2017	5 384	2 252
2015/2016	5 427	1 294

Zdroj: vlastní vypracování

Kromě zmiňovaného hokejového klubu může sportovní fanoušek navštívit i jiné kluby nebo sporty v Hradci Králové. V posledních letech je stále oblíbenější mezi sportovními příznivci v Hradci ženský basketbalový oddíl Hradecké Ivce. Tento basketbalový klub dosáhl za poslední roky několika úspěchů, kdy například v roce 2019 opanoval Český pohár a ve stejném ročníku dokráčel až do semifinále play-off, díky čemuž se umístil na konečném 3. místě. Dalším sportovním klubem hrající nejvyšší soutěž je oddíl HBC Hradec Králové, který působí v nejvyšší hokejbalové soutěži.

Město Hradec Králové nabízí velkou spoustu míst, kde může člověk strávit svůj volný čas. Nejatraktivnějším místem pro sportovní vyžití jsou jistě Městské lesy Hradec

Králové a oblast Lesního hřbitova. Tato lesní část lidem nabízí velké množství příležitostí k trávení volného času. Hlavním lákadlem celých Městských lesů je dlouhá cyklostezka, která nabízí desetikilometrový okruh a možnost dostat se po ní až na Nový Hradec. Tato oblast je stále více vyhledávaná mezi milovníky kolečkových bruslí, cyklisty, nadšenými běžci nebo lyžaři na kolečkových lyžích. Obdobným místem, kde lze strávit sportovní chvílky, je rybník Biřička a jeho okolí. Mezi lidmi se těší velké oblibě Hradubická cyklostezka jako místo, kam lze vyrazit na kolo, běh nebo kolečkové brusle. V centru města lidé mohou vyplnit svůj volný čas tím, že navštíví některé zábavní centrum, plavecký bazén vedle Aldisu, koupaliště Flošna, některou z posiloven, kterých v Hradci není málo, horolezeckou stěnu, anebo si v letních měsících mohou vypůjčit paddleboard jako součást návštěvy hradecké Náplavky.

4.4 Marketingový mix 4P

Tato část vyhodnocuje produktové portfolio klubu FC HK za pomoci kategorií marketingového mixu 4P.

4.4.1 Produkt

Klíčový produkt, který fotbalový klub nabízí, je možnost zhlédnout jeho zápas. Hlavním determinantem, zda je tento produkt úspěšný či nikoliv, je návštěvnost, která závisí na několika faktorech. Tím nejdůležitějším faktorem je bezesporu atraktivita zápasu, tedy především současné sportovní výsledky klubu, aktuální forma, nebo zajímavý soupeř, tedy hráči se zvučným jménem. Velkým lákadlem pro fanoušky bylo doposud východočeské derby mezi Hradcem a rivalem FK Pardubice.

Mezi další produkty, které klub nabízí a ze kterých má finanční příjmy, jsou produkty klubové značky – produkty z kamenné prodejny a e-shopu s tematikou a logem FC Hradec Králové. Seznam těchto produktů a jejich cenu zachycují tabulky 5 a 6.

4.4.2 Cena

V případě fotbalového klubu jde především o cenu vstupenek a permanentních vstupenek. Cena těchto produktů by měla být vždy úměrná kvalitě soutěže, ve které klub působí. Cena vstupenek by měla samozřejmě reflektovat i jakou kvalitu a komfort dokáže

fotbalový stadion poskytnout. Vstupenky na zápasy jsou k zakoupení online na internetových stránkách klubu prostřednictvím portálu ENIGOO, nebo na pokladnách před utkáním. Ceník vstupenek a permanentek zachycuje tabulka 4.

Tabulka 4: Vstupné pro podzim 2020 – FORTUNA: NÁRODNÍ LIGA

Vstupné pro podzim 2020 – FORTUNA: NÁRODNÍ LIGA	
Vstupné Malšovický stadion	80 Kč
Vstupné zlevněné Malšovický stadion (studenti, důchodci, členové fanklubu)	40 Kč
Permanentní vstupenka na podzim 2020	400 Kč
Permanentní vstupenka na podzim 2020 zlevněná	200 Kč
ZTP a ZTP-P a děti do 130 cm	zdarma

Zdroj: FC Hradec Králové, 2021

Tabulka 5: Přehled a ceník produktů fanshopu (oblečení)

Název produktu	Cena
Kalhoty a tepláky FC Hradec Králové	
BASE kalhoty s manžetami s logem FC HK	900 Kč
BASE tréninkové tepláky dámské s logem FC HK	1 000 Kč
ACTIVE tréninkové tepláky FC Hradec Králové	750 Kč
BASE tréninkové tepláky s logem FC HK	900 Kč
ACTIVE 3/4 tepláky FC HK	470 Kč
CLASSIC tepláky FC Hradec Králové	690 Kč
Šortky FC Hradec Králové	
CLASSIC šortky FC Hradec Králové	530 Kč
BASE šortky s logem FC HK	650 Kč
PROFI tréninkové šortky s logem FC HK	450 Kč

Zdroj: vlastní vypracování

Tabulka 6: Přehled a ceník produktů fanshopu (doplňky)

Název produktu	Cena
DOPLŇKY FC Hradec Králové	
ACTIVE kšiltovka FC Hradec Králové	350 Kč
Bílý hrnek s logem FC HK	190 Kč
Černo-bílý hrnek s motivem FC HK 1905	190 Kč
Desková hra FC Hradec Králové	590 Kč
Dětské body 100% Votrok	190 Kč
Fandící tyče FC Hradec Králové	80 Kč
Fleecová deka na stadion s logem FC HK	700 Kč
Hrnek espresso 170 ml s logem FC HK	140 Kč
JAKOLETTE pantofle FC Hradec Králové	350 Kč
Keramický panák FC HK	80 Kč
Klíčenka FC HK	80 Kč
Lahev FC Hradec Králové	100 Kč
Ložní povlečení FC HK	790 Kč
Minidres FC Hradec Králové	100 Kč
Minidres FC Hradec Králové 2020	120 Kč
Minidres pěnový FC Hradec Králové	100 Kč
Nákrčník FC HK	60 Kč
Peněženka FC Hradec Králové	160 Kč
Pivní půllitr bílý – s logem FC HK	350 Kč
Placka FC Hradec Králové	40 Kč
Sedák FC Hradec Králové	290 Kč
Skleněný korbek matný 400 ml s logem FC HK	220 Kč
Sklenička FC Hradec Králové 0,3l	70 Kč
Stolní kalendář FC Hradec Králové 2021	99 Kč
Šála pletená FC HK 2014/2015	150 Kč
Šála pletená FC Hradec Králové	190 Kč
Termohrnek 450ml FC HK	350 Kč
Tuplák FC Hradec Králové 1,0l	190 Kč
Turistická vizika FC Hradec Králové	15 Kč
Vlaječka FC HK 10 x 8 cm	75 Kč
Vlaječka FC HK 13 x 18 cm	90 Kč
Vlaječka FC HK 20 x 30 cm	100 Kč

Zdroj: vlastní vypracování

4.5 Analýza a přehled cen vstupenek v rámci Národní fotbalové ligy

V níže uvedených tabulkách jsou představeny ceny vstupenek jednotlivých týmů v Národní fotbalové lize v rámci ročníku 2020/2021.

Tabulka 7: Ceny vstupenek na domácí zápasy 1. SK Prostějov

1. SK Prostějov	
muži	80 Kč
ženy	50 Kč
mládež do 15 let a ZTP	zdarma

Zdroj: SK Prostějov, 2021

Tabulka 8: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Blansko

FK Blansko	
tribuna sezení	100 Kč
tribuna stání	80 Kč
děti do 150 cm (pouze stání)	50 Kč
permanentní vstupenka (pouze stání)	800 Kč

Zdroj: FK Blansko, 2021

Tabulka 9: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Ústí nad Labem

FK Ústí nad Labem	
jednotné vstupné	50 Kč
děti do 120 cm	zdarma
senioři nad 65 let	zdarma
ZTP	zdarma
permanentní vstupenka	500 Kč
VIP sedadlo SILVER zápas	1 000 Kč
VIP sedadlo SILVER sezóna	10 000 Kč
VIP sedadlo RED zápas	2 000 Kč
VIP sedadlo RED sezóna	20 000 Kč

Zdroj: FK Ústí nad Labem, 2021

Tabulka 10: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Varnsdorf

FK Varnsdorf	
senioři	80 Kč
senioři nad 65 let, mládež (11–18 let)	50 Kč
ZTP, děti do 10 let	zdarma
permanentní vstupenka	800 Kč

Zdroj: FK Varnsdorf, 2021

Tabulka 11: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Viktoria Žižkov

FK Viktoria Žižkov	
vstupenka jednorázová sezení	100 Kč
vstupenka jednorázová stání	70 Kč
vozičkáři + 1 doprovod	zdarma
permanentka sezení půlroční – normal sektor D, E	500 Kč
permanentka sezení půlroční – senioři nad 65 let sektor D, E	450 Kč
permanentní vstupenka vlajkonoši domácí	500 Kč

Zdroj: FK Viktoria Žižkov, 2021

Tabulka 12: Ceny vstupenek na domácí zápasy FC Sellier & Bellot Vlašim

FC Sellier & Bellot Vlašim	
vstupenka jednorázová – krytá tribuna	80 Kč
vstupenka jednorázová – nekrytá tribuna	70 Kč
pohárové utkání, soupeř z první ligy	120 Kč
permanentní vstupenka – 50 Kč x násobek domácích zápasů	
permanentní vstupenka členové klubu – 40 Kč x násobek domácích zápasů	

