



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU UNIVERZITNÍHO HOKEJOVÉHO KLUBU

PROPOSAL OF COMMUNICATION MIX OF THE UNIVERSITY ICE HOCKEY CLUB

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Filip Vojáček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Filip Vojáček
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh komunikačního mixu univerzitního hokejového klubu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (podle potřeby)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz vytvořit návrh na zlepšení komunikačního mixu univerzitního hokejového klubu prostřednictvím konkrétních návrhů i zlepšením řízení organizace. Dílčím cílem je zjištění zájmu brněnských univerzit o spolupráci s touto organizací na základě kvalitativního výzkumu.

Základní literární prameny:

BUSCH, Oliver. 2015. Programmatic advertising: the successful transformation to automated, data-driven marketing in real-time. New York: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-331-9250-212.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4746-708.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-8-247-1545-2.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, a Gary ARMSTRONG. 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024785707.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. 2003. Marketingová komunikace. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce jsou návrhy na zlepšení komunikačního mixu univerzitního hokejového klubu Cavaliers Brno na základě analýzy a zhodnocení stávajícího komunikačního mixu organizace. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska, která s danou problematikou souvisí. Druhá část práce je zaměřena na charakteristiku organizace, SWOT analýzu, marketingový mix a hlavně na současný komunikační mix společnosti, na jehož základě jsou v poslední části práce rozpracovány návrhy na zlepšení současné situace.

Abstract

The main objective of this thesis are proposals to improve the communication mix of college hockey club Cavaliers Brno based on analysis and evaluation of current communication mix of the organization. The theoretical part describes the theoretical background associated with that issues. The second part focuses on the characteristics of the company, SWOT analysis and especially current communication mix, which covers the last part of the work developed proposals to improving the current situation.

Klíčová slova

komunikační mix, komunikace sportovních klubů, sportovní marketing, univerzitní hokej, univerzitní sport, kavalíři, duální kariéra, EUHL, vzdělání

Key words

communication mix, communication of sports clubs, sports marketing, college hockey, college sport, cavaliers, dual career, EUHL, education

Bibliografická citace

VOJÁČEK, F. *Návrh komunikačního mixu univerzitního hokejového klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 105 s. Vedoucí diplomové práce Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2018

Filip Vojáček

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za cenné rady, připomínky a konzultace během zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. CÍL, PROBLÉM A METODIKA PRÁCE	14
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
2.1. Definice marketingu	16
2.2. Marketingové prostředí	17
2.2.1. Makroprostředí.....	18
2.2.2. Mikroprostředí	18
2.3. PEST analýza.....	18
2.4. Analýza konkurence	19
2.5. Analýza zákazníků.....	21
2.6. SWOT analýza.....	22
2.7. Metoda 7S.....	24
2.8. Marketingový mix	26
2.8.1. Produkt.....	27
2.8.2. Cena	28
2.8.3. Distribuce.....	29
2.8.4. Komunikace	30
2.9. Marketingová komunikace	31
2.9.1. Obecná komunikace.....	31
2.9.2. Obecné komunikační modely	32
2.9.3. Nástroje marketingové komunikace	33

2.9.4.	Nové nástroje marketingové komunikace.....	36
3.	ANALYTICKÁ ČÁST	39
3.1.	Charakteristika organizace	39
3.1.1.	Název klubu	40
3.1.2.	Vize klubu.....	41
3.1.3.	Partnerské univerzity	44
3.1.4.	Evropská univerzitní hokejová liga	45
3.2.	Metoda 7S.....	46
3.2.1.	Strategie	46
3.2.2.	Struktura.....	46
3.2.3.	System řízení.....	48
3.2.4.	Styl manažerské práce	49
3.2.5.	Spolupracovníci	49
3.2.6.	Schopnosti.....	50
3.2.7.	Sdílené hodnoty	50
3.3.	Marketingový mix	50
3.3.1.	Produkt.....	51
3.3.2.	Cena	51
3.3.3.	Distribuce.....	51
3.3.4.	Marketingová komunikace	53
3.4.	Analýza zákazníků.....	58

3.4.1.	Počet studentů vysokých škol	58
3.4.2.	Požadavky zákazníků.....	60
3.4.3.	Zájem zákazníků	60
3.4.4.	Studenti středních škol.....	61
3.5.	PEST Analýza	61
3.5.1.	Politické a legislativní faktory	61
3.5.2.	Ekonomické faktory.....	65
3.5.3.	Sociální faktory.....	66
3.5.4.	Technologické faktory	67
3.6.	Analýza konkurence	69
3.6.1.	Konkurenční kluby v Brně.....	69
3.6.2.	Konkurenční ligy	71
3.7.	Výzkumná část	73
3.7.1.	Cíle výzkumu.....	73
3.7.2.	Metodologie výzkumu	74
3.7.3.	Výsledky výzkumu a analýza odpovědí	75
3.8.	SWOT analýza.....	77
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	82
4.1.	Zaměstnání zkušeného pracovníka.....	82
4.1.1.	Lewinův model procesu zaměstnání OFF ICE supervizora	82
4.1.2.	Metoda PERT	85
4.2.	Konference v rámci programu ERASMUS+.....	87

4.3.	Propagace na partnerských školách.....	88
4.3.1.	Propagace na školách prostřednictvím tiskovin.....	89
4.3.2.	Propagace prostřednictvím školních webových stránek, sociálních sítí a intranetu	89
4.3.3.	Inzerce ve školních časopisech	89
4.3.4.	Eventy v prostorech vysokých škol	90
4.4.	Účast na veletrhu a sportovních akcích	90
4.5.	Prezentace klubu prostřednictvím eventů.....	91
4.6.	Prezentace formou pozvánky v regionálních rádiích	91
4.7.	Organizace velkého utkání v DRFG Areně.....	92
4.8.	Ekonomické zhodnocení návrhů	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104
	PŘÍLOHY	105

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá komunikačním mixem organizace Cavaliers Brno z.s., která zajišťuje chod stejnojmenného univerzitního hokejového klubu působícího v mezinárodní Evropské univerzitní hokejové lize (EUHL).

Lední hokej má v České republice resp. v českých zemích dlouhou tradici. Vždyť organizovaně se zde hraje již od roku 1908, kdy byl ustanoven Český svaz ledního hokeje (ČSLH), jeden ze zakládajících členů Mezinárodní hokejové federace (LIHG, dnes IIHF). V době odevzdání této diplomové práce je tomu tedy již sto deset let. Vedle sportovní stránky má hokej v Česku rovněž společenskou rovinu a v době socialismu akcentoval i politickou situaci. Například vítězství československých hokejistů nad reprezentací Sovětského svazu na mistrovství světa v roce 1969, tedy několik měsíců po tzv. srpnové okupaci, mělo široký společenský dopad a nelze jej vnímat pouze v rovině sportovní. Z posledního období se zcela zřetelně do společenského života v České republice promítlo například vítězství hokejistů na zimních olympijských hrách v japonském Naganu v roce 1998.

Princip hokejového klubu Cavaliers Brno přesahuje ze sportovní roviny do té společenské ještě z jiného a zároveň originálního úhlu. Cílem je propojení sportu a vysokoškolského resp. univerzitního vzdělání na té nejvyšší úrovni a zároveň poskytnutí praxe studentům podle jejich studijních oborů. Z médií jsou známy případy, kdy sportovci po konci své aktivní kariéry narážejí na bariéry, které doposud neznali a které je v dalším životě dramaticky limitují. Tyto kauzy mají často jednoho společného jmenovatele: absenci vzdělání v konkrétním oboru. Projekt hokejového klubu Cavaliers Brno může umožnit mladým lidem pokračování v jejich sportovní kariéře a zároveň dosáhnout vzdělání, které jim na konci sportovní dráhy pomůže limitovat rizika s tímto životním obdobím spojená. Klub zároveň může nesportujícím studentům poskytnout praxi, která je lépe připraví na období po absolvování vysoké školy resp. univerzity a jejich další uplatnění.

Myšlenka propojení vysokoškolského resp. univerzitního vzdělání doposud nalezla uplatnění zejména ve Spojených státech amerických. Tamní systém produkuje

nejen vzdělané jedince, ale i špičkové sportovce, kteří jsou po konci své sportovní kariéry připraveni na jinou profesní dráhu. Podobně jako byla tato zámořská země historicky prototypem demokracie, lze se z tamního prostředí inspirovat i v této oblasti.

V roce 2013 byla na Slovensku založena Evropská univerzitní hokejová liga (EUHL), které se účastní vysokoškolští studenti. Podmínkou je věk do třiceti let, účast na denním nebo externím studiu příslušné vysoké školy a absence profesionální smlouvy. Soutěž organizuje European University Hockey Association (EUHA) a jejím patronem je bývalý slovenský reprezentant Ľubomír Sekeráš.

Klub Cavaliers Brno vznikl v roce 2017, kdy se také do této soutěže přihlásil a absolvoval svoji první sezónu 2017/2018. Položil tedy základy pro budoucí propojení sportovní kariéry a vysokoškolského resp. univerzitního vzdělání a zároveň poskytování praxe studentům, kteří v tomto oddíle aktivně nesportují. Doba vzniku klubu se rovněž kryje s obdobím po zřetelně nezanedbatelné poptávce po ledním hokeji v regionu, který svými úspěchy v nejvyšší české soutěži vyvolal tradiční klub HC Kometa Brno.

Pro výše zmíněné argumenty byla organizace Cavaliers Brno z.s. námětem této diplomové práce, ve které se zabývám jejím komunikačním mixem. V práci stanovuji cíle, výzkumný problém a metodiku práce; v rámci teoretických východisek definuji marketing, marketingové prostředí, související analýzy nezbytné pro vytvoření této práce a vymezuji koncepty marketingového mixu a marketingové komunikace; navazuji analytickou částí a navrhuji vlastní návrhy řešení. Výsledky práce jsou zhodnoceny v závěru.

1. CÍL, PROBLÉM A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz vytvořit návrh na zlepšení komunikačního mixu univerzitního hokejového klubu prostřednictvím konkrétních návrhů i zlepšením řízení organizace. Dílčím cílem je zjištění zájmu brněnských univerzit o spolupráci s touto organizací na základě kvalitativního výzkumu.

Komunikační mix univerzitního sportovního klubu je velmi specifický a v prostředí České republiky relativně mladý. V zásadě lze vycházet z komunikačního mixu zavedených sportovních klubů, ale je nutné zohlednit odlišnou cílovou skupinu, a to právě studenty, jež jsou pro univerzitní klub primární. Z toho důvodu je nutné akcentovat komunikační dosah brněnských univerzit a zároveň i jejich ochotu ke spolupráci. Zároveň je toto prostředí velmi dynamické a je nutné být připraven na více změn než v jiných oborech, dokud se koncept univerzitního hokeje v České republice neustálí.

Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřená na velmi mladé a specifické prostředí v České republice, je k dispozici pouze omezené množství informačních zdrojů, které jsou potřeba k vypracování této diplomové práce. Musel jsem tedy využít svých zkušeností a znalostí sportovního prostředí a sportovního marketingu, mnoho internetových a zahraničních zdrojů, a také osobní komunikaci se členy statutárního orgánu zkoumané organizace.

V teoretické části jsou objasněna teoretická východiska práce, která se týkají hlavně marketingové komunikace. V první části se zaměřuji na marketingové prostředí, PEST a SWOT analýzu a také na analýzu zákazníků a konkurence. V další části se zabývám marketingovým mixem společnosti, jehož hlavními složkami jsou produkt, cena, distribuce a propagace. V poslední kapitole jsou pak objasněny nástroje marketingové komunikace a také komunikační modely.