Zdroj: FC Sellier&Bellot Vlašim, 2021

Tabulka 13: Ceny vstupenek na domácí zápasy FK Dukla Praha

FK Dukla Praha		
standardní	150 Kč	120 Kč
zvýhodněná	120 Kč	100 Kč
děti do 15 let	x	zdarma
vozičkáři	x	zdarma
permanentní vstupenka standardní zvýhodněná	1 100 Kč	
permanentní vstupenka standardní základní	1 400 Kč	
VIP	5 000 Kč	
SKY BOX	10 000 Kč	

Zdroj: FK Dukla Praha, 2021

Tabulka 14: Ceny vstupenek na domácí zápasy FC Vysočina Jihlava

Forma vstupenky	4 a více dnů před utkáním	3 a méně dnů před utkáním
standard	80 Kč	100 Kč
zlevněné (ZTP, senioři)	60 Kč	80 Kč
rodinné vstupné (1 dospělí + 2 děti)	120 Kč	150 Kč
rodinné vstupné (2 dospělí + 2 děti)	200 Kč	230 Kč
Permanentní vstupenky		
permanentní vstupenka (noví předplatitelé)	1 000 Kč	
předplatitelé z minulé sezóny	900 Kč	
rodinná permanentní vstupenka	7 500 Kč	
permanentní vstupenka VIP	4 500 Kč	

Zdroj: FC Vysočina, 2021

4.5.1 Distribuce

Místem, kde se hrají domácí zápasy klubu FC HK je Všesportovní stadion v Malšovicích. Stadion byl otevřen v roce 1960 a od té doby je dominantou místní části Malšovice. Kromě oficiálního názvu „Všesportovní stadion“ je tento stadion znám a přezdívám především stadion Pod lízátky. Označení Pod lízátky získala tato sportovní stavba díky svým osvětlovacím panelům. Panely připomínají tvar lízátek a tyčí se do výšky 55 metrů.

4.5.2 Propagace

- **Rozhlasová reklama**

Mezi první skupinu mediálních partnerů klubu patří rozhlasové stanice. Partnerství mezi fotbalovým klubem a rozhlasovými stanicemi lze pojmenovat jako barterový obchod. V rámci tohoto partnerství nabídne klub své propagační prostory těmto partnerům a na oplátku je propagován bez poplatků mediálními partnery. Tato forma propagace může mít podobu pozvánek na utkání, sledování průběhu zápasu během vysílání, informování posluchačů o výsledcích a postavení klubu v tabulce. Mediálními partnery klubu z řad rozhlasových stanic je Český rozhlas Hradec Králové, Hitrádio Magic, Rádio Impuls, Rádio BLANÍK, HITRÁDIO ČERNÁ HORA (FC Hradec Králové, 2021).

- **Tisková reklama**

Stejnou formu partnerství jako s rozhlasovými stanicemi má klub uzavřen i s některými deníky a magazíny. Těmito partnery jsou Deník.cz a jeho regionální forma, HATTRICK.CZ, Portál Hradec Králové, iDnes.cz – Hradecký kraj, Hradecká drbna, magazín Quartier, eFotbal.cz (FC Hradec Králové, 2021).

Před všemi domácími zápasy vychází bulletin klubu, ve kterém sportovní fanoušek může nalézt celou řadu informací, jako jsou soupisky obou mužstev, rozhovory s hráči a trenéry, analýzy a statistiky předchozích střetnutí obou mužstev. Mimo uvedené informace by bulletin klubu měl přinášet zprávy z mládežnických výběrů a sloužit jako reklamní prostor pro zviditelnění klubových sponzorů.

- **Televizní reklama**

V posledních letech se FAČR (Fotbalová asociace České republiky) snaží o propagaci FORTUNA:NÁRODNÍ LIGY, tedy naší druhé nejvyšší fotbalové soutěže, což napomáhá zviditelnění klubu FC HK. Přímé přenosy zápasů FNL mají už pravidelné místo v programu vysílání ČT sport. Čas od času mají fotbaloví fanoušci možnost zhlédnout přímý přenos ze zápasu FC HK s některým z celků druhé nejvyšší soutěže.

- **Venkovní reklama**

Tento způsob zviditelnění využívá klub především v podobě billboardů a plakátů, které jsou umístěny na propagačních panelech v některých částech města a okolí. Kromě zmíněných reklamních billboardů a plakátů jsou k vidění prostředky městské hromadné dopravy zahalené do motivů klubu.

- **Internetová reklama**

Fotbalový klub FC HK používá webové stránky a nezbytná sociální média dnešní doby jako Instagram, Facebook, Twitter a Youtube.

Na svůj facebookový účet přidává klub nejvíce příspěvků v podobě fotek ze zápasů, pozvánek na nejbližší utkání A-týmu nebo ohlášení příchodu nového hráče. Tyto příspěvky mají kromě nezbytného psaného sdělení formu buď jednoduché grafiky, nebo krátké videopozvánky v podobě rozhovoru s hráči nebo trenéry. Po těchto typech příspěvků se v posledních letech snaží klub držet nastavený trend marketingu sportovních subjektů a sdílet i příspěvky oznamující narozeniny hráčů a významná životní jubilea významných osobností spjatých s klubem.

Na instagramovém účtu jsou sdíleny stejné příspěvky, které tvoří i obsah facebookového účtu klubu. Kromě těchto příspěvků je Instagram jako informační kanál využíván pro sdílení krátkých mizejících příběhů typických pro tuto platformu.

Fotbalový klub FC HK provozuje své webové stránky. Na hlavní stránce webových stránek se v horní části nachází hlavní lišta, kde jsou umístěny nejdůležitější ikony – KLUB, A-TÝM, B-TÝM, VSTUPENKY, MLÁDEŽ, ŽENY, FANZÓNA, PARTNEŘI, AKADEMIE, STADION. Z oblastí A-tým, B-tým, Mládež a ženy se návštěvník proklikne k dalším informacím o jednotlivých kategoriích, soupiskám všech mužstev, realizačních týmech a výsledcích těchto kategorií. Sekce KLUB po prokliknutí poskytuje přehled o kontaktech klubu, přehled o dozorčí radě, představenstvu a vedení klubu. Kromě toho se z této sekce lze dostat do části popisující historii klubu a jeho největší úspěchy. Pokud návštěvník

klepne na ikonu VSTUPENKY, získá přehled o cenách vstupenek pro aktuální sezónu s potřebným upřesněním náležitostí a podmínek týkajících se možností uplatnění cenových zvýhodnění vstupenek a dovysvětlení okolností okolo vstupenek. Nechybí ani důležitý proklikávací odkaz, který návštěvníka přesměruje na portál ENIGOO, v rámci kterého si může zakoupit vstupenky online. Nejobsáhlejší sekci stránek klubu je sekce FANZÓNA. Z této sekce je možno se prokliknout na facebookový, instagramový a Youtube účet klubu. Sekce fanzóna nabízí archiv článků, fotogalerii ze všech zápasů, pdf verze bulletinů, grafiku a tapety do počítače a mobilu ke stažení. Kromě vyjmenovaných možností tato oblast odkazuje na webové stránky oficiálního fanklubu klubu. Vedle ikony FANZÓNA se nachází oblast věnovaná partnerům a stadionu. Pod touto hlavní lištou se nachází aktuální proklikávací odkazy na články nebo videa z předešlých zápasů. Uprostřed úvodní stránky se nachází widgety v podobě předešlého výsledku A-týmů, dalších zápasech A-týmu, widget představující projekt nového stadionu, widget v podobě tabulky soutěže, rolovací widget krátkých zpráv. Pod vyjmenovanými widgety jsou umístěny proklikávací obrázky na videa většinou z pozápasových rozhovorů s hráči a trenéry. Po srolování do spodní části jsou zde widgety s aktuálními příspěvky na sociálních sítích. Na úplném konci webových stránek se nachází lišta sloužící jako prostor pro zviditelnění partnerů klubu, na této liště rotují loga partnerů (FC Hradec Králové, 2021). Informace o klubu a jeho zápasech jsou dostupné ve všech předních sportovních internetových denících, jako jsou například idnes.cz a isport.blesk.cz. V posledních letech se těší stále větší popularitě mobilní aplikace Livesport umožňující sledovat průběžné výsledky klubu, postavení v tabulce, statistiky jednotlivých hráčů, soupisky a rozestavení ještě před začátkem utkání a formu mužstva za určitý počet zápasů.

K zviditelnění druhé nejvyšší soutěže – FNL slouží oficiální internetová stránka soutěže fnliga.cz. Na této webové stránce lze najít veškeré informace a novinky o FNL, jako jsou veškeré zápasy probíhajícího ročníku, aktuální tabulka, přehled veškerých mužstev, statistiky o nejlepších střelcích soutěže, počtu vychytaných nul. Kromě klasických webových stránek má soutěž i svůj vlastní facebookový, instagramový a YouTube účet.

4.6 Přehled partnerů klubu FC HK

Tato část představuje veškeré partnery klubu pro sezónu 2020/2021, kteří jsou rozdělení do kategorií hlavní partneři, partneři a mediální partneři.

- **Hlavní partneři**

Město Hradec Králové, Chládek & Tintěra Pardubice, a.s., Enteria a.s., Pivovar Rebel a.s., Královehradecký kraj, JAKO – Teamline s.r.o., Seco industries, s. r. o., Fortuna a.s., UNIPRINT s.r.o., AUTO IN s.r.o., Porsche Hradec Králové, Dahasl s.r.o., Čásenský & Hlavatý, s.r.o.