Analytická část se soustředí na popis současného stavu organizace Cavaliers Brno z.s., na jeho vize, příběh a poslání a také na prostředí univerzitního sportu a ledního hokeje nejen ve městě Brně. Dále je použita metoda 7S k popsání

každodenního fungování organizace, rovněž je popsán marketingový mix organizace a provedena analýza zákazníků a konkurence. K analýze externího marketingového prostředí je použita PEST analýza. Tato část dále pokračuje kvalitativním výzkumem zabývající se zájmem brněnských univerzit o spolupráci s organizací. Všechny tyto analýzy tvoří podklady pro zpracování SWOT analýzy, na základě které jsou v poslední části práce vytvořeny konkrétní návrhy ke zlepšení stávajícího komunikačního mixu organizace Cavaliers Brno z.s..

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem této kapitoly je interpretovat teoretická východiska práce pomocí literatury a objasnit základní poznatky z oblasti marketingové komunikace.

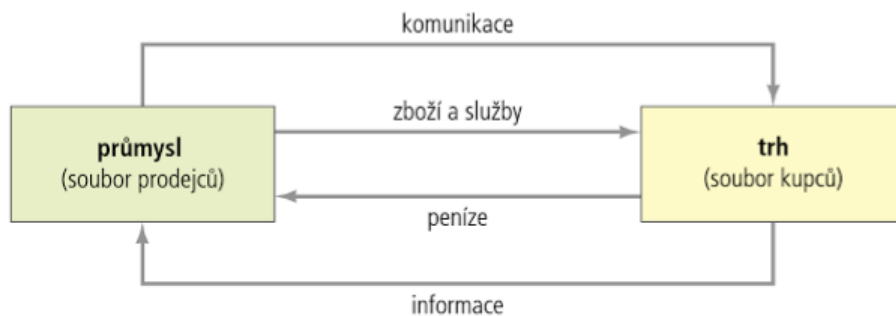
2.1. Definice marketingu

Marketing lze definovat jako společenský a manažerský proces, jenž zprostředkovává uspokojení potřeb a přání jednotlivců a skupin v procesu výroby a směny produktů a hodnot (Kotler a kol., 2007).

Dnešní moderní marketing nelze chápat jen jako schopnost prodat, ale zabývá se i identifikací lidských a společenských potřeb. Cílem marketingu je tedy učinit fázi prodeje nadbytečnou. Snaží se chápat zákazníka natolik dobře, aby mu nabízený výrobek či služba vyhovovala do té míry, že bude připraven produkt koupit a zboží nebo služba se prodá sama, pouze stačí, aby byl produkt dostupný. Ve výsledku je pak marketing komplexní společenský proces, jehož prostřednictvím získávají jednotlivci i skupiny co chtějí a potřebují díky nabízení, vytváření, sdílení a volné směny výrobků a služeb s ostatními za účelem ziskového uspokojování potřeb (Kotler a Keller, 2013).

Marketing pracuje po celou dobu životnosti produktu nebo služby, jelikož se snaží udržet stávající zákazníky a případně přivést i další. Produkt během svého životního cyklu prochází inovacemi, management společnosti se učí z předcházejících prodejů a marketingových strategií za účelem či zopakováním prodejního úspěchu výrobku nebo služby (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003).

Marketing je tedy manažerský proces používaný společnostmi, který má za cíl naplňovat potřeby a přání společnosti, tedy maximalizovat zisk a podíl na trhu. Toho dosahuje pomocí uspokojování potřeb a přání dalších jednotlivců a skupin v procesu výroby a směny produktů a hodnot (Kotler a kol., 2007).



Obr. 1: Jednoduchý marketingový systém. (Kotler a kol., 2007, s. 39)

2.2. Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je všechno, co společnost obklopuje a zároveň ovlivňuje její schopnost uspět u zákazníků. Společnost by měla velmi dobře poznat okolní prostředí ještě před plánováním a realizováním marketingových strategií a také srovnat své vlastní zdroje a cíle s podmínkami vnějšího prostředí. Toto prostředí je velmi proměnlivé a dynamické v čase a probíhá v něm velké množství změn, které mohou na společnost působit negativně, pozitivně nebo současně a mohou být rychlé nebo pomalé. Právě znalost tohoto prostředí by měla pomoci předvídat některé změny a předcházet jejím případným negativním důsledkům, a tím je využít ve svůj prospěch. Marketingové prostředí pak dělíme na makroprostředí, které společnost nemůže příliš ovlivnit, a na mikroprostředí, jehož faktory může ovlivňovat mnohem lépe (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).



Obr. 2: Marketingové prostředí firmy. (Vlastní zpracování dle Kozel, 2006, s. 16)

2.2.1. Makroprostředí

Makroprostředí působí na společnost a její činnost neustále a představuje nepředvídatelné vlivy okolí. Toto prostředí působí neustále a proměnlivě, ale samotná společnost jej není schopna ovlivnit a musí se tedy co nejpružněji tomuto prostředí přizpůsobovat, jelikož proměnlivost přináší změny, kterých může využít konkurence. Proto je tedy nutné sledovat vlivy a trendy v makroprostředí, z nichž se dá usuzovat budoucí vývoj a dle něj upravit své strategie (Kozel, 2006).

2.2.2. Mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svou aktivitou dokáže významně ovlivnit. Při analýze odvětví, které musí být zanalyzováno pro poznání mikroprostředí společnosti, se sledují hlavně základní charakteristiky jako velikost a růst trhu, kapitálové nároky, překážky vstupu do odvětví, kapitálové nároky a struktura odvětví. V každém odvětví se situace samozřejmě s průběhem času mění a je tedy nutné identifikovat změnotvorné síly, určit jejich možný dosah a vytvořit strategie které na ně budou reagovat. Změnotvorné síly jsou faktory, které mají největší vliv, nejčastěji to bývají: noví zákazníci, vývoj technologie a nové formy marketingu. Do mikroprostředí lze zařadit obchodní partnery, zákazníky, konkurenci, veřejnost a stakeholdery (Jakubíková, 2013).

2.3. PEST analýza

PEST analýza se zabývá externím marketingovým prostředím, tedy makroprostředím, v němž jsou obsaženy faktory, které se společnosti těžce ovlivňují a musí se jim spíše přizpůsobit. Využívá se pro strategické analýzy na vyšších úrovních, korporátní nebo business strategii, ale i pro marketingovou strategii. Struktura této analýzy přitom zůstává neměnná, podle typu strategie se však mění zaměření na konkrétní vývojové trendy. Faktory, které vstupují do analýzy, musí mít logický přímý dopad na konkrétní typ strategie a zkoumané oblasti. Dále by v této analýze měly být zařazeny vývojové trendy a jevy, v jejichž případě lze na základě analytické diskuze odvodit, zda z hlediska dalšího vývoje představují buď hrozbu, nebo příležitost a následně by měly být v případě hrozeb řešeny a v případě příležitostí

využity. Pokud se tato účelová filtrace analyzovaných vývojových trendů podaří, lze konstatovat, že je PEST analýza relevantní (Hanzelková a kol., 2009).

Tato analýza rozděluje vlivy makroprostředí do čtyř základních skupin s řadou faktorů, které různou měrou ovlivňují společnost a na které je potřeba se připravit. **Politické a legislativní faktory** tvoří společenský systém, v němž společnosti fungují. Tento systém závisí na politické situaci v zemi a jejím okolí a také mocenským zájmům jednotlivých politických stran. **Ekonomické faktory** vycházejí z ekonomické situace země, ale i globální ekonomiky jako důsledek globalizace. Dále zde má vliv i hospodářská politika státu a národní banky. Jsou to například vývoj HDP, daňové sazby, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj kurzů cizích měn a výše úrokových sazeb. **Sociální faktory** jsou dány hlavně společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva a jejími společenskými a kulturními zvyky. **Technologické faktory** představují potenciál inovací v zemi a tempo technologických změn (Srpková a Řehoř, 2010).

2.4. Analýza konkurence

Tato analýza je velmi důležitou součástí plánovacího procesu, kde společnost potřebuje poznat své přímé, nepřímé a potenciální konkurenty. Sledování konkurentů společnosti slouží k pochopení vlastních konkurenčních výhod a nevýhod, k pochopení strategie a marketingových rozhodnutí konkurentů, díky čemuž můžeme předvídat její budoucí strategie, k definici strategií, pomocí nichž dosáhne v budoucnu společnost konkurenční výhody, a ke zvýšení povědomosti o příležitostech a hrozbách. Je důležité věnovat se i potenciálním budoucím konkurentům, kteří zákazníkům dodávají substituční služby či výrobky, nebo je dodávají na trzích, které jsme definovali jako naše potenciální trhy. Identifikovat tyto konkurenty lze například na základě jednoduché matice, která je založena na dvou faktorech. **Společný trh** vyjadřuje, do jaké míry si firmy konkurují na společných trzích. **Podobnost schopností** zase nakolik je konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu nyní i v budoucnu. Nejvyšší pozornost si zaslouží přímí a nepřímí konkurenti (Blažková, 2007).



Obr. 3: Matice identifikace konkurentů. (Blažková, 2007, s. 62)

Při analýze konkurence se tedy prvně musí společnost zaměřit na to, aby dobře znala svoji konkurenci a měla přehled, kdo jsou její přímí, nepřímí a potenciální konkurenti. Nadále se zaměřuje a zhodnocuje jejich schopnosti, strategie, cíle, zdroje, silné a slabé stránky. Následně porovnává jejich schopnosti, reakce a strategie. Snaží se najít vyprofilovat konkurenci a určit jakou hrozbu pro společnost konkurence představuje. Nadále se musí porozumět vlivu jednotlivých faktorů a následně nad nimi uvažovat v celku, aby bylo možné zjistit celkový vliv. Následně se navrhnou aktivity a strategie, které mohou pomoci získat konkurenční výhodu oproti ostatním (Blažková, 2007).

Co podniky zřejmě vědí o svých konkurentech	Co by podniky rády věděly o svých konkurentech
Celkové prodeje a zisky	Prodeje a zisky podle výrobků, hlavních značek
Prodeje a zisky podle trhů	Relativní náklady
Tržní podíly	Spokojenost zákazníků a úroveň služeb
Organizační uspořádání	Míra návratnosti zákazníků
System distribuce	Náklady na distribuci
Vedení firmy a jejich profily	Strategie nových výrobků
Profil zákazníků/spotřebitelů a jejich postoje	Velikost a kvalita databáze zákazníků
	Efektivita reklamy
	Strategie budoucích investic
	Smluvní podmínky s hlavními dodavateli
	Podmínky strategických partnerství

Obr. 4: Žádoucí informace o konkurenci. (Blažková, 2007, s. 63)

2.5. Analýza zákazníků

Tato analýza poskytuje informace týkající se produktů a trhů. Jsou zjišťovány například odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování. Jelikož se zákazník neustále mění, je jeho analýza nikdy nekončícím procesem a je zároveň středobodem v centru pozornosti marketingu (Jakubíková, 2013).

V podstatě jde o to, že firma musí nabízet výrobky a služby s přidanou hodnotou požadovanou zákazníkem. Je tedy nutné rozumět tomu, kdo naši zákazníci jsou a co chtějí. Efektivní uspokojování jejich potřeb pak společnosti může přinést výhodu nad konkurencí. Proto by této analýze měla být věnována dostatečná pozornost. Zákazník ale nemusí být jen konečný spotřebitel výrobku, ale může to také být obchodní partner, přes kterého se výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli. Některé firmy mají jen konečné spotřebitele výrobků, jiné prodávají pouze přes distributory, další zas upravují náš výrobek a prodávají jej se zvýšenou přidanou hodnotou, každopádně při analýze je nutné věnovat se všem zainteresovaným skupinám zákazníků (Lošťáková, 2009).