- **Partneři**

AGRO CS a.s., Tepelné hospodářství Hradec Králové, Dopravní podnik města Hradce Králové, Futurum Hradec Králové, Štěpánek Group, k. s., Marius Pedersen a.s., MONTELA MH, s.r.o., VCES, TECAM, spol. s r. o., VAK Hradec Králové, AM GnoI, AROS-osiva s.r.o., A-Sport – Zábavní centrum, ASTOR-KOMPLEX s.r.o., AUTOTECH, SPOL. S R.O, Radek Baier – odtahová služba, BARA spol. s.r.o., BH TEL s.r.o., BressKamp s.r.o., BÜROPROFI s.r.o., CLIMASTYL s.r.o., ČSOB, ŠUMAVSKÝ PRAMEN, Filharmonie Hradec Králové o.p.s., Prodejna GÓL Hradec Králové, HDB, s.r.o., Nové Adalbertinum, RICOH Czech Republic s.r.o., Restaurace Inflagranti s.r.o., Infocentrum Hradec Králové, INKA – dopravní značení, Hradec Králové s.r.o., Kámen Ostroměř s.r.o., Konica Minolta, Arrows advisory group, Spojovací materiál LI-CA, Megas s.r.o., Merida Hradec Králové, s.r.o., MSV Výtahy a.s., PEPSICO CZ s.r.o, PIZZA PANDA, PIZZA PIZZA, RANA HRADEC KRÁLOVÉ spol. s r.o., RPM Service CZ a.s., Signa Pumpy, spol. s r. o., Sklotex – Plasty, Správa nemovitostí Hradec Králové – příspěvková organizace, 11teamsports, UniCredit Leasing CZ, VAK STAVBY, spol. s r. o. Hradec Králové, Vinotéka u Mazlíka, Vítek s.r.o., Geošrafo, SportCafé, Hradecká lesní a dřevařská společnost, GEDORE, EA hotel Tereziánský dvůr, České stavby, České reality, JIRY, s.r.o., Restaurant Duran, Cool Team, maybee, Fit4Fun, Hašpl, a.s., Matex HK, SEZAKO, Magnalink, a. s., ČPP, a. s., NAD obal, s. r. o., Sans, JUTA, a. s., Garnea, a. s., advertis HK, Eurovia, Restaurace Černý kůň, TURBO PIZZA.

- **Mediální partneři**

Český rozhlas Hradec Králové, Deník.cz, HATTRICK.CZ, Hitrádio Magic, Portál Hradec Králové, Rádio Impuls, iDnes.cz - Hradecký kraj, Rádio BLANÍK, HITRÁDIO ČERNÁ HORA, Hradecká drbna, magazín Quartier, eFotbal.cz, Bio Central.

4.7 Vyhodnocení divácké návštěvnosti domácích zápasů

Tato část práce vyhodnocuje diváckou návštěvnost jednotlivých soutěžních ročníků od sezóny 2015/2016 až po sezónu 2020/2021.

4.7.1 Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2015/2016

Tabulka 15: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2015/2016

Datum	Tým	Počet diváků
16. 8. 2015	Pardubice	3 792
6. 9. 2015	Frýdek Místek	1 146
14. 10. 2015	Varnsdorf	750
4. 10. 2015	České Budějovice	1 311
18. 10. 2015	Vyšehrad	983
1. 11. 2015	Třinec	1 056
15. 11. 2015	Ústí nad Labem	950
22. 11. 2015	Táborsko	996
12. 3. 2016	Sigma Olomouc B	907
27. 3. 2016	Znojmo	1 261
10. 4. 2016	Vlašim	1 038
23. 4. 2016	Opava	1 023
8. 5. 2016	Karviná	2 913
17. 5. 2016	Sokolov	0

Zdroj: vlastní vypracování

Průměrná návštěvnost domácích zápasů za sezónu 2015/2016 činí 1 294 diváků. Hned v prvním domácím duelu se střetl FC HK se svým rivalem z Pardubic a toto divácky atraktivní úvodní utkání přilákalo do hlediště nejvyšší počet diváků – 3 792. Po utkání s Pardubicemi následoval velký divácký pokles. Hned na další zápas s Frýdkem Místkem zavítalo do hlediště 1 146 diváků. Po celý zbytek sezóny se pak divácká návštěva pohybovala přibližně na stejné úrovni. Až předposlední zápas sezóny 2015/2016 s Karvinou přilákal do hlediště 2 913 diváků, což lze nejlépe odůvodnit tím, že v této době FC HK bojoval o účast v nejvyšší fotbalové soutěži, kam se také probojoval. V zápisu o posledním utkání sezóny se Sokolovem je v kolonce počtu diváků uvedena 0, je tedy možné, že klub dostal nějaký trest od vedení soutěže a nemohl tak odehrát poslední zápas sezony před fanoušky. Tato myšlenka však není nijak dokázaná a jde pouze o domněnku autora.

4.7.2 Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2016/2017

Tabulka 16: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2016/2017

Datum	Tým	Počet diváků
6. 8. 2016	Jablonec	1 826
20. 8. 2016	Vysočina Jihlava	1 146
10. 9. 2016	Příbram	1 216
24. 9. 2016	Zlín	1 420
15. 10. 2016	Slavia Praha	4 561
30. 10. 2016	Karviná	2 336
27. 11. 2016	Sparta Praha	4 500
19. 2. 2017	Dukla Praha	2 122
4. 3. 2017	Mladá Boleslav	2 196
19. 3. 2017	Zbrojovka Brno	1 931
7. 4. 2017	Viktoria Plzeň	2 266
22. 4. 2017	Slovan Liberec	1 789
7. 5. 2017	Teplice	1 960
13. 5. 2017	Slovácko	3 022
27. 3. 2017	Bohemians Praha	1 495

Zdroj: vlastní vypracování

Průměrná návštěvnost domácích zápasů sezóny 2016/2017 činí 2 252 diváků. Pro tuto sezónu postoupil FC HK do nejvyšší soutěže a tím se logicky průměrná divácká návštěvnost zvedla. Velkou komplikací pro klub bylo jistě to, že první čtyři domácí zápasy musel A-tým odehrát na Městském stadionu Mladá Boleslav, proto návštěvnost na těchto zápasech není velká. Hned pro první domácí zápas zavítala na Všesportovní stadion SK Slavia Praha a tento atraktivní celek motivoval k návštěvě 4 561 diváků. Dalším zvučným soupeřem, který přijel na domácí stadion, byla AC Sparta Praha. Tento historicky nejúspěšnější celek u nás přilákal do hlediště 4 500 diváků. Jako velké zklamání a neúspěch je možno považovat návštěvnost domácího zápasu s Viktorií Plzeň, která v té době vévodila českému fotbalu, a na tento celek zavítalo pouze 2 226 diváků.

4.7.3 Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2017/2018

Tabulka 17: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2017/2018

Datum	Tým	Počet diváků
28. 7. 2017	Táborsko	1 222
14. 8. 2017	Pardubice	2 551
23. 8. 2017	Viktoria Žižkov	1 120
8. 9. 2017	Vlašim	1 042
25. 9. 2017	Příbram	934
21. 10. 2017	Sokolov	617
4. 11. 2017	Vítkovice	650
25. 11. 2017	Znojmo	630
9. 3. 2018	České Budějovice	1 024
30. 3. 2018	Třinec	1 155
13. 4. 2018	Varnsdorf	667
24. 4. 2018	Olympia	742
29. 4. 2018	Frýdek-Místek	841
11. 5. 2018	Ústí nad Labem	844
20. 5. 2018	Opava	1 025

Zdroj: vlastní vypracování

Po sezóně 2016/2017 v nejvyšší fotbalové soutěži spadl FC HK pro sezónu následující do soutěže o stupeň níž. Průměrná návštěvnost domácích zápasů tohoto ročníku činí 1 004 diváků. Nejvyšší počet 2 551 diváků zavítal na Všesportovní stadion na východočeské fotbalové derby proti Pardubicím. Po duelu s Pardubicemi následovala série tří domácích zápasů, kdy se návštěvnost pohybovala okolo celkového průměru. Pro duely se Sokolovem, Vítkovicemi a Znojmem je zarážející výrazně nižší divácká účast – 617, 65 a 630 diváků. Jako důležitý fakt se v tomto případě jeví, že navzdory povedenému zápasu s Třincem 5:1 nedokázal klub a atraktivita soutěže přilákat do hlediště vyšší, nebo alespoň stejný počet diváků, jelikož na další duel s Varnsdorfem zavítalo na tribuny pouhých 667 diváků.

4.7.4 Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2018/2019

Tabulka 18: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2018/2019

Datum	Tým	Počet diváků
29. 7. 2018	Znojmo	1 408
10. 8. 2018	Vítkovice	1 130
2. 9. 2018	Vlašim	849
23. 9. 2018	Viktoria Žižkov	903
7. 10. 2018	Třinec	912
27. 10. 2018	Zbrojovka Brno	581
11. 11. 2018	Pardubice	1 950
3. 3. 2019	Baník Sokolov	1 189
17. 3. 2019	Prostějov	1 190
31. 3. 2019	Varnsdorf	1 116
12. 4. 2019	Vysočina Jihlava	986
21. 4. 2019	Chrudim	925
3. 5. 2019	České Budějovice	915
12. 5. 2019	Ústí nad Labem	649
25. 5. 2019	Táborsko	707

Zdroj: vlastní vypracování

Průměrná návštěvnost domácích zápasů za sezónu 2018/2019 činí 1 027 diváků. První domácí utkání této sezóny přilákalo do hlediště 1 408 diváků. Nejvyšší počet diváků během fotbalového ročníku 2018/2019 zavítal na zápas proti Pardubicím, přesněji 1 950 diváků. V porovnání s lety minulými jde o nejnižší počet diváků, který navštívil fotbalové derby proti celku z Pardubic. Nejnižší počet diváků během tohoto ročníku navštívilo utkání proti Zbrojovce Brno. Toto nízké číslo lze považovat za neúspěch a čekalo by se, že tento tradiční klub naší nejvyšší fotbalové soutěže přiláká daleko větší počet diváků na tribuny.

4.7.5 Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2019/2020

Tabulka 19: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2019/2020

Datum	Tým	Počet diváků
29. 7. 2019	Dukla	1 193
9. 8. 2019	Varnsdorf	950
29. 8. 2019	Chrudim	1 110
30. 8. 2019	Jihlava	888
21. 9. 2019	Vyšehrad	750
5. 10. 2019	Pardubice	1 062
27. 10. 2019	Prostějov	720
10. 11. 2019	Vítkovice	601
8. 3. 2020	Líšeň	910
30. 5. 2020	Třinec	120
11. 6. 2020	Žižkov	350
18. 6. 2020	Brno	500
25. 6. 2020	Vlašim	702
4. 7. 2020	Ústí nad Labem	640

Zdroj: vlastní vypracování

Průměrná návštěvnost domácích zápasů za sezónu 2019/2020 činí 750 diváků. První domácí utkání této sezóny přilákalo do hlediště 1 193 diváků, což byl zároveň nejvyšší počet diváků během fotbalového ročníku 2018/2019. V porovnání s lety minulými jde o další propad průměrné návštěvnosti. Hlavní důvod, který zapříčinil pokles průměrné divácké návštěvnosti, byla první vlna pandemie covid-19. Restrikce související s první vlnou pandemie přerušily soutěžní ročník od března do začátku května. Po opětovném začátku soutěže byla kapacita stadionu omezena.

4.7.6 Vyhodnocení divácké návštěvnosti sezóny 2020/2021

Tabulka 20: Divácká návštěvnost jednotlivých zápasů sezóny 2020/2021

Datum	Tým	Počet diváků
26. 8. 2020	Vlašim	750
11. 9. 2020	Chrudim	1 146
25. 9. 2020	Vyšehrad	750
21. 11. 2020	Ústí nad Labem	bez diváků
28. 11. 2020	Prostějov	bez diváků
5. 12. 2020	Varnsdorf	bez diváků
29. 3. 2021	Jihlava	bez diváků
4. 4. 2021	Žižkov	bez diváků
14. 4. 2021	Táborsko	bez diváků
18. 4. 2021	Třinec	bez diváků
30. 4. 2021	Blansko	50
8. 5. 2021	Dukla Praha	450
22. 5. 2021	Líšeň	650

Zdroj: vlastní vypracování

Průměrná návštěvnost domácích zápasů za sezónu 2020/2021 činí pouhých 292 diváků. První domácí utkání této sezóny přilákalo do hlediště 750 diváků. Nejvyšší počet diváků během fotbalového ročníku 2020/2021 zaznamenal druhý domácí zápas s Chrudimí, přesněji 1 146 diváků. V rámci vyhodnocování divácké návštěvnosti sezón 2015/2016 až 2020/2021 jde o nejnižší průměrnou diváckou návštěvnost, kterou znovu ovlivnila pandemie covidu-19. Omezení související s pandemií nedovolily divákům navštěvovat fotbalové zápasy v období od 21. listopadu 2020 až po 18. dubna 2021.

4.8 Marketingový výzkum

Tato část bakalářské práce definuje metodologii konkrétního výzkumu v oblasti sportu a jeho konkrétní výsledky. Cílem tohoto marketingového výzkumu je zjistit spokojenost zákazníků s marketingovým mixem vybraného klubu FC HK.

V návaznosti na cíl byly stanoveny tyto hypotézy:

- Výzkumná otázka 1: Autor se domnívá, že méně než 40 % respondentů je spokojeno s komunikací klubu na sociálních sítích.
- Výzkumná otázka 2: Autor předpokládá, že více než 70 % respondentů je spokojeno s programem o přestávkách.

- Výzkumná otázka 3: Autor předpokládá, že více než 70 % respondentů by přivítalo více informací o aktuálním dění A-týmu (rozhovory s hráči a trenéry, hodnocení, predikce).

Výzkumný soubor

Výzkumným souborem v tomto dotazníku jsou osoby spjaté s klubem FC HK. Jedná se o členy oficiálního fanklubu klubu Votroci 2000, kteří navštěvují zápasy klubu. Jiné kritérium výběru zde kladeno nebylo. Cílem bylo oslovit 50 respondentů. Tento cíl byl naplněn.

Použité metody

Jak již bylo v minulé kapitole uvedeno, je zde použit kvantitativní přístup v podobě dotazníku. Konkrétní technika, která byla v rámci kvantitativního výzkumu zvolena, je strukturovaný dotazník. Dotazník je přílohou této práce.

Sběr dat

Sběr dat byl realizován pomocí písemného dotazování. Autor této práce realizoval výzkum přímo na zápase FC HK a zároveň prostřednictvím dotazníkového portálu survio.com. Konkrétně sběr dat probíhal v období 1. 6. až 30. 6. 2021.

Dotazník byl realizován v několika krocích, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 21: Harmonogram výzkumu

Definování cíle a hypotéz	10. 5. až 15. 5. 2021
Sestavení dotazníku	17. 5. 2021
Provedení předvýzkumu	18. 5. až 20. 5. 2021
Vyhodnocení předvýzkumu	22. 5. 2021
Samotný sběr dat	1. 6. až 30. 6. 2021
Vyhodnocení výsledků	1. 7. až 10. 7. 2021
Interpretace výsledků	11. 7. až 20. 7. 2021
Vyhodnocení hypotéz	21. 7. 2021
Stanovení doporučení	22. 7. až 30. 7. 2021

Zdroj vlastní zpracování

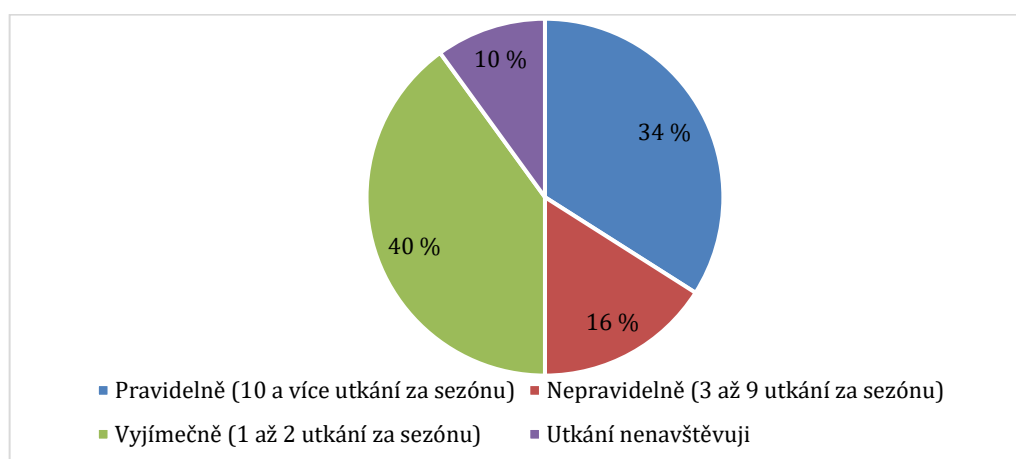
Z tabulky je patrné, že byl prvně vytvořen předvýzkum. Nabízí se otázka, proč byl předvýzkum použit? Předvýzkum ověřuje postupy, které jsou použity při realizaci výzkumu. Na mladším vzorku respondentů došlo k ověření zvolené techniky. Je to jakýsi úvodní projekt, který je užíván na malé skupině a ověřuje výsledky.

Dále byl sestaven dotazník. K výzkumu byl zkonstruován vlastní dotazník, který obsahoval celkem 10 otázek (viz příloha). Otázky byly uzavřené. Vypracované dotazníky byly shromážděny a odpovědi zaznamenány do programu MS Excel 2016. Pro prezentaci informací byly zvoleny přehledné tabulky a grafy.

4.9 Vyhodnocení realizovaného dotazníkového šetření

Jako součást praktické části této práce bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož respondenty tvořili členové fanklubu FC Hradec Králové. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 respondentů. Dotazník zahrnoval celkem 10 otázek, na které respondenti odpovídali v rámci nabízených variant odpovědí. Jejich odpovědi byly zaznamenány, přepsány do přehledných tabulek v MS Excel a z nich pak byly vytvořeny koláčové grafy zahrnující relativní data. Níže jsou uvedeny odpovědi.