Analýza obchodních partnerů se provádí, pokud se výrobky dostávají ke spotřebiteli prostřednictvím obchodních partnerů. Firma využívající obchodní partnery se musí zaměřit nejen na konečné spotřebitele, ale i na své obchodní partnery, aby dokázali tyto výrobky prodat. Pokud jednu z těchto oblastí opomene, nemůže být úspěšná. Při samotné analýze společnost zajímá, kdo jsou naši odběratelé, kolik jich je, jaké mají potřeby, kolik jsou ochotni platit, jak dlouho trvá uzavřít zakázku, jaké distributoři používají distribuční cesty, co je potřeba k uzavření zakázky a také zda obchodují s našimi konkurenty. V tomto případě se také musí analyzovat odbytové cesty, s hlavním zaměřením na distribuční články (Lošťáková, 2009).

Analýza konečných spotřebitelů se zaměřuje na konečného spotřebitele produktu. Zjišťují se jeho potřeby, formy a místo nákupu a jak produkt spotřebovává. Na základě těchto informací se dá nabídka společnosti značně přizpůsobit. V této analýze se zaměřuje na to, kdo jsou a kdo mohou být naši zákazníci, kolik jich je, jaké mají potřeby, jak jsou loajální, jaké mají problémy, jaké je jejich nákupní chování a

jak jsou zákazníci spokojeni s našimi výrobky, s výrobky konkurence a kterým výrobkům dávají přednost, jak vysokou cenu jsou ochotni zaplatit, co přesvědčí zákazníka k nákupu u společnosti, jaké praktické a emocionální problémy musí naši zákazníci řešit (Lošťáková, 2009).

2.6. SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejnámějších strategických analýz. Jejím cílem je identifikovat, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v okolním prostředí. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tedy SWOT analýza se skládá z dvou analýz, a to analýzy SW, tedy silných a slabých stránek a analýzy OT, tedy příležitostí a hrozeb, které přichází z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po provedení analýzy OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí společnosti, tedy jejích cílů, systémů, procedur, zdrojů, organizační struktury a kvality managementu. (Jakubíková, 2008).

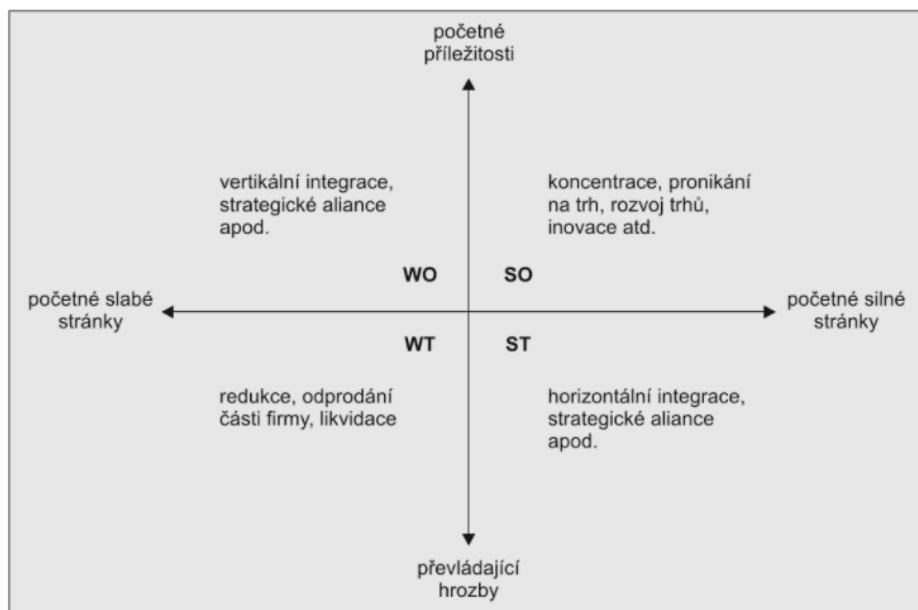
<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 5: SWOT analýza. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek podniku se jako výchozí základna pro vyjádření určitého vztahu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P - produkt, cena, distribuce, marketingová

komunikace, nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků. K jednotlivým kritériím vybraných pomocí různých výzkumných technik, například brainstormingu, je přisuzována váha v rozmezí 1-5 a následně jsou tato kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Škálování se obvykle určuje v rozmezí -5 až +5, tedy 0 znamená, že kritérium je neutrální, není zařazeno ani mezi silné a ani mezi slabé stránky. Tímto způsobem společnost zjišťuje základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které společně s předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb poměruje se svými schopnostmi výrobky vyrábět a vyvíjet (Kozel, 2006).

SWOT analýzu lze využít i při koncipování strategií společnosti, které se základně dělí na čtyři strategie. **SO** strategii maxi – maxi, což je ofenzivní přístup využívající komparativní výhodu a soulad zdrojů a poptávky. **WO** strategii mini – maxi, což je opatrný přístup – praktikuje se investice do produktů a sklizení kooperace. **ST** strategie maxi – mini mobilizuje zdroje pro překonání hrozeb **WT** strategie mini – mini velí k ustupování, děláním kompromisů a odchodu z trhu (Jakubíková, 2013).



Obr. 6: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií. (Jakubíková, 2013, s. 130)

Bodové hodnocení SWOT analýzy lze využít jako pomůcku k vyhodnocení a lepšímu porozumění provedené analýzy a lze ji vyhodnotit několika způsoby. Například pomocí hodnocení faktorů interní a externí analýzy, kdy se rozdělují do

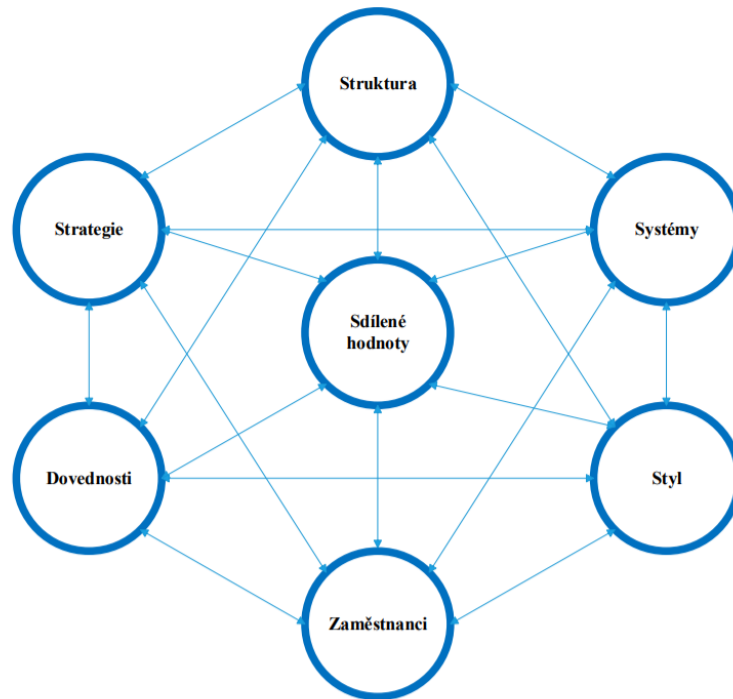
dvou oblastí silné a slabé stránku jako faktory interní analýzy a pochopitelně příležitosti a hrozby jako faktory externí analýzy. Každé položce je přiřazena její váha, která vyjadřuje její důležitost v rámci kategorie a vždy v jejím rámci musí v součtu dávat 1. Vyšší váha znamená vyšší důležitost dané položky. Následně je nutné položky ohodnotit na vybrané škále, například 1 až 5, přičemž hodnota 1 popisuje stav nejnižší spokojenosti s daným prvkem a hodnota 5 naopak nejvyšší spokojenost v rámci hodnocení faktorů interní analýzy. Při hodnocení faktorů externí analýzy naopak hodnota -1 odpovídá nejnižší nespokojenosti a hodnota -5 vyjadřuje nejvyšší nespokojenost. Poté se vypočte součin váhy a hodnocení každého faktoru a vypočte se jejich součet v rámci kategorie. Jakmile jsou tyto hodnoty zjištěny, je třeba zjistit stav hodnoty pro interní a externí faktory, jež získáme součtem silných a slabých stránek pro interní faktory a příležitostí a hrozeb pro externí faktory. Výslednou hodnotu SWOT analýzy pak získáme bilancí mezi interními a externími faktory. Z této bilance a součtů jednotlivých kategorií pak můžeme usoudit, jaká strategie bude pro podnik nejvhodnější a to tím, že se budeme řídit nejvyššími dosaženými hodnotami (Fotr a kol., 2012).

Ze SWOT analýzy mohou vycházet další matice, jako například matice **EFE**, což je matice hodnocení faktorů externí analýzy. Jejím smyslem je vybrat z příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají strategický význam na fungování společnosti a zároveň je jejich působení shodné s časovým horizontem strategického plánu. Naopak matice **IFE** se zabývá hodnocením faktorů interní analýzy, jejichž analýza se provádí k danému strategickému záměru. Místo příležitostí a hrozeb se hodnotí silné a slabé stránky společnosti. Z těchto matic pak vychází matice **IE**, která hodnotí interní a externí faktory. Tato matice slouží ke stanovení správných strategií na základě porozumění prostředí pro firmu jako celek (Jakubíková, 2013).

2.7. Metoda 7S

McKinseyův rámec 7S je analytická technika, která se zabývá hodnocením kritických faktorů společnosti, využívá jej velké množství poradenských firem pro svoji praktičnost a patří také mezi modely kritických faktorů úspěchu. Celý princip

stojí na sedmi proměnných, na které probíhá dekompozice celé organizace a jsou stěžejní v této metodě: struktura, strategie, zaměstnanci, styl, systémy, sdílené hodnoty a dovednosti. V praxi se dá model využít při strategickém řízení a řízení změn (Dědina, 2005).



Obr. 7: Rámec 7S. (Vlastní zpracování dle Dědina, 2005)

Strategie vyjadřuje poslání podniku, udržování konkurenční výhody a definování cílů. Vedení společnosti vybírá a realizuje podnikové strategie, vytyčuje cestu k nastaveným cílům a reaguje na hrozby a příležitosti v oboru podnikání. **Struktura** rozděluje činnosti podniku a definuje koordinační mechanismy. Každá společnost má svoji organizační strukturu, která vyjadřuje členění společnosti a hierarchii. Může se objevovat ve více podobách, například jako liniová, funkcionální, liniově-štábní, divizní nebo maticová. **Systémy** jsou metody, postupy, procesy, informační systémy a technologie a dle nich je společnost řízena. **Styl** charakterizuje způsob jednání a konání manažerů společnosti vzhledem k zaměstnancům, zákazníkům a dodavatelům. Styl rozhoduje o efektivnosti vedení společnosti, správnosti a rychlosti rozhodnutí a celkovému pracovnímu prostředí ve společnosti. Rozlišujeme několik druhů stylu řízení od autokratického přes demokratický až

k laissez-faire. **Zaměstnanci** a jejich specializace, zkušenosti a dovednosti jsou pro společnost velmi cenným zdrojem. Společnosti by se měly zaměřovat na investice do lidí ve formě školení, způsobu výběru nových zaměstnanců, možnosti osobního rozvoje a jejich motivace. **Dovednosti** představují návyky, schopnosti a znalosti všech zúčastněných manažerů a pracovníků podniku. Dle nich pak lze určit celkové pozitivní i negativní vlastnosti podniku a způsoby vedoucí ke zlepšení. **Sdílené hodnoty** jsou hlavně o firemní kultuře a etice společnosti. Definují základní hodnoty podniku, úroveň a růst podnikové kultury a povědomí o vizi a cílech podniku mezi zaměstnanci (Mallya, 2007).

2.8. Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu (Zamazalová, 2009).

Tento mix zahrnuje veškeré činnosti, které společnost může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Všechny tyto činnosti se dělí do čtyř oblastí proměnných, známých jako 4P: **product** (produktová politika), **price** (cenová politika), **promotion** (komunikační politika) a **place** (distribuční politika) (Kotler a kol., 2007).



Obr. 8: Oblasti marketingového mixu. (Kotler a kol., 2007).