1) Jak často navštěvujete utkání FC Hradec Králové

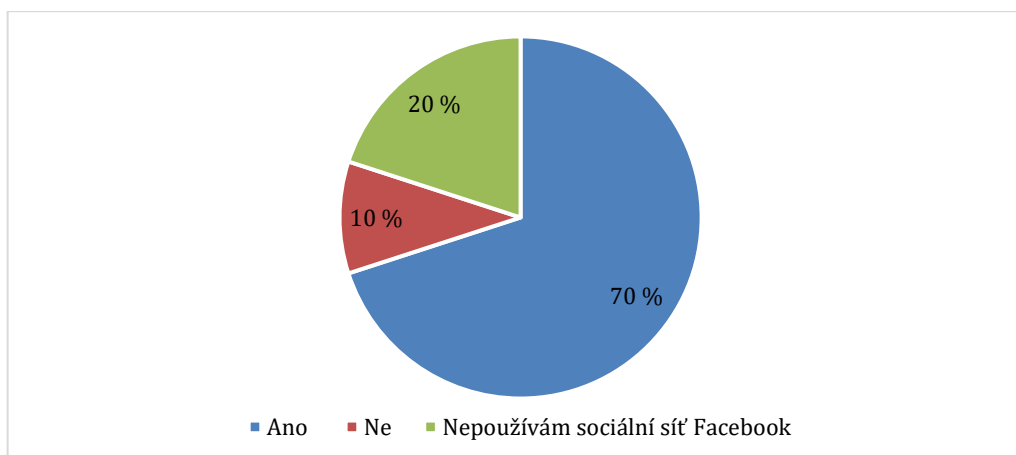


Graf 1: Návštěvnost utkání FC Hradec Králové

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného Grafu 1 výše vyplývá, že nejvíce respondentů (40 %) odpovědělo, že utkání fotbalového klubu Hradec Králové navštěvují spíše výjíměčně. Dalších 34 % dotázaných pak ale odpovědělo, že utkání navštěvují pravidelně. Následně bylo možné shrnout, že 16 % respondentů dochází na utkání nepravidelně a zbylých 10 % dotázaných utkání nenavštěvuje vůbec.

2) Jste spokojeni s aktivitou FC HK na sociální síti Facebook?

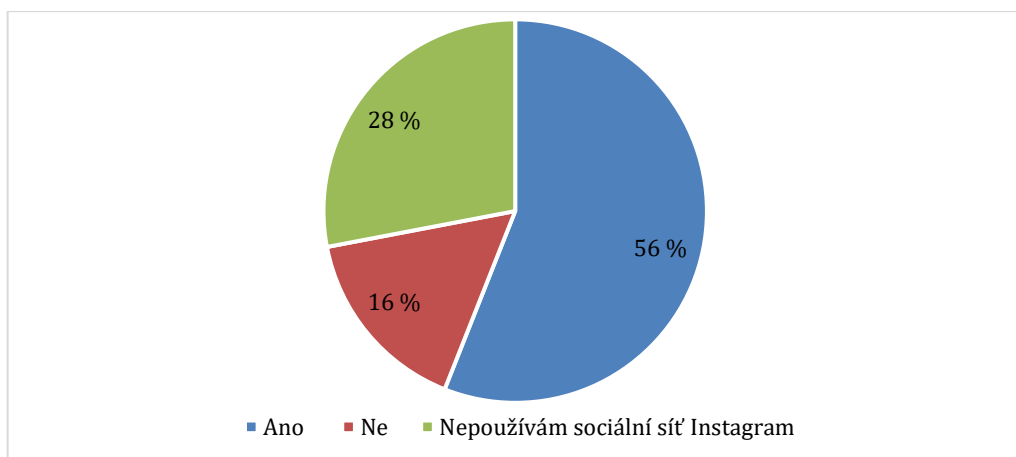


Graf 2: Spokojenost s aktivitou FC Hradec Králové na Facebooku

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku spokojenosti aktivity klubu na sociální síti Facebook odpověděla větší polovina dotázaných respondentů kladně (70 %), tedy že jsou s aktivitou klubu na Facebooku spokojeni. Pouhých 10 % dotázaných odpovědělo, že s aktivitou klubu na sociální síti Facebook spokojeni nejsou. Zbýlých 20 % dotázaných uvedlo, že nepoužívají sociální síť Facebook, tudíž nemohou relevantně odpovědět.

3) Jste spokojeni s aktivitou FC HK na sociální síti Instagram?



Graf 3: Spokojenost s aktivitou FC Hradec Králové na Instagramu

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli dotázáni i na aktivity klubu na sociální síti Instagram. S aktivitou klubu na této sociální síti bylo spokojeno celkem 56 % dotázaných, tedy opět více než polovina. Dalších 16 % dotázaných pak vyslovilo nespokojenost s prezentací klubu na

Instagramu. Zbývajících 28 % dotázaných odpovědělo, že nepoužívají sociální síť Instagram, tudíž rovněž nebyli schopni odpovědět na otázku.

4) Přáli byste si více informací o aktuálním dění A-týmu? (rozhovory s hráči a trenéry, hodnocení, predikce)

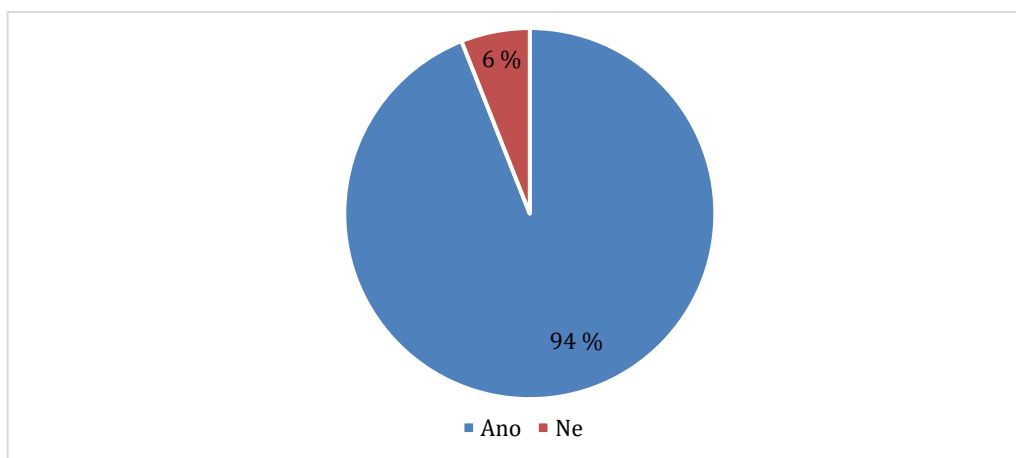


Graf 4: Zájem respondentů o více informací o aktuálním dění A-týmu

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky odpověděla přesně polovina dotázaných respondentů, že by uvítali více informací o aktuálním dění A-týmu (rozhovory s hráči a trenéry, hodnocení, predikce). Zbývá polovina respondentů pak odpověděla, že jim tato aktivita klubu přijde dostatečná. Ani jeden z dotázaných respondentů neuvedl, že by neměl zájem o více informací o aktivitách klubu.

5) Uvítali byste cyklus, ve kterém by byli představováni jednotliví hráči A-týmu?

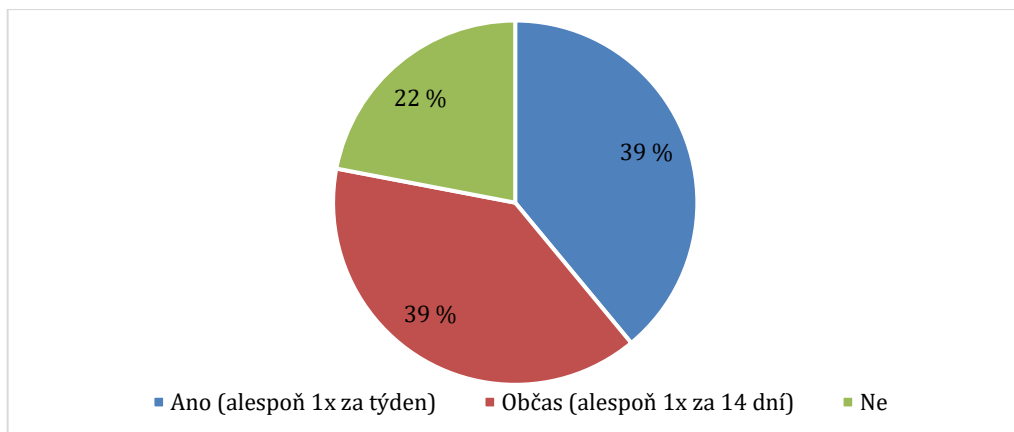


Graf 5: Zájem respondentů o cyklus, v němž by byli představováni jednotliví hráči A-týmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Skoro všichni dotázaní respondenti uvedli (94 %), že by měli zájem o cyklus, ve kterém by byli představeni jednotliví hráči A-týmu. Jen 6 % dotázaných respondentů odpovědělo, že by o takovou aktivitu zájem neměli.

6) Navštěvujete oficiální internetové stránky FC HK?