S dynamickým rozvojem dnešní doby se setkáváme i s dalšími modifikacemi marketingového mixu. Mezi ně patří i marketingový mix 7P, který k původním čtyřem oblastem přidává další tři: politics (politicko-společenské rozhodnutí), public opinion (veřejné mínění) a people (lidské zdroje). Dále pak s rozvojem řízení vztahů se zákazníky se uvádí i marketingový mix 4C, který je orientovaný na zákazníka a skládá se těchto oblastí: customer (zákazník), cost (náklady na zákazníka), convenience (dobrá dostupnost) a communications (komunikace). Další možnou variantou je ještě mix 4A, která je jistou obměnou klasického marketingového mixu (Srpová a Řehoř, 2010).

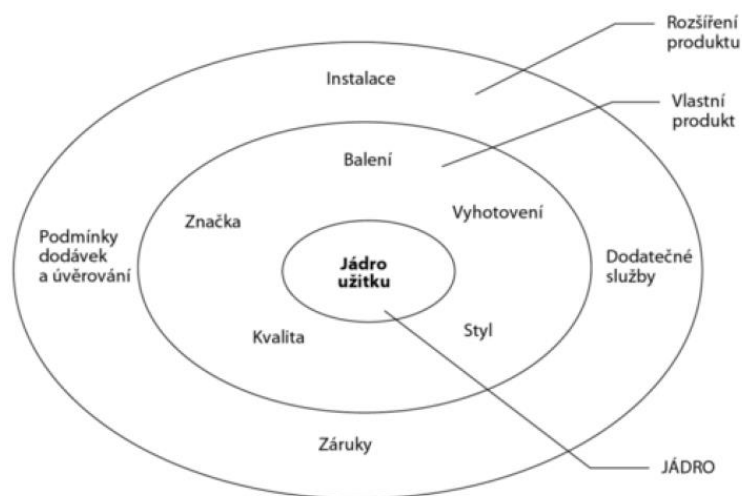
2.8.1. Produkt

Produkt jsou všechny výrobky a služby, které společnost nabízí na cílovém trhu. Je to cokoliv, co lze na trhu nabídnout k použití, koupí nebo spotřebě a co má potenciál uspokojit potřeby či přání zákazníků. Produkt zahrnuje vše od fyzického zboží, služeb, míst, osob, organizací až po myšlenky. Může to být **výrobek**, tedy hmotná věc, kterou zákazník zakoupí a následně fyzicky vlastní, například automobil, nebo také **služba**, která je nehmotná a nepřináší žádné fyzické vlastnictví, ale přináší aktivity, výhody a uspokojení, například servis automobilu (Kotler a kol., 2007).

V posledních letech díky rozvoji průmyslu a služeb došlo ke vzniku úplně nového pojetí produktu, který bere v potaz, že produkt může být prodáván společně i se službou a výsledný produkt je kombinací hmotného výrobku a nehmotné služby. Vznikl tak zcela nový pojem: **mix výrobek/služba**. Tento pojem je charakterizován spojením výrobku a služby, jejímž smyslem je uspokojení cílového trhu. Například to může být leasingové financování automobilu, které může být spojeno se slevou na samotný automobil. Tuto praxi uplatňují hlavně autobazary (Horner a Swarbrooke, 2003).

Samotný produkt se skládá z několika vrstev, a to: jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt. **Jádro produktu** plní základní užitek z výrobku či služby, například doprava automobilem z bodu A do bodu B. **Vlastní produkt** je soubor charakteristických vlastností, které od produktu zákazník žádá, tedy například u automobilu: značku, úroveň kvality, design, jízdní vlastnosti. **Rozšířený produkt**

pak zahrnuje dodatečné služby spojené s koupí produktu. U automobilu například záruční dobu, poradenství, sjednání leasingu (Jakubíková, 2012).



Obr. 9: Tři úrovně produktu. (Jakubíková, 2012, s. 195)

Produkt tvoří podstatnou část nabídky na trhu, bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků a proto je také jádrem marketingu. Z tohoto důvodu tak společnost řeší v oblasti produktové politiky, které produkty bude nabízet, které nové produkty uvede na trh a jaké stáhne z prodeje, dále pak atributy produktu, produktový mix a životní cyklus produktu (Srpová, 2011).

2.8.2. Cena

Cena je suma peněz požadovaná firmou za produkt či službu nebo suma, kterou zákazníci zaplatí, za vlastnictví nebo užívání produktu či služby. Je to jediný prvek marketingového mixu, které generuje společnosti příjem, takže výška a stabilita ceny jsou prvky, na nichž závisí existence a prosperita společnosti. Lze ji velmi rychle měnit a ve srovnání s ostatními oblastmi marketingového mixu je méně závislá na vnějším prostředí. Cena je základní složkou komunikace mezi kupujícím a prodávajícím a je součástí ohodnocení produktu spotřebitelem. Plní také dvě základní funkce, **alokační** funkce pomáhá zákazníkovi rozhodnout se, jak naložit se svými penězi a jakým způsobem je rozdělit tak, aby dosáhl maximálního možného užítku. Informační funkce poskytuje informace zákazníkům o pozici produktu a společnosti na trhu a

jejich vztahu ke srovnatelným, substitučním, a hlavně konkurenčním produktům s společností (Jakubíková, 2012).

Mezi základní faktory, ke kterým společnosti přihlíží při tvorbě cen, patří **cíle společnosti a cenové politiky**. Těmto cílům by měla být cena bezprostředně podřízena. Cíle cenové politiky mohou být například: orientace na přežití – ve vysoce konkurenčním prostředí, kde společnost prodává výrobky či služby s nulovou nebo velmi nízkou marží, orientace na maximalizaci zisku – stanovení ceny na takovou úroveň, aby maximalizovala zisk společnosti, orientace na vyšší podílu na trhu - stanovení cen na průměrnou až podprůměrnou výši v porovnání s konkurencí, orientace vychází z myšlenky, že společnost s největším tržním podílem bude dosahovat nejnižších nákladů a dlouhodobě nejvyššího zisku na trhu. K základním faktorům dále patří **náklady**, které omezují spodní hranici ceny výrobku či služby. **Poptávka**, jež podstatně ovlivňuje vývoj ceny. Při vyšší poptávce cena stoupá a naopak při nižší poptávce cena klesá. **Konkurence** dotváří nabídku na trhu určitého výrobku nebo služby a tím podstatně ovlivňuje výši ceny (Srpková, 2011).

2.8.3. Distribuce

V tradičním marketingovém pojetí se distribuce zaměřuje pouze na dodání hodnoty zákazníkům v podobě produktu. V dnešním novém marketingovém pojetí se společnosti zaměřují na vytvoření vztahu se zákazníky, kde je distribuce hodnoty inovována na tvorbu hodnoty. Jejím cílem je správně doručit produkt nebo službu na **místo** pro zákazníky nejvýhodnější, ve správném **čase**, kdy chtějí mít zákazníci produkt nebo službu k dispozici, také v **množství**, které potřebují a zároveň v **kvalitě**, kterou požadují. Distribuce je dlouhodobou záležitostí, kterou nelze operativně měnit a vyžaduje pečlivé plánování a rozhodování. Zákazník je v této oblasti konzervativní a změny přijímá pouze, pokud mu přinese nové způsoby vytváření hodnoty. Účinná distribuce je velmi důležitá, jelikož distribuce tvoří zhruba 30-50 % celkových nákladů produktu a závisí na ní marketingový úspěch produktu nebo služby (Jakubíková, 2008).

Distribuční cestu může společnost nastavit jako přímou, nepřímou a kombinovanou. **Přímá** distribuční cesta znamená, že kupující dostává výrobek přímo

od výrobce. Výhoda této distribuční cesty spočívá v přímém kontaktu zákazníka s výrobcem a nižšími náklady na distribuci vzhledem k absenci prostředníka. Nepřímá distribuční cesta využívá prostředníka, který tvoří jeden z článků celkové distribuce a plní více funkcí. Nevýhodou je náročnější koordinace všech zúčastněných stran, které mají různé vlastní cíle (Kotler a kol., 2007).

2.8.4. Komunikace

Je soubor komunikačních nástrojů, které sdělují vlastnosti produktu nebo služby a jejich přednosti potenciálním zákazníkům a snaží se přesvědčit cílové zákazníky ke koupi. Základní nástroje komunikace je reklama, osobní prodej, publicita, přímá propagace a podpora prodeje (Kotler a kol., 2007).

Cíle komunikace dělíme na strategické a taktické. Strategické cíle jsou dosažitelné v dlouhodobém časovém horizontu a jsou široce zaměřené. Příkladem strategického cíle je tvorba a podpora positioningu společnosti. Taktické cíle pak vycházejí ze strategických, jsou střednědobého či krátkodobého charakteru a většinou bývají měřitelné. Celá komunikační strategie by měla vycházet z firemní strategie a vize. Rozhodování o této strategii by mělo být v souladu s celým procesem segmentace, cílení a vytváření positioningu společnosti (Zamazalová, 2009).



Obr. 10: Postavení komunikačního mixu ve 4P. (Zamazalová, 2009, s. 186)

2.9. Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je vlastně součástí marketingového mixu, kde spadá do oblasti komunikační politiky. Její pomocí společnost optimalizuje kombinaci marketingových nástrojů a pomocí nich se snaží dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů. Dělí se na osobní a neosobní formy komunikace. Osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy jsou tvořeny reklamou, podporou prodeje, přímým marketingem, public relations, a sponzoringem. Kombinace těchto forem jsou pak veletrhy a výstavy. Všechny tyto nástroje plní svoji funkci a vzájemně se doplňují (Přikrylová a Jahodová, 2010).

S rychlým rozvojem internetu v posledních letech se mění tradiční marketingová komunikace a společnosti se s touto novou možností musí vypořádat a ideálně ji i využít, jelikož žádné jiné médium nikdy nemělo tak zásadní a globální vliv na oblast marketingu a komunikace. Internet je významné marketingové médium a komunikační platforma a nabízí velké množství obsahu a funkcí s možností aktualizace, je globální a multimediální, umožňuje použití specifických nástrojů a velmi přesného zacílení a zároveň snižuje náklady, zlepšuje měřitelnost výsledků a vyhodnocení firemních aktivit. Společnostem nabízí možnosti prezentace na vlastních webových stránkách, lze jej použít jako nástroj pro řízení vztahů se zákazníky. Prostřednictvím internetu se lze připojit i k sociálním sítím, které již dnes tvoří podstatnou část marketingové komunikace firem a jsou stále populárnější (Přikrylová a Jahodová, 2010).

2.9.1. Obecná komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což znamená dorozumívát se. Neexistuje obecně platná definice tohoto termínu, takže je tento termín popisován s ohledem na jeho použití. Například jako proces přenosu informací v jakékoliv formě realizovaný mezi lidmi, proces přenosu informací a obsahu v rámci různých komunikačních médií, předávání informací s vysokým počtem příjemců identické informace, výměna informací mezi dynamickými systémy (DeVito, 2008).

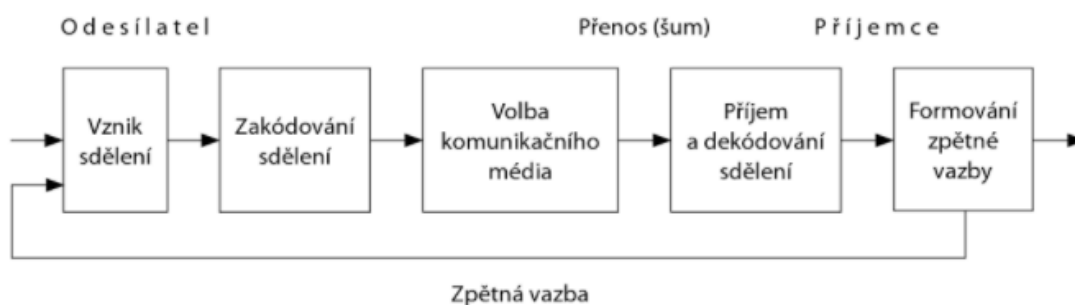
Příjemce sdělení se nazývá komunikant, který je schopen podstatně ovlivňovat průběh a účinky komunikačního procesu, a může být vnímán jako osobnost, člen

skupiny či společnosti. Odesílatel sdělení se nazývá komunikátor a může to být každý člověk nebo skupina lidí. Komunikace probíhá mezi komunikantem a komunikantem (Vysekalová, 2012).