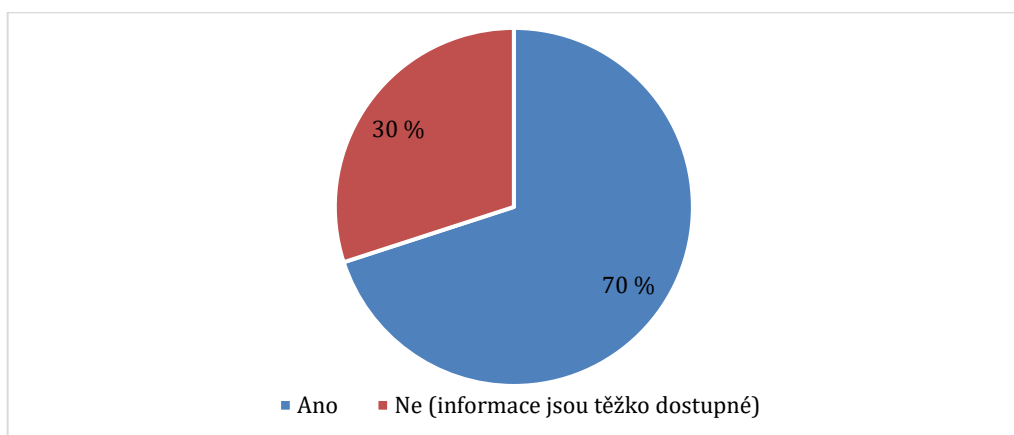


Graf 6: Návštěvnost oficiálních webových stránek klubu respondenty

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotázaných respondentů potvrdila, že navštěvují oficiální internetové stránky klubu. Konkrétně 39 % dotázaných odpovědělo, že oficiální stránky klubu navštěvují občas (minimálně jednou za 14 dní), stejný počet respondentů (39 %) pak odpověděl, že navštěvují oficiální webové stránky klubu alespoň jednou týdně. Zbývajících 22 % dotázaných respondentů odpovědělo, že oficiální webové stránky klubu nenavštěvují.

7) Je pro Vás propagace jednotlivých utkání dostatečná?

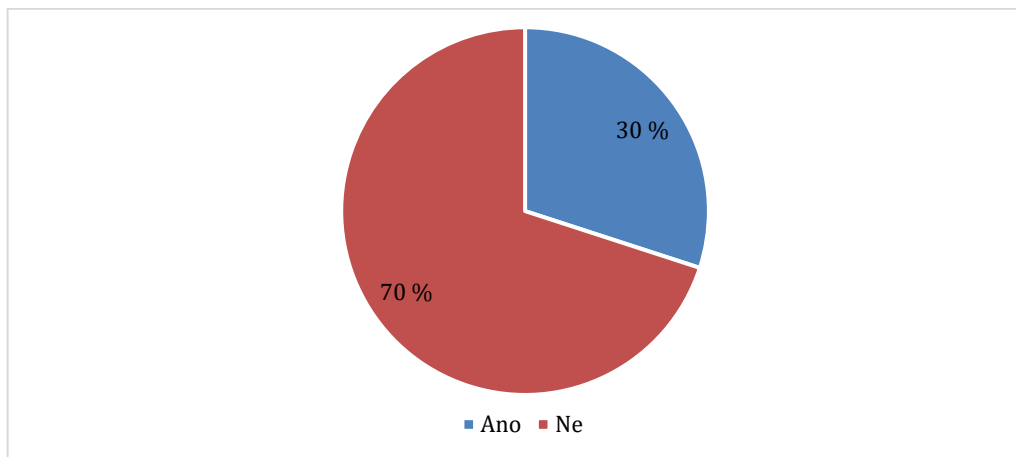


Graf 7: Hodnocení dostatečnosti propagace jednotlivých utkání

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle většiny dotázaných respondentů (70 %) je rovněž propagace jednotlivých utkání klubu dostatečná. Zbýlých 30 % dotázaných s propagací není spokojeno.

8) Je pro Vás přestávkový program na domácích utkáních zajímavý?

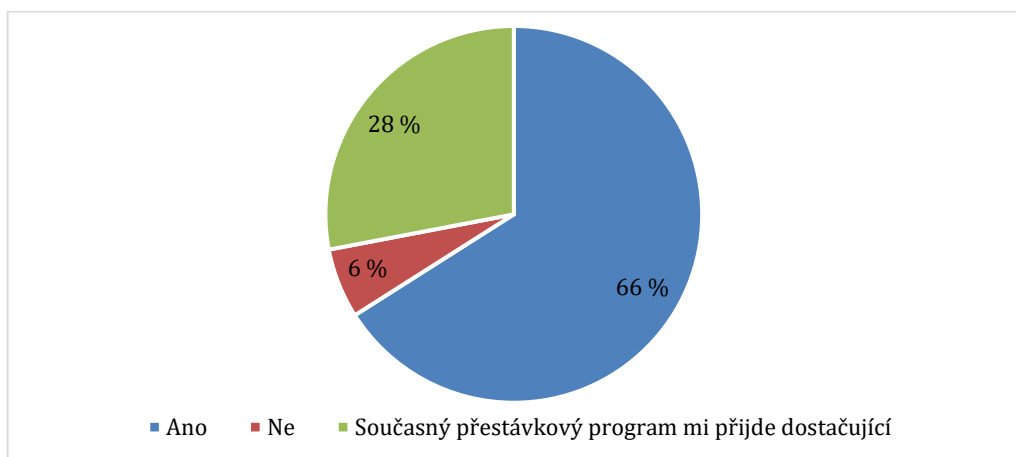


Graf 8: Hodnocení zajímavost přestávkového programu na domácích utkáních klubu

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení přestávkového programu na domácích utkáních klubu však respondenti zhodnotili negativně. Celkem 70 % dotázaných odpovědělo, že přestávkový program na domácích utkáních klubu pro ně není nikterak zajímavý. Pro zbývajících 30 % dotázaných však zajímavý je.

9) Ocenili byste další doprovodný program na jednotlivých domácích utkáních?

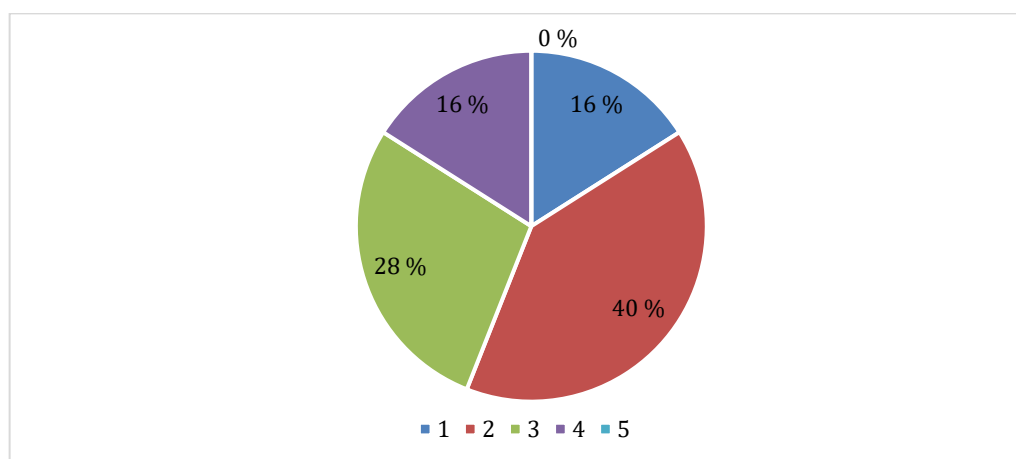


Graf 9: Zájem respondentů o další doprovodný program na domácích utkáních

Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina dotázaných respondentů (66 %) by současně uvítala další doprovodný program na jednotlivých domácích utkáních. Pouze 6 % dotázaných odpovědělo, že by další doprovodný program neuvítali. Ještě nelze opomenout 28 % respondentů, kteří odpověděli, že současný přestávkový program je dostačující.

10) Jak byste ohodnotili marketingovou činnost klubu známkou 1 až 5?



Graf 10: Hodnocení marketingové aktivity klubu respondenty známkami 1 až 5

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci této otázky měli respondenti ohodnotit marketingové aktivity klubu jako ve škole, tedy známkami 1 až 5 s tím, že číslo jedna zde znamenalo nejlepší hodnocení a číslo 5 pak nejhorší hodnocení. Známkou 1 udělilo marketingovým aktivitám klubu celkem 16 % dotázaných, známkou 2 celkem 40 % dotázaných, známkou 3 udělilo marketingovým aktivitám klubu 28 % respondentů, známkou 4 pak zbývajících 16 % dotázaných a známkou 5 ani jeden z dotázaných respondentů nehodnotil. Dle odpovědí se nejčastěji jeví marketingové aktivity klubu respondentům jako chvalitebné.

5 Shrnutí výsledků

V praktické části této práce bylo zjištěno, že klub FC HK je jedním z nejstarších fotbalových klubů, na čemž staví v současné době svou image (viz SWOT analýza). Je to zároveň jedna z největších fotbalových organizací v kraji. Klub se od svého založení věnuje výchově mladých hráčů, kteří se postupně zabudovávají do A mužstva. Ve Fortuna národní lize však hráčům postup uniká, což je velká škoda a je otázkou, zda tím neztrácí fanoušky. Vzhledem ke své velikosti nemá klub příliš vysokou konkurenci, kromě FK Pardubice, který vstoupil do nejvyšší soutěže Fortuna ligy. Pro tento sportovní klub na trhu vznikají nejrůznější příležitosti a hrozby. Hrozbou je samozřejmě v současné době i pandemie viru covid-19, která tíží veškeré oblasti lidské činnosti. Kvůli strachu z nákazy stále nenavštěvuje, i po snížení restrikcí, zápasy tolik lidí jako v minulosti, což se samozřejmě odráží na ekonomické stránce klubu. Klub by proto měl ve své prezentaci tento fakt zmínit a ujistit zákazníky, že se při zápasech vedení snaží účastníkům zajistit maximální bezpečnost. Další příležitostí pro klub je rozšíření fanouškovské základny, což je možné realizovat pomocí rozšíření komunikace, oslovení mladších hráčů ve školách. Dále je vhodné rozšířit spolupráci s Mountfieldem HK. Klub by také měl ve větší míře budovat vztah se svými sponzory, protože v době pandemie viru covid-19 mnoho firem přichází o zisky. První oblastí, kde firmy většinou šetří je právě marketing, sponzoring atd. Současná spolupráce se sponzory také není ideální, je založena pouze na výměně financí, které poskytují firmy za reklamní plochy, které klub nabízí. Proto existuje reálná hrozba ztráty klíčových sponzorů a je nutné učinit ve sponzoringu změny.