Pojem sociální komunikace se používá, pokud hovoříme o komunikaci mezi lidmi. Tato komunikace se dělí na tři druhy. Ústní, což může být rozhovor, porada, diskuze, výuka a dotazování. Písemná, tedy dopisy, emaily, poznámky, zprávy a zápisy. Vizuální – diagram, graf, tabulka, fotografie, slide, film, prezentace a neverbální komunikace (Vymětal, 2008).

2.9.2. Obecné komunikační modely

Komunikační model je základ popisu komunikačního procesu. Základní schéma komunikačního modelu zobrazuje přenos sdělení, ve formě signálu od komunikátora ke komunikantovi. Odvysílaný signál prochází po zakódování komunikačním kanálem k příjemci, který je dekóduje a reaguje formou zpětné vazby (Vymětal, 2008).



Obr. 11: Obecný komunikační model. (Vymětal, 2008, s. 30)

2.9.2.1. Model AIDA

Tento model objasňuje stádia, kterými prochází potenciální zákazník před rozhodnutím ke koupi. Model je využíván ke sledování jednotlivých fází a stádia dosáhnuté fáze u potenciálního zákazníka. Zkratka modelu je odvozena od stádií tohoto komunikačního modelu. První fáze *Attention* má zaujmout pozornost potenciálního zákazníka. Druhá fáze *Interest* v něm má vyvolat zájem o nabízený produkt či službu. Třetí fáze *Desire* má v zákazníkovi vyvolat touhu po tomto produktu. Poslední fází je *Action* a má vyvolat samotnou koupi (Jakubíková, 2013).

2.9.2.2. Model See-think-do-care

Tento model, který definoval Avinash Kaushik, je relativně mladý a definuje zákazníky a péči o ně při prodeji přes internet. Zákazníky rozděluje do čtyř kategorií. V kategorii **See** jsou zákazníci, kteří se prozatím dívají po produktech a ihned nakupovat nechtějí. Do kategorie **Think** řadíme zákazníky, kteří o koupi produktu uvažují, nebo se rozhodují mezi různými produkty a koupi se nebrání. Další kategorií je skupina **Do**, ve které jsou zákazníci, co rozhodně chtějí nakoupit a nebrání se ani koupí u konkurence. V poslední kategorii **Care**, jsou zákazníci, kteří nakoupili více než jednou a je potřeba o ně pečovat, aby svůj nákup zopakovali v budoucnu. Tento model řeší problematiku opomíjení skupin See a Think, jelikož se obecně nepovažují za zákazníky, což je chyba, jelikož se z nich kdykoliv v budoucnu mohou zákazníci stát (Busch, 2015).

2.9.3. Nástroje marketingové komunikace

2.9.3.1. Reklama

Reklama je placenou formou neosobní komunikace, kterou si společnost zajišťuje sama, nebo skrze marketingové společnosti nebo reklamní agentury. Cílem je přesvědčit cílovou skupinu potenciálních zákazníků ke koupi určitého produktu nebo služby. V některých případech pak propagovat svoji filozofii, cíle nebo morální zásady společnosti. Lze ji rozdělit dle **funkcí** na informativní, přesvědčovací, připomínací a **nosičů** na audiovizuální ve formě spotů v televizním vysílání nebo rádiu, tištěnou ve formě letáků, plakátů a inzercí v novinách. A outdoorovou ve formě billboardů nebo venkovních LED obrazovek. Tyto reklamní nosiče jsou ideální pro masovou formu reklamy, jelikož je zde příznačné stejné sdělení pro velké množství příjemců (Karlíček a Král, 2011).

2.9.3.2. Podpora prodeje

Podpora prodeje je chápána jako krátkodobý stimul, zaměřený na zvýšení prodeje určitého produktu prostřednictvím poskytnutí krátkodobých výhod zákazníkům. Do podpory prodeje řadíme cenová zvýhodnění, soutěže, ochutnávky, předváděcí akce, množstevní slevy, slevové kupony a další nepravidelně konané akce.

Většinou jsou časově omezené a jsou kombinovány s další podporou formou reklamy. Tento nástroj si klade za cíl naučit zákazníky kupovat si určitý produkt nebo službu v dalších obdobích a docílit tak opakování prodeje produktu nebo služby (Příkrylová a Jahodová, 2010).

2.9.3.3. Přímý marketing

Původně chápán jako zasílání zboží přímo k zákazníkovi. Nyní se však díky rozvoji dalších forem komunikace označuje jako všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému nebo neadresnému kontaktu s cílovou skupinou. Lze jej definovat jako disciplínu, která dokáže přesně zacílit potenciální zákazníky a adaptovat sdělení s ohledem na individuální potřeby zvolených jedinců s cílem vyvolání jejich okamžité reakce, ideálně nákupu zboží či služeb. Přímý marketing využívá sdělení předávaná poštou, telefonicky nebo prostřednictvím internetu (Machková, 2015).

2.9.3.4. Public relations

Pojem Public relations je více známý pod zkratkou PR a zabývá se komunikací a vytvářením vztahů společnosti s veřejností. V případě velkých korporací i uvnitř společnosti. Základním prvkem PR je publicita, kterou lze definovat jako neosobní stimulaci poptávky po výrobku, službě nebo organizaci formou pozitivních zpráv nebo hodnocení ve sdělovacích prostředcích. Důležité je, aby bylo příjemcům této zprávy jasné, že sdělení není financováno danou společností. Jelikož společnost nemá kontrolu nad uvedením takových informací ve sdělovacích prostředcích, je nezávislá publicita považována za velmi důvěryhodnou a spolehlivou. Z těchto důvodů se společnosti velmi zaměřují na svůj mediální obraz. Vnímání těchto informací je velmi ovlivňováno nezávislostí médií a cenzurou v zemi (Karlíček a Král, 2011).

Pravidlo PENCILS shrnuje nejvýznamnější nástroje PR pro marketingovou komunikaci, lze jej označit jako minimální PR program (Svoboda, 2006):

- P – publications (podnikové časopisy, brožury, výroční zprávy),
- E – events (podpora veřejných akcí, sponzoring sportovních akcí),
- N – news (zprávy o podniku),

- C – community involvement activities (angažovanost pro komunitu, vynakládání času a peněz na podporu místních společenství),
- I – identity media (hlavičkové papíry, vizitky, pravidla oblékání),
- L – lobbying activities (lobbistické aktivity, snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření),
- S – social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti).

2.9.3.5. Osobní prodej

Je velmi efektivním nástrojem, jelikož využívá poznatků z verbální i neverbální interpersonální komunikace. Lze jej pozorovat jako obchodní jednání, prodej přes obchodní zástupce či prodej v kamenných obchodech. Využívá osobního kontaktu se zákazníkem, zjišťuje jeho potřeby a dle nich zaměřuje prodejní argumentaci. Důležitou roli hraje přímý kontakt se zákazníky. Díky osobnímu prodeji získáváme bližší informace o prodejních možnostech a konkurenci, které se dají využít pro optimalizaci prodeje (Vysekalová, 2012).

2.9.3.6. Sponzoring

Tento nástroj funguje na principu služby a protislužby. Sponzor poskytuje finanční nebo materiální prostředky, za které získává jako protislužbu reklamu, vylepšení PR společnosti a jejího dobrého jména či možnosti zúčastnit se výjimečných událostí. V dnešní době se sponzoring zaměřuje na kulturní, sociální a sportovní oblast. Nejnovější trendy směřují k plnění formou materiálních prostředků, tedy o barterovou spolupráci (Karlíček a Král, 2011).

2.9.3.7. Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy jako komunikační nástroj představují důležitý prvek pro dosažení podnikatelských záměrů, jelikož kombinuje prvky osobní a neosobní komunikace. Umožňuje navazování zcela nových obchodních kontaktů a pravidelné setkávání se stávajícími zákazníky, kde je důležité udržet si jejich loajalitu. Specifické pro tento nástroj je možnost navázání dialogu a fyzické představení produktu či služby. Tento nástroj má nezpochybnitelný význam v komunikačním mixu hlavně pro

společnosti, které potřebují fyzicky představit produkt a jeho fungování zákazníkovi, například v oblasti strojírenství. S nástupem internetu jejich význam v některých oblastech poklesl, například u automobilů nebo IT techniky, ale pro některé další odvětví je stále nepostradatelným prvkem komunikačního mixu (Machková, 2015).

2.9.4. Nové nástroje marketingové komunikace

Vzhledem ke zvyšující se selektivnosti komunikace, fragmentaci médií a narůstající imunitě spotřebitelů vůči klasické reklamě, která je stále méně považovaná za důvěryhodný zdroj informací, hledají firmy nové komunikační způsoby a koncepty, jak lépe oslovit cílové skupiny. Přicházejí tedy na řadu neotřelé a originální marketingové kampaně, které dokáží zaujmout cílového jedince, mnohdy s minimálními náklady, ale zato velkou efektivitou. Trendem posledních let je propagace na sociálních sítích jako je Facebook nebo Instagram (Vysekalová a Mikeš, 2010).

2.9.4.1. Internetový marketing

Vysoce dynamický rozvoj internetu vedl ke změnám v komunikačním mixu společnosti, jelikož toto prostředí nenabízí jen nové prezentační a informační možnosti, ale i prostor pro dialog. Lze jej nasadit hlavně v oblastech, kde mohou doplnit nebo úplně nahradit tradiční média. Pozornost je věnována prezentacím společností na vlastních webových stránkách, ale i reklamě na internetu, která sice má svoje specifika, ale i zde jde o komunikaci mezi lidmi se všemi jejími vlastnostmi, emocionálními i racionálními přístupy. Moderní internetový marketing nabízí řadu možností, jako například email marketing, firemní web, SEO a sociální sítě, ale všechny by měly být v souladu s celkovou marketingovou strategií (Vysekalová, 2012).

2.9.4.2. Sociální sítě

V souvislosti s internetovým marketingem nelze opomenout ani sociální sítě, kde se zrodilo velké množství nových možností propagace společnosti. Lze na nich reklamy poměrně přesně zacílit dle věku, bydliště, zájmů, vzdělání, aktivity a mnoha dalších atributů. V souvislosti se zpětnou vazbou s vyhodnocením reklamy je to pro

společnosti velmi efektivní reklama i v poměru cena/výkon (Smith a Treadaway, 2016).

Výhodami užití sociálních sítí pro vlastní prezentaci jsou: snadná možnost kontaktovat cílové skupiny a získat odezvu v reálném čase, velký počet uživatelů, velmi pokročilé programy pro měření účinnosti a analýzy, možnost virální formy reklamy a mnoho možností formy reklamy. Mezi nevýhody pak patří: na sociálních sítích převažuje mladší skladba obyvatelstva a nelze tak zaměřit všechny cílové skupiny, nebezpečí zneužití osobních údajů a kontaktů, velká konkurence a nebezpečí velké přesycenosti sociálních sítí reklamou a její následná ignorace uživateli (Vysekalová a Mikeš, 2010).

Mezi tři nejpoužívanější sociální sítě ve světě i České republice patří Facebook, se svými 4 800 000 uživateli v České republice a více než dvěma miliardami lidí na celém světě. Druhou příčku si drží YouTube se 4 750 000 unikátních uživatelů měsíčně v České republice. Na třetím místě je pak Instagram, který v roce 2016 zaznamenal obrovský progres v počtu uživatelů i množství svých funkcí. V České republice jej využívá 1 500 000 uživatelů a ve světě pak 650 milionů uživatelů (Lorenc, 2017).

2.9.4.3. Product placement

Je nástroj, který využívá zobrazení reálného značkového výrobku nebo služby přímo v audiovizuálním díle, tedy ve filmech, seriálech a živém vysílání. Samo o sobě nemá reklamní charakter a je použito za smluvně domluvených podmínek (Příkrylová a Jahodová, 2010).

2.9.4.4. Word-of-mouth

Je v dnešní době jedna z nejdůvěryhodnějších forem komunikace, jedná se o výměnu názorů na produkt nebo službu mezi zákazníky, potenciálními zákazníky, přáteli, kolegy, příbuznými a sousedy. Lze jej považovat za výsledek spokojenosti nebo nespokojenosti spotřebitelů s produktem nebo službou (Karlíček a Král, 2011).

2.9.4.5. Virální marketing

Je způsob komunikace, kdy sdělení s reklamním obsahem se nekontrolovatelně šíří po internetu, tedy bez možnosti autora ovlivnit situaci. Sdělení musí být velmi zajímavé, aby jej příjemci samovolně sdíleli dále. Ve výsledku je tedy nemožné toto sdělení kontrolovat a lze jej přirovnat formou šíření k epidemii. Společnosti by při použití tohoto nástroje měly být opatrné, jelikož při špatně připraveném sdělení jej nejsou schopny ovlivnit a může je ve výsledku poškodit (Přikrylová a Jahodová, 2010).

2.9.4.6. Cross promotion

Cross promotion je vzájemná marketingová podpora dvou a více produktů či služeb, jejichž cílové skupiny zákazníků se prolínají. Realizována je tak, že dva výrobci vytvoří společnou nabídku, kterou každý svými komunikačními kanály adresuje svým zákazníkům. Při zakoupení společně vytvořené kombinace obvykle získává spotřebitel slevu oproti obvyklým cenám nebo jiné zvýhodnění (Jurášková a Hornák, 2012).

3. ANALYTICKÁ ČÁST

3.1. Charakteristika organizace

Organizace Cavaliers Brno z.s. je nezisková organizace zapsaná do obchodního rejstříku dne 9. března 2017. Sídli na adrese Ruská 1356/2, 612 00 Brno. Identifikační číslo společnosti je 058 86 872 a byla zapsána do spolkového rejstříku pod spisovnou značkou L 22648 vedené u Krajského soudu v Brně. Cavaliers Brno z.s. má právní formu spolku a jejím účelem je aktivní podpora studentů, kteří provozují lední hokej jako volnočasovou aktivitu. Především jde o poskytnutí administrativního a organizačního zázemí, zlepšení podmínek tělovýchovy, výchovy a rozvoje jednotlivců, zajištění finančního krytí výdajů na jejich volnočasovou aktivitu. Poskytnutí odborné praxe i dalším studentům v organizační struktuře klubu dle jejich studijního zaměření a další činnosti spojené s běžným fungováním spolku. Tento účel je naplňován prostřednictvím organizací pravidelných tréninkových jednotek, pořádáním zápasů proti týmům z celé Evropy, spoluprací se subjekty na národní a mezinárodní úrovni, zahraničních stáží a poskytováním odborné praxe studentům spolupracujících univerzit v managementu klubu (Justice.cz, 2017).

Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze. Statutárním orgánem je pět zakládajících členů spolku, z nichž každý je oprávněn jednat za spolek samostatně a každý z nich je zvolen členskou schůzí na dobu 3 let nebo do jeho odvolání (Justice.cz, 2017).

Cavaliers Brno z.s. je velmi mladou organizací, která funguje teprve prvním rokem. Působí především ve sportovním a akademickém prostředí ve městě Brně, ale především díky působení v mezinárodní hokejové soutěži – Evropské univerzitní hokejové lize, je rozsah její působnosti podstatně větší (Cavaliers Brno, 2017).

Tato organizace založila hokejový tým Cavaliers Brno, který vznikl hlavně proto, aby reprezentoval Brno jako hokejové město s bohatou vysokoškolskou a univerzitní tradicí po celé Evropě. Vštěpuje mladým lidem ušlechtilé hodnoty a pomáhá tak utvářet jejich osobnost po duševní i fyzické stránce. Spojuje sport se vzděláním a do budoucna v tomto vidí jednu z hlavních cest pro mladé sportovce, kteří

budou mít možnost věnovat se oběma aktivitám na velmi vysoké úrovni. Kavalíři chtějí spojit brněnské sportovce, studenty, vysoké školy, univerzity, ale i všechny další entity, aby pomohli vytvořit lepší podmínky pro další generaci (Cavaliers Brno, 2017).

3.1.1. Název klubu

Cavaliers Brno odvozují svůj název od rytířů, kteří podle pověsti strážili erb města Brna na hradě Špilberku. Tato pevnost mnohokrát v historii pomohla ubránit Brno před nepřáteli, například před Švédy v období Třicetileté války. Zosobněním těchto rytířů jsou kavalíři, kteří nejsou jen pouhým etymologickým ekvivalentem, ale také nositeli ušlechtilých hodnot jako je odvaha, čestnost či vytrvalost. Název Cavaliers Brno, přizpůsobený mezinárodnímu formátu hokejové soutěže, znamená velkou zodpovědnost pro všechny členy klubu, kteří musí jak na ledě, tak mimo něj dodržovat všechny hodnoty kavalírů. Ne náhodou hrají Cavaliers Brno své domácí zápasy v bezprostřední blízkosti Špilberku na hokejové hale Úvoz (Cavaliers Brno, 2017).

	
Obr. 12: Logo Cavaliers Brno. (Cavaliers Brno, 2017)	Obr. 13: Znak Brna z roku 1494. (Moje Brno, 2017)

3.1.2. Vize klubu

V této části se věnuji vizi klubu a zasazuji ji do kontextu současné situace.

3.1.2.1. Kontext

V Brně studuje více jak 69 000 vysokoškolských studentů, převážná většina z nich na veřejných vysokých školách. Množstvím vysokých škol a počtem jejich studentů lze hovořit o Brně jakožto univerzitním městě. Brno je i městem hokeje, působí zde celkem tři mládežnické kluby a jeden seniorský hrající nejvyšší českou soutěž – mistrovská Kometa Brno, jejíž zápasy bývají pravidelně vyprodané. Tento velkoklub svým působením za posledních několik let vyvolal v Brně poptávku po ledním hokeji, který se stal nedílnou součástí života téměř všech lidí žijících v Brně a Jihomoravském kraji (Český statistický úřad, 2017).

Práce s hokejovou mládeží je v Brně na velmi vysoké úrovni. Potvrzuje to i fakt, že všechny tři mládežnické oddíly působí v kategorii mladšího dorostu v nejvyšší soutěži a dva z nich dokonce hrají i extraligu staršího dorostu. Poté bohužel následuje hluboká propast. Nejvyšší soutěž juniorů, tedy kategorie, která znamená poslední dělítko mezi mládežnickým a dospělým hokejem, je v Brně zastoupena pouze jediným týmem. Nižší juniorské soutěže v České republice neexistují, respektive byly zrušeny. Znamená to tedy, že juniorská extraliga je jedinou juniorskou soutěží v České republice. Bohužel je uzavřená, nelze z ní sestoupit ani do ní postoupit či podat přihlášku. To má za následek vysokou sportovní úmrtnost hokejistů po kategorii staršího dorostu, jelikož počet hráčů v tomto věku převyšuje kapacitu juniorských týmů v Brně ale i celkově v České republice (Pojď hrát hokej, 2017).

3.1.2.2. Vize

Jelikož jsou tito hráči v maturitních ročnících, mají před sebou důležité rozhodnutí, které zásadním způsobem ovlivní zbytek jejich životů. Jednou z možností je opustit Brno a pokusit se probojovat do sestavy seniorských týmů v nižších soutěžích, což v důsledku většinou znamená vzdání se možnosti studia na vysoké škole. Druhou alternativou je plně se věnovat studiu a zásadním způsobem omezit sport, kterému se věnovali celý život a často v něm vynikali. Vize univerzitního klubu

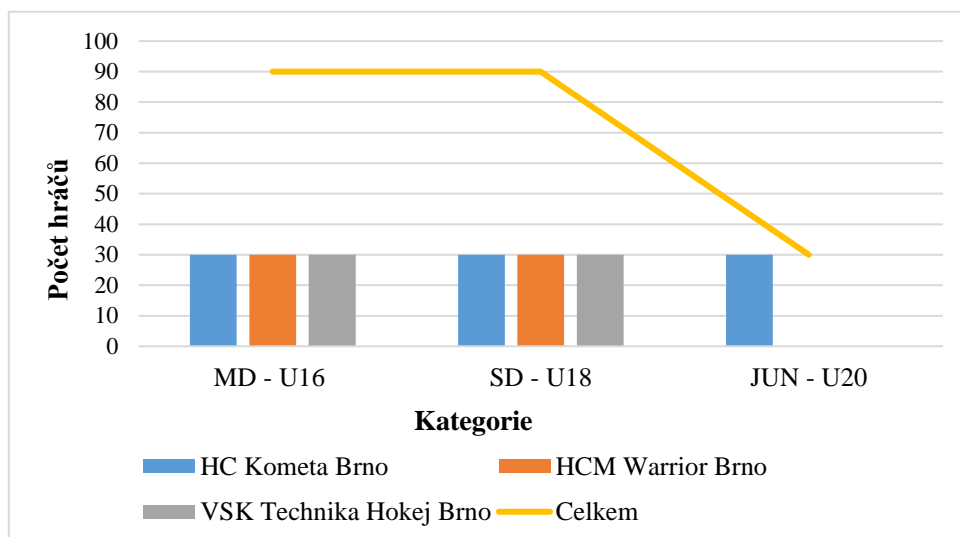
Cavaliers Brno, působícího v Evropské univerzitní hokejové lize, je těmto hráčům nabídnout jinou cestu. Cestu, která skloubí hráčovu celoživotní hokejovou snahu i možnost studia vysoké školy. Tito hokejisté mají možnost prestižního vysokoškolského vzdělání v Brně a zároveň pokračování jejich sportovní kariéry na vysoké úrovni ve stejném městě. Cílem klubu je vytvoření kvalitního hokejového zázemí pro výchovu hráčů a umožnění snadnějšího přechodu z mládežnického do profesionálního seniorského hokeje a zároveň nevzít jim možnost plně se věnovat studiu. Dlouhodobým cílem je vychovávat jednotlivce, kteří budou mít vysokoškolské vzdělání a zároveň budou schopni prosadit se v profesionální seniorské soutěži. Vzorem a ukázkou reálnosti tohoto cíle může být americký model vysokoškolské ligy NCAA. Hráči vychovaní touto univerzitní ligou momentálně tvoří 30 % hokejistů hrajících v NHL, tedy v nejlepší hokejové lize na světě (NHL, 2015).

Další z oblastí, v níž chce Cavaliers Brno podporovat rozvoj studentů, je poskytování odborné praxe, kterou mohou studenti získat již v průběhu studia. Cavaliers tedy necílí pouze na sportovce, ale i na další studenty, kteří mají možnost zapojit se do běžného fungování sportovní klubu v nejrůznějších oblastech. Například marketing, management, organizace eventů a utkání, trenérství, regenerace, výživa ve sportu, účetnictví nebo PR. Díky tomuto zapojení již v průběhu studia získají studenti praxi ve svých studovaných oborech a budou si moci vyzkoušet aplikaci nabytých znalostí a vědomostí v reálných podmínkách. Získají tak lepší vyjednávací pozici a výhodu na trhu práce po ukončení vysokoškolského studia, neboť praxe je dnes již standardně vyžadovanou zkušeností při přijímacích pohovorech do zaměstnání (Pospíšil, 2017).