V rámci provedeného dotazníkového šetření mezi fanoušky klubu bylo zjištěno několik dalších zajímavých skutečností. V dotazníkovém šetření měli respondenti především z vlastní zkušenosti hodnotit marketingové aktivity klubu a případně uvést, o jaké další aktivity by měli zájem.

Zajímavou se ukázala podle všeho již první otázka, ve které jen 34 % dotázaných respondentů navštěvuje utkání klubu pravidelně, dalších 40 % dotázaných potvrdilo, že navštěvují utkání klubu osobně jen výjimečně. Návštěvnost fanoušky tedy není nijak výrazná. Samozřejmě zde nemusí hrát roli vyloženě jen zájem o tyto zápasy, ale třeba i osobní důvody, vzdálenost, finance apod., ale je nutno zmínit negativní dopad pandemie, který byl prezentován výše.

Z hlediska spokojenosti s marketingovými aktivitami prováděnými na sociálních sítích, byli respondenti v hodnocení spokojeni, a to jak s prezentací klubu na sociální síti Facebook, tak i na sociální síti Instagram. Samozřejmě se zohledněním toho, že ne všichni fanoušci klubu se věnují sociálním sítím, nebo zde vůbec mají založený profil. Při snaze shrnout, která ze sociálních sítí je v tomto ohledu pro fanoušky atraktivnější, lze říci, že zatím stále vede Facebook, který má pravděpodobně více fanoušků klubu (eventuálně i klub na této sociální síti sledují). Respondenti taktéž potvrdili, že občas navštěvují i oficiální webové stránky klubu.

V dalších otázkách pak respondenti v podstatě potvrzovali, že by měli zájem o více informací o aktivitě klubu a jejich hráčích. Největší zájem byl zaznamenán o cyklus představování jednotlivých hráčů A-týmu, zde odpovídali kladně skoro všichni dotázaní (94 %).

Dále respondenti vyslovili spokojenost s propagací jednotlivých utkání klubu. Na druhou stranu ale otázka ohledně přestávkového programu byla v rámci dotazníku jediná, kde respondenti projevili výraznou nespokojenost. Celkem 70 % dotázaných vyslovilo nespokojenost s přestávkovým programem a skoro stejný počet respondentů by rovněž uvítalo rozšíření doprovodného programu v rámci přestávek. Pro klub může být tato informace příležitostí k novým marketingovým aktivitám a ke zvýšení spokojenosti fanoušků klubu.

Z obecného pohledu respondenti marketingové aktivity klubu zhodnotili nejčastěji známkou 2 a 3. Jedná se tedy o poměrně dobré hodnocení, v rámci kterého se nabízí ještě prostor pro zlepšení (třeba právě v rámci rozšíření doprovodných aktivit o přestávkách).

Na závěr této kapitoly je nutné vyhodnotit stanovené výzkumné otázky:

- **Vytváří konkurenční prostředí výrazný tlak na cenu vstupenek klubu FC HK?**

Na tuto otázku není možné odpovědět kladně. Konkurence není tak vysoká, aby vytvářela tlak na ceny vstupenek sledovaného klubu. Dle autora jsou ceny vstupenek FC HK nízké a nejsou hlavním důvodem nízké divácké návštěvnosti. Nízká cena nijak nemotivuje sportovní diváky, aby navštěvovali fotbalová utkání častěji. Hlavní faktor, který ovlivnil nízkou návštěvnost domácích zápasů ve sledovaných sezónách, je především nevyhovující stadion. Jako další faktor působící na nízkou návštěvnost lze považovat působení klubu v druhé nejvyšší soutěži a tím i soupeře, kteří nebyli z pohledu fotbalových fanoušků tak atraktivní, aby je motivovali k návštěvě stadionu. Z tohoto

důvodu lze najít spojitost s předpokladem, že sportovní fanoušci v Hradci Králové dávali ve větší míře přednost návštěvě domácích hokejových zápasů Mountfieldu Hradec Králové.

- **Mají zákazníci kladný názor na marketing klubu FC HK?**

Na tuto otázku není možné obecně kladně odpovědět. Jak bylo zjištěno v kvantitativním výzkumu, některé části marketingu byly hodnoceny záporně. Z dotazníkového šetření vyplynula vesměs spokojenost s aktivitou klubu na sociální síti Facebook i Instagram, ale i s propagací jednotlivých utkání. Na druhou stranu nespokojenost vyslovili respondenti s doprovodnými programy v rámci přestávkových časů.

- **Roste průměrná návštěvnost klubu FC HK?**

Tabulka 22 zachycuje vývoj divácké návštěvnosti od ročníku 2015/2016 po poslední ročník 2020/2021. Z výsledků je viditelné, že ve sledovaném období průměrná návštěvnost nejprve rostla, a to z 1 294 v sezóně 2015/2016 na 2 252 v sezóně 2016/2017. Poté však průměrná návštěvnost klesla na 1 004 v sezóně 2017/2018 a podobnou návštěvnost měla i sezóna 2018/2019. Poslední dva soutěžní ročníky výrazně ovlivnila průměrnou návštěvnost pandemie koronaviru a s ní související restrikce.

Tabulka 22: Srovnání průměrné návštěvnosti sledovaných sezón

Sezóna	Průměrná návštěvnost
2020/2021	292
2019/2020	750
2018/2019	1 027
2017/2018	1 004
2016/2017	2 252
2015/2016	1 294

Zdroj: vlastní vypracování

- **Je největší hrozbou v současné době, která nepříznivě ovlivňuje činnost klubu FC HK, pandemie viru covid-19?**

Na tuto otázku je možné odpovědět kladně. Skutečně je největší hrozbou pro klub FC HK pandemie viru covid-19. Dle předešlých částí této bakalářské práce by se mohlo zdát, že největší hrozbou v souvislosti s pandemií covidu-19 je omezení zákazu vstupu fanoušků na stadion. Současným ekonomickým následkem pandemie je růst cenové hladiny. Vzhledem k nedostatku stavebního materiálu, souvisejícího s výpadkem výroby během pandemie, rostou výrazným způsobem ceny stavebního materiálu. Tento fakt může ještě značným způsobem ovlivnit či narušit další průběh výstavby nového fotbalového stadionu.

6 Závěry a doporučení

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení marketingu ve vybraném fotbalovém klubu, kterým je FC HK a stanovit doporučení, která povedou ke zlepšení současné situace klubu.

V praktické části bylo zhodnoceno prostředí vybrané sportovní organizace, marketingový mix klubu FC HK, divácká návštěvnost a marketing klubu z pohledu zákazníků.

Na základě získaných informací je možno stanovit určité doporučení pro vybraný klub. V první řadě lze doporučit větší důraz na sponzoring. Sledovaný klub by se měl zaměřit na své partnery, více je zapojovat do svého dění. Vhodné je např. klíčové sponzory nějakým způsobem zapojit do vedení klubu. Dále by bylo zajímavé realizovat turnaje pro sponzory. Sponzoři mohou od klubu získat také možnost pronájmu sportoviště za velmi výhodné ceny. Sponzoři by měli být zváni do VIP zóny na utkání atd. Problémem je také to, že klub nemá pro sponzory při jejich oslovování připraveny žádné výhodné balíčky, což je chybou. Je žádoucí vytvořit propracované nabídkové balíčky, které budou rozličné a budou odstupňovány podle financí ze strany sponzorů.

Klub má relativně vhodně propracovanou a kvalitní internetovou propagaci. Přesto je možné najít určité oblasti, které je možné vylepšit. Jako první se jeví větší možnost komunikace klubu se svými fanoušky, a to např. pomocí webových stránek, kde je možné zavést sekci diskuze. Další možnou změnou by mohla být fanouškovská sekce. Zde by každý člen po přihlášení viděl informace o členství ve fanklubu a jeho výhody, klubové suvenýry, prezentace, ankety atd. Další sekcí, která by mohla být jak na webové stránce, tak i na sociálních sítích, jsou soutěže pro fanoušky. Jako vhodná soutěž se jeví tipování výsledků utkání A družstva. Kdo si správně tipne výsledek, získá výhru. Je na místě i více zapojit sociální síť YouTube. Zde mohou být publikovány rozhovory s talenty, fanoušky. Publikum by také oslovilo vkládání autentických záběrů z utkání, z kabin před zápasem atd. Z dotazníkového šetření rovněž vyplynul poměrně značný zájem o vytvoření cyklu, který by obsahoval více informací o hráčích A-týmu, zejména rozhovory, medailonky apod. Tento cyklus by měl klub zvážit a případně jej na síti YouTube zrealizovat. Na profil na Facebooku je vhodné vkládat více originálních, autentických

informací i informací ze soukromí hráčů. Pro zvýšení množství sledujících na Facebooku je vhodné realizovat soutěž na utkání A-mužstva.