Tab. 1: Počet hráčů v mládežnických hokejových klubech v Brně. (Vlastní zpracování dle HC Kometa, 2018; VSK Technika, 2018; HCM Warrior, 2018)

Počet hráčů v mládežnických hokejových klubech v Brně				
Klub	Kategorie	MD - U16	SD - U18	JUN - U20
HC Kometa Brno		30	30	30
HCM Warrior Brno		30	30	0
VSK Technika Hokej Brno		30	30	0
Celkem		90	90	30
nejvyšší soutěž v ČR/nížší soutěž		U16: do 16 let	U18: do 18 let	U20: do 20 let

Graf 1: Počet hráčů v mládežnických klubech v Brně.



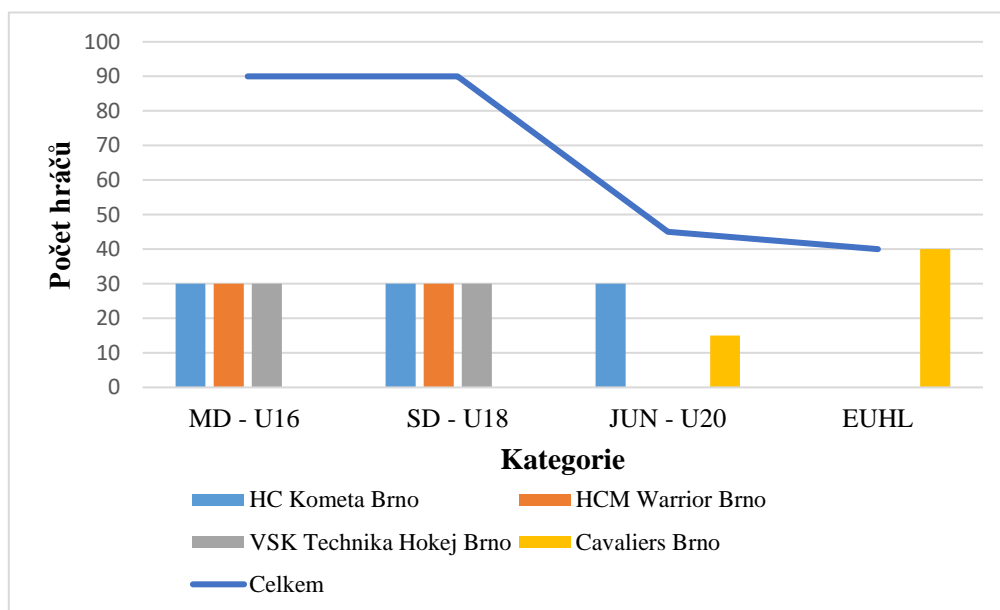
(Vlastní zpracování dle HC Kometa, 2018; VSK Technika, 2018; HCM Warrior, 2018)

Pro hráče, kteří končí v juniorské soutěži, každý rok cca 15, je těžké probojovat se do jediného seniorského týmu v Brně, kterým je extraligová Kometa Brno, jenž má hráče ve věkovém rozmezí 18 až 38 let a není tedy možné všechny hráče končící v kategorii Juniorů zapracovat do seniorského týmu. Tito hráči pak musejí za hokejem cestovat do jiného města, nebo ukončit kariéru. Cavaliers Brno tak těmto hráčům nabízí další alternativu a alespoň do jisté míry vyrovnávají neúměrný pokles volných míst v hokejových týmech mezi v pro vývoj hráče klíčovém věku 18 až 22 let.

Tab. 2: Počet hráčů v hokejových klubech v Brně včetně EUHL. (Vlastní zpracování dle HC Kometa, 2018; VSK Technika, 2018; HCM Warrior, 2018; Cavaliers Brno, 2017)

Počet hráčů v hokejových klubech v Brně včetně EUHL					
Klub	Kategorie	MD - U16	SD - U18	JUN - U20	EUHL
HC Kometa Brno		30	30	30	0
HCM Warrior Brno		30	30	0	0
VSK Technika Hokej Brno		30	30	0	0
Cavaliers Brno		0	0	15	40
Celkem		90	90	45	40
	nejvyšší soutěž v ČR/nížší soutěž/EUHL	U16: do 16 let	U18: do 18 let	U20: do 20 let	EUHL: 18 až 30 let

Graf 2: Počet hráčů v klubech v Brně včetně EUHL.



(Vlastní zpracování dle HC Kometa, 2018; VSK Technika, 2018; HCM Warrior, 2018; Cavaliers Brno, 2017)

3.1.3. Partnerské univerzity

Vzhledem k zaměření projektu na studenty, na ledě i mimo něj, se naskytuje ideální možnost propojení univerzity a univerzitního hokejového týmu a následně

čerpání výhod ze synergie tohoto spojení. Univerzitám nabízí klub stabilní partnerství v rámci tohoto unikátního projektu.

Výhody univerzitám plynou z možností poskytnutí praxe jejich studentům, celkové zapojení do projektu a tím zvýšení prestiže univerzity, prezentace univerzity i za hranicemi České republiky (například na Slovensku, odkud přichází velké množství zahraničních studentů do Brna). Dále pak propojení studentů z různých univerzit, sdílení jejich zkušeností a vytvoření dalšího vyžití pro studenty. Možnost vytvoření společných dobročinných či marketingových akcí, případně účasti hokejového týmu na akcích univerzity. V rámci spolupráce s univerzitami si klub přeje možnost prezentovat se pod záštitou spolupracující univerzity, marketingovou podporu univerzity, možnost občasného využití sportovišť univerzity, zapojení studentů a případně i zaměstnanců do fungování projektu a odborné poradenství dle zaměření univerzity (Pospíšil, 2017).

Účelem je vytvořit protipól univerzitnímu týmu Masarykovy univerzity, která je díky své sportovní fakultě v oblasti sportu ve výhodě. Spojením je možné docílit konkurenceschopný projekt, který bude hrát o nejvyšší příčky v EUHL a bude i jedním z klubů s nejlepšími podmínkami, marketingem a zapojením studentů do projektu v rámci této ligy. Zapojení do hokejové rodiny Cavaliers Brno je ideální možností, jak nezůstat v rámci Brna v této oblasti stranou a vytvořit něco nového a unikátního (Pospíšil, 2017).

Univerzitní hokejový klub Cavaliers Brno má velký zájem na spolupráci s brněnskými vysokými školami a vede s nimi jednání o uzavření partnerství. V listopadu 2017 se podařilo domluvit na partnerství s Univerzitou obrany a v prosinci 2017 i se soukromou vysokou školou NEWTON College, ale toto spojení nebrání rozšíření spolupráce s dalšími školami. Největší prioritou pro klub je Vysoké učení technické v Brně a Mendelova univerzita v Brně (Cavaliers Brno, 2017).

3.1.4. Evropská univerzitní hokejová liga

Neboli EUHL je projekt mezinárodní vysokoškolské hokejové ligy, která má za sebou teprve pátý ročník a premiérově v ní v sezóně 2017/2018 působí i tým Cavaliers

Brno. Momentálně sdružuje celkem 13 týmů z České republiky (6 týmů), Slovenska (5 týmů), Polska (1 tým) a Maďarska (1 tým). Plánuje však další expanzi po celé Evropě. Soutěže se mohou účastnit pouze studenti prezenčního nebo dálkového studia s věkem do třiceti let nehrající profesionální soutěž. Tato hokejová liga si bere za příklad právě americký způsob fungování vysokoškolského sportu, ale prozatím nedosahuje takových kvalit, aby vychovávala profesionály jako v NCAA, jelikož dohnat více než stoletý náskok v naprosto odlišných podmínkách je náročné. Tato liga však postupně dále roste a má potenciál se dostat na profesionální úroveň (EUHL, 2017).

3.2. Metoda 7S

3.2.1. Strategie

V současnosti nemá společnost dopodrobna vypracovanou strategii budoucího rozvoje, ale má svoji dlouhodobou vizi a cíle, kterých hodlá dosáhnout. Jelikož společnost funguje teprve prvním rokem a hokejový tým rozehrál teprve první sezónu, zaměřuje se spíše na aktuální nepředpokladatelné skutečnosti, které se snaží v postupných krocích řešit a získávat díky nim cenné zkušenosti pro další rozvoj. Momentálně je tedy společnost ve fázi prvotního ustálení, bez kterého nemůže pokračovat další velký rozvoj. Vzhledem k unikátnosti celého konceptu, který je znásoben specifikem města Brna, tedy počtu studentů a škol a zároveň velké tradici ledního hokeje v tomto městě, je i tak tato společnost prozatím relativně úspěšná. Do budoucna je však velmi nutné vypracovat podrobnější strategii rozvoje a důkladně ji rozparcelovat na jednotlivé kroky. Celkově tím zlepšit organizaci a vedení práce i praxí. Tato strategie by měla vést ke zlepšení povědomí o této značce mezi studenty, školami i širokou veřejností, dále zlepšením financování této organizace a celkovému rozvoji univerzitního sportu ve městě Brně i celé České republice (Pospíšil, 2017).

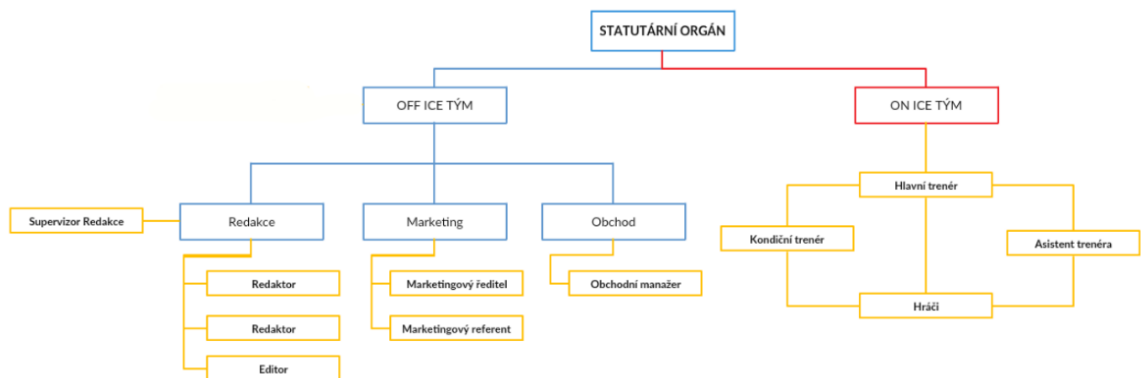
3.2.2. Struktura

Organizaci řídí pět zakládajících členů, kteří tvoří její statutární orgán. V oblasti ON ICE týmu působí okolo 30 hráčů, o které se starají celkem tři trenéři. Další oblast OFF ICE tým se dělí na oddělení marketingu, ve kterém působí dva pracovníci. Dále na obchodní oddělení, v němž působí jeden obchodní manažer, a

nakonec na redakci, ve které figurují dva redaktori, jeden editor a supervizor redakce. Většina z těchto osob jsou členy spolku Cavaliers Brno z.s. a vykonávají svoji práci pro tento spolek dobrovolně či formou praxe, což znesnadňuje řízení společnosti a je na tento fakt nutné nahlížet.

Organizační struktura řízení organizace Cavaliers Brno je štábně-liniová. Na vrcholu stojí pět členů statutárního orgánu, kteří se díky hlasování vždy doberou jednomyslnému rozhodnutí. Statutární orgán se snaží příliš nezasahovat do fungování dalších oblastí a snaží se jim do jisté míry nechat volné pole působnosti. V některých směrech a situacích jsou ovšem zásahy nutné, zvláště při dosud neustáleném fungování těchto oblastí, tímto se statutární orgán snaží předejít chybám, které by mohly způsobit újmu celé organizaci (Pospíšil, 2017).

Jak již bylo zmíněno, jedná se o velmi mladou organizaci, kde se organizační struktura neustále vyvíjí. Momentálně je ustálena na první rok působnosti hokejového týmu, avšak do budoucna se pracuje s jejím dalším vývojem směřujícím k efektivnímu fungování celé organizace a zapojením zkušených členů, tedy garantů k jednotlivým úsekům, kteří jsou potřební k vedení a hlavně předávání znalostí a zkušeností studentům působícím v jednotlivých úsecích organizace (Pospíšil, 2017).