Dalším doporučením, které lze zmínit a vyplývá z provedeného dotazníkového šetření, je posílení či rozšíření doprovodného programu v rámci přestávkových časů. Klub by měl zvážit, jakými způsoby by bylo možné přestávkový program posílit a zatraktivnit pro fanoušky. Ideální na vyburcování fanoušků jsou různé dynamické aktivity, ať už taneční nebo pěvecká vystoupení, využít lze i různých místních kulturních zařízení a využít aktivity klubu pro prezentaci místních uskupení.

Pro klub je žádoucí získat více fanoušků. Je možno doporučit, aby klub zacílil na malé fanoušky a zaměřil se tak na prostředí školek či základních škol. Pro tyto jedince je vhodné realizovat dětské dny. Děti budou mít přímý kontakt s hráči a mohou se z nich stát budoucí fanoušci. Díky tomu se i lidé v dospělém věku mohou stát fanouškem oddílu a potenciálním zdrojem příjmů pro klub.

Zajímavý nástroj komunikace, o kterém by do budoucna klub mohl začít uvažovat, je vytvoření vlastní klubové aplikace. Pro efektivnější a nápaditější oslovení fanoušků klubu by autor volil jméno plynoucí z přezdívky klubu a aplikaci by pojmenoval „**VOTROK**“. Aplikace by svým uživatelům mohla přinést celou řadu výhod – každý z fanoušků by si vytvořil svůj účet, prostřednictvím čehož by mohl mít vstupenku, nebo permanentní vstupenku uloženou ve svém účtu v rámci aplikace a nepotřeboval by papírovou formu vstupenky. Aplikaci by bylo vhodné rozdělit do sekcí následujícím způsobem. V sekci **zápasové zpravodajství** by uživatel mohl sledovat zápasové novinky, statistiky a ohlasy po utkání. Sekce **speciální nabídka** by upozorňovala fanouška na novinky ve fanshopu a benefity klubových partnerů. Část **přímé přenosy** by zprostředkovávala klíčové momenty ze soutěžních zápasů. Z předchozího popisu by se mohlo zdát, že by aplikace byla prospěšná pouze pro fanoušky klubu, tedy pro její uživatele. Nicméně registrace každého uživatele by byla jistě prospěšná i pro klub. Z údajů dostupných v této aplikaci by mohl klub postupně sledovat údaje o návštěvnících jednotlivých utkání, jako je například věk, preference, pohlaví. Tyto získané údaje by mohly být využity pro budoucí marketingovou činnost klubu.

7 Seznam použité literatury

- [1] BLAKEY, Paul, 2011. *Sport Marketing*. Anglie: SAGE Publications. ISBN 978-0-8572-5090-2.
- [2] CAYWOOD, Clarke L., 2003. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6886-4.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [4] ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2020. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-62-0.
- [5] DURDOVÁ, Irena, 2009. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 80-248-0827-7.
- [6] FARIDI, Merajuddin a Iftikhar Ahmad WANI, 2020. Formulation of Sport Management Strategic Planning using SWOT Analysis. *Parishodh Journal*, **9**(3), 5479–5486. ISSN 2347-6648.
- [7] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [8] GAŠOVIĆ, Milan, 2011. Marketing istraživanje za potrebe organizátora sportskih događaja [Marketing research for the needs of organizers of sports events]. *Marketing*, **43**(2), 133–140. ISSN 1803-957X.
- [9] HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- [10] HORNER, Susan a John SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-4670-0.
- [13] KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-4208-3.
- [14] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vydání. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [15] KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Přeložila Jana LANGEROVÁ, přeložil Vladimír NOVÝ. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [16] KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Praha: Eknihy. ISBN 978-80-7512-608-5.
- [17] KOZEL, Roman a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- [18] KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA, 2012. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Marketing. ISBN 978-80-247-4061-4.
- [19] KUNZ, Vilém, 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.
- [20] MASTERSON, Rosalind, Nichola PHILLIPS a David PICKTON. *Marketing: An Introduction*. 4. vydání. ISBN 978-1-4739-7585-9.
- [21] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.
- [22] NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-80-210-8346-2.
- [23] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

- [24] POPOVIC, Stevo, 2017. Contemporary Sports Product and Making a Brand. *Exercise and Quality of Life*, 9(1), 37–41. ISSN 1821-3480.
- [25] PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol., 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-3622-5.
- [26] REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- [27] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [28] SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2015. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.
- [29] SMITH, Aaron C. T., 2008. *Introduction to Sport Marketing*. Oxford: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8685-3.
- [30] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [31] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

- [32] ČUS, 2020. *ČUS: Kluby hlásí milionové škody, mimořádná dotace je pro ně zásadní pomocí* [online]. Česká unie sportu Královehradecko [cit. 2021-06-08]. Dostupné z: <https://www.cushk.cz/hk/news/cus-kluby-hlasi-milionove-skody-mimoradna-dotace-je-pro-ne-zasadni-pomoci-1684/>
- [33] FAČR, 2020. *Novelizace Soutěžního a Disciplinárního řádu FAČR v souvislosti s opatřeními proti šíření nemoci COVID-19* [online]. Fotbalová asociace ČR [cit. 2021-06-15]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/novelizace-soutezniho-a-disciplinariho-radu-facr-v-souvislosti-s-opatrenimi-proti-sireni-nemoci-covid-19/a12692>
- [34] FC HRADEC KRÁLOVÉ, 2021 [online]. [cit. 2021-06-08]. Dostupné z: <https://www.fchk.cz/>

- [35] FC SELLIER&BELLOT VLAŠIM, 2021 [online]. [cit. 2021-06-08]. Dostupné z: <https://www.fcsbvlasim.cz/>
- [36] FC VYSOČINA, 2021 [online]. [cit. 2021-06-20]. Dostupné z: <https://fcvysocina.cz/>
- [37] FK BLANSKO, 2021 [online]. [cit. 2021-06-08]. Dostupné z: <https://fkblansko.cz/>
- [38] FK DUKLA PRAHA, 2021 [online]. [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://fkdukla.cz/>
- [39] FK ÚSTÍ NAD LABEM, 2021 [online]. [cit. 2021-06-12]. Dostupné z: <https://fkusti.cz/>
- [40] FK VARNSDORF, 2021 [online]. [cit. 2021-06-15]. Dostupné z: <http://fkvarnsdorf.cz/>
- [41] FK VIKTORIA ŽIŽKOV, 2021 [online]. [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://fkvz.cz/>
- [42] FORMÁNEK, Jiří, 2020. Koronavirus: Zrušit nebo nezrušit fotbalové tréninky? *Trénink* [online]. [cit. 2021-06-08]. Dostupné z: <http://www.trenink.com/index.php/149-prvni-pomoc-a-zdravi/3774-koronavirus-zrusit-nebo-nezrusit-fotbalove-treninky>
- [43] FORTUNA: NÁRODNÍ LIGA, 2021 [online]. [cit. 2021-06-06]. Dostupné z: <https://www.fnliga.cz/>
- [44] CHARVÁT, Martin, 2020. Fotbalisty čeká před každým ligovým zápasem test na koronavirus. Malé kluby se bojí o peníze. *iRozhlas* [online]. [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/sport/fotbal/fotbal-fortuna-liga-testovani-koronavirus-narizeni-lfa_2008161834_we
- [45] SK PROSTĚJOV, 2021 [online]. [cit. 2021-06-29]. Dostupné z: <http://1.skprostejov.cz/>

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření marketingové činnosti klubu FC Hradec Králové

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MARKETINGOVÉ ČINNOSTI KLUBU FC HRADEC KRÁLOVÉ

1) Jak často navštěvujete utkání FC Hradec Králové

- a) pravidelně (10 a více utkání za sezónu)
- b) nepravidelně (3 až 9 utkání za sezónu)
- c) výjimečně (1 až 3 utkání za sezónu)
- d) utkání nenavštěvuji

2) Jste spokojeni s aktivitou FC HK na sociální síti Facebook?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nepoužívám sociální síť Facebook

3) Jste spokojeni s aktivitou FC HK na sociální síti Instagram?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nepoužívám sociální síť Instagram

4) Přáli byste si více informací o aktuálním dění A-týmu? (rozhovory s hráči a trenéry, hodnocení, predikce)

- a) Ano
- b) Ne
- c) Tato aktivita klubu mi přijde dostatečná

5) Uvítali byste cyklus, ve kterém by byli představováni jednotliví hráči A-týmu?

- a) Ano
- b) Ne

6) Navštěvujete oficiální internetové stránky FC HK?

- a) Ano (alespoň jedenkrát za týden)
- b) Občas (alespoň jedenkrát za 14 dní)
- c) Ne

7) Je pro Vás propagace jednotlivých utkání dostatečná?

- a) Ano
- b) Ne (informace jsou těžko dostupné)

8) Je pro Vás přestávkový program na domácích utkáních zajímavý?

- a) Ano
- b) Ne

9) Ocenili byste další doprovodný program na jednotlivých domácích utkáních?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Současný přestávkový program mi přijde dostačující

10) Jak byste ohodnotili marketingovou činnost klubu známkou 1 až 5?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Zadání bakalářské práce

Autor: Václav Krejcar

Studium: I1700400

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční management

Název bakalářské práce: **Marketing fotbalového klubu FC Hradec Králové**

Název bakalářské práce AJ: Marketing of football club FC Hradec Králové

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl: Cílem práce je seznámení s aktuální marketingovou situací fotbalového klubu FC Hradec Králové a hledání řešení na zlepšení dané situace.

obsah:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika zpracování
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam literatury
8. Seznam obrázků
9. Přílohy

KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.

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

NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 31.3.2020