Obr. 14: Organizační struktura společnosti. (Vlastní zpracování dle Pospíšil, 2017)

Momentálně se organizační struktura rozděluje na dvě hlavní oblasti. Na OFF ICE tým, který se stará hlavně o marketing, obchod a PR týmu. O marketing organizace se starají dva studenti, kteří zde ke studiu získávají potřebnou praxi a zajišťují marketingovou prezentaci klubu jak při zápasech a různých eventech, tak i

přípravu kampaní na sociální sítě, výrobu reklamy a prezentačních materiálů klubu a dalších tvůrčích činností. Na obchodním oddělení pracuje jeden zkušenější pracovník, jelikož je pro budoucí fungování klubu nutné zajistit sponzory či dárce. Na tomto oddělení se počítá s dalšími pracovníky formou praxe. O oddělení redakce se starají celkem tři pracovníci - dva redaktori a jeden editor. Toto oddělení má za úkol správu webových stránek klubu, včetně psaní článků, rozhovorů a reportáží. Dále pak správu veškerých sociálních sítí klubu (Pospíšil, 2017).

Druhou oblast, tedy ON ICE tým si řídí hlavní trenér klubu, který závažnější rozhodnutí konzultuje se statutárním orgánem spolku. Hlavní trenér má na pomoc s vedením hokejového týmu dva asistenty. Kondičního trenéra, který se stará o fyzickou připravenost hráčů mimo led a asistenta, který mu pomáhá vést tréninky na ledě a hokejová utkání. Celé hokejové mužstvo včetně hráčů je v jejich kompetenci a statutární orgán se do něj snaží co nejméně zasahovat vyjma neustálého zlepšování podmínek hokejovému mužstvu (Pospíšil, 2017).

Statutární orgán spolku se pak stará o vedení a řízení celé organizace, včetně legislativně povinných úkonů, které se týkají činnosti spolku, jako je vedení účetnictví, vedení seznamu členů spolku, výběr členských příspěvků, svolávání a vedení členských schůzí a samostatně vyvíjí činnost pro zajištění financování a dalšího zlepšování chodu spolku. Dalším z úkolů statutárního orgánu je vedení jednání s vysokými školami v brně o možné budoucí spolupráci, která je pro další fungování spolku nezbytná. Tento orgán je pětičlenný a tvoří jej předseda a čtyři místopředsedové jednající samostatně a je dle platných stanov zvolen na 5 let (Pospíšil, 2017).

3.2.3. Systém řízení

Systém řízení je poměrně jednoduchý, strategická rozhodnutí má na starosti statutární orgán společnosti, který se k němu dobere hlasováním. Operativní rozhodnutí pak vykonává každý z členů statutárního orgánu samostatně, případně jej může přijmout i pracovník podřízených oblastí s konzultací s kterýmkoliv z členů statutárního orgánu. V OFF ICE týmu je systém řízení demokratický a každý člen může vznést návrh či vytvořit iniciativu k jakékoliv činnosti, a tato činnost je velmi vítána a často kladně posouzena. Každému členu je vložena značná důvěra v jeho práci a

statutární orgán je ochoten delegovat úkoly i dalším členům. Vzhledem k povaze práce, která je především formou dobrovolnictví či praxe, je nutné přistupovat k této práci s úctou ze strany statutárního orgánu. Motivací k práci je hlavně touha stát se součástí tohoto brandu a budování správné věci pro další generaci (Pospíšil, 2017).

V oblasti ON ICE týmu jsou veškeré rozhodovací pravomoci v rukou hlavního trenéra, který strategická rozhodnutí konzultuje se statutárním orgánem společnosti. Zároveň je i veškerá zodpovědnost za tuto oblast v rukou hlavního trenéra a fungování této oblasti je jeho zodpovědností vyjma vytvoření dostatečných podmínek pro fungování hokejového týmu (Pospíšil, 2017).

3.2.4. Styl manažerské práce

Statutární orgán je v každodenním přímém kontaktu jak uvnitř navzájem mezi sebou, tak i směrem ke všem členům. Důraz je kladen na důsledném dodržování vlastního kodexu organizace, spolehlivost členů, a hlavně snahu zlepšovat se. Pro organizaci není podstatné dostat ze všech členů profesionální výkony, ale spíše vidět jejich progres v dané oblasti, což je smyslem celého fungování této organizace. V rámci hokejového týmu fungují specifická pravidla a důraz je kladen jak na předchozí hodnoty, tak i na týmový duch a respekt ke svým spoluhráčům i protihráčům (Pospíšil, 2017).

3.2.5. Spolupracovníci

Členové spolku jsou hlavním zdrojem organizace, ale jsou zároveň i smyslem fungování organizace. Jejich existence, schopnosti a vůle jsou hlavním motorem organizace, ale ve výsledku to všichni dělají i pro sebe a společně vytvářejí organizaci, kterou by samostatně nevytvořili. Tato organizace jim pak může dát obrovské zkušenosti do života. Toto platí i pro zakladatele organizace, kteří vidí i prospěšnost projektu pro další generace. Celkově lze říci, že samotní členové dali život této unikátní myšlence, ale hlavně oni mohou čerpat z výhod, které jim tato organizace nabízí. Spolupracovníky lze pak obecně rozdělit do oblasti ON ICE, kterou tvoří především hráči a trenéři. Jejich cílem je pak dosahovat dobrých sportovních výsledků. Naopak členové OFF ICE týmy jsou tu pro vytvoření ideálních podmínek členům ON

ICE týmu, a to především v oblasti marketingové propagace klubu, administrativy spojené s fungováním hokejového klubu, ale i zabezpečení finančních prostředků (Pospíšil, 2017).

3.2.6. Schopnosti

Není kladen důraz na schopnosti jednotlivce při jeho přijetí, jako to je v komerční sféře, ale hlavně na progres schopností člena během působení v organizaci, jeho schopnosti při opouštění organizace a jeho následný úspěch v reálném světě. Snahou je připravit co nejvhodnější podmínky pro profesní či sportovní růst každého člena. Důležitým prvkem jsou i zkušenosti členové s praxí, kteří jim právě v tomto mohou pomoci a vychovat tak své následovníky (Pospíšil, 2017).

3.2.7. Sdílené hodnoty

Většinu členů organizace tvoří lidé mladšího věku, převážně studujících. Menšinu pak tvoří zkušenější lidé produktivního věku se zkušenostmi. Všichni členové se pak řídí vlastním kodexem organizace, spojuje je společná vize a samotná touha být kavalírem. Všichni členové jsou ztotožnění s myšlenkou organizace a věří v ni. Jsou ochotni svojí prací vytvořit skvěle fungující projekt pro další generaci a dopřát jí něco, co oni samotní neměli k dispozici, a to dobrovolně bez nároku na odměnu. Preferují dlouhodobou prosperitu a fungování před krátkozrakým rychlým osobním ziskem, a to z nich dělá právě kavalíry, na což jsou náležitě hrdí a udělají všechno, aby na to mohli být hrdí i jejich potomci. Symbolem organizace je hrad Špilberk, pod kterým hraje jejich hokejový tým náročné bitvy s týmy dalších univerzit Evropy (Pospíšil, 2017).

3.3. Marketingový mix

Marketingový mix univerzitního hokejového klubu je velmi specifický, zvláště v prvním roce fungování, kdy ještě nejsou ustáleny všechny procesy a pravidla.

3.3.1. Produkt

Hlavním produktem univerzitního hokejového klubu je zcela ryzí služba, a to poskytnutí volnočasového vyžití studentů formou návštěv utkání klubu, nebo jeho dalších nesportovních akcí, například: dobročinných projektů nebo společenských akcí klubu. Cílem je vytvoření unikátního konceptu se širokou fanouškovskou základnou studentů, na něž cílí svým marketingem mnoho potenciálních sponzorů, kteří mohou částečně financovat tento univerzitní klub.

Dalším produktem je poskytování odborné praxe brněnským studentům v managementu klubu a pomoci jim v následném uplatnění po konci studia. V neposlední řadě také poskytnutí adekvátních podmínek pro hráče ledního hokeje, kteří chtějí propojit studium na vysoké škole s pokračováním jejich sportovní kariéry, tedy zajištění možnosti tzv. duální kariéry.

3.3.2. Cena

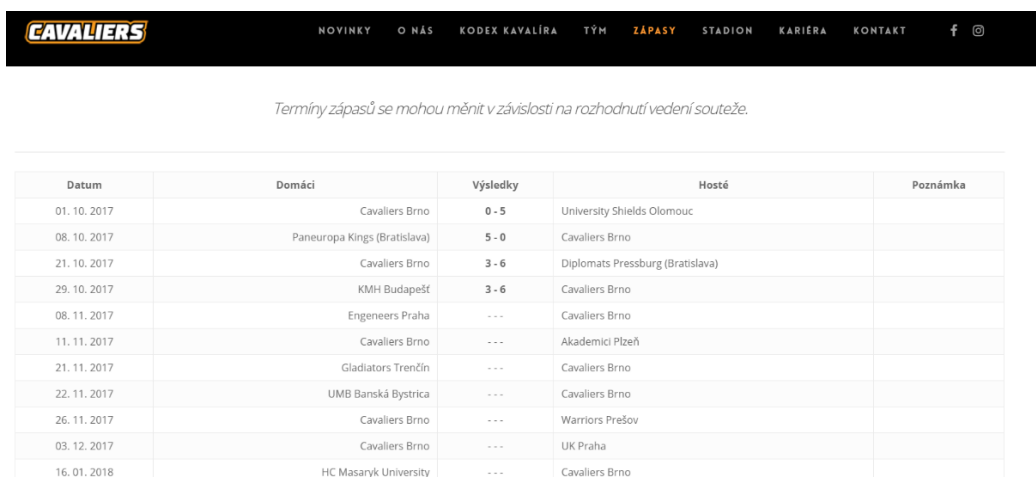
Pro první hokejovou sezonu je na domácí utkání stanoveno dobrovolné vstupné, jelikož je pro organizaci nyní podstatnější vytvoření širší fanouškovské základny a vyšší návštěvnost na domácích utkáních s ohledem na jednání s potenciálními sponzory a partnerskými univerzitami, než zisk z prodeje vstupenek. Na venkovní utkání je fanouškům nabízena doprava i vstupenka zdarma s ohledem na volnou kapacitu týmového autobusu.

Praxe pro studenty je pak v klubu oboustranně bezplatná a je založena na vůli jednotlivců získat praxi a odvést kvalitní práci pro svůj klub. Pro hráče ledního hokeje je pak stanovena cena ve výši členských příspěvků spolku, tedy na 3 000 Kč za hokejovou sezonu. Tyto příspěvky jsou zavedeny po vzoru ostatních univerzitních týmů v České republice. Slouží hlavně jako motivátor pro hráče, kteří mnohdy zneužívají tohoto konceptu a neodvádí svoje povinnosti stoprocentně.

3.3.3. Distribuce

Distribuce, tedy cesta, kterou se služba dostane od poskytovatele ke konečnému zákazníkovi, je možné realizovat přímo nebo nepřímo s využitím dalších mezičlánků.

Pro přímou distribuci je nutná osobní účast zákazníka na hokejovém utkání. Zákazník se tedy musí dostavit v určitý čas na určité místo, aby mohl služby využít a je tedy zapotřebí jej o tom informovat. Vstupenky se prodávají přímo na místě, pokud má zákazník zaplatit dobrovolné vstupné. Tyto vstupenky jsou očíslované a jsou z nich vybírání výherci zápasové tomboly. Tato distribuční cesta je pro klub prioritní a klíčová. Pro hráče, management klubu a studenty na praxi je účast na všech zápasech povinná a lze omluvit jen ze studijních či zdravotních důvodů.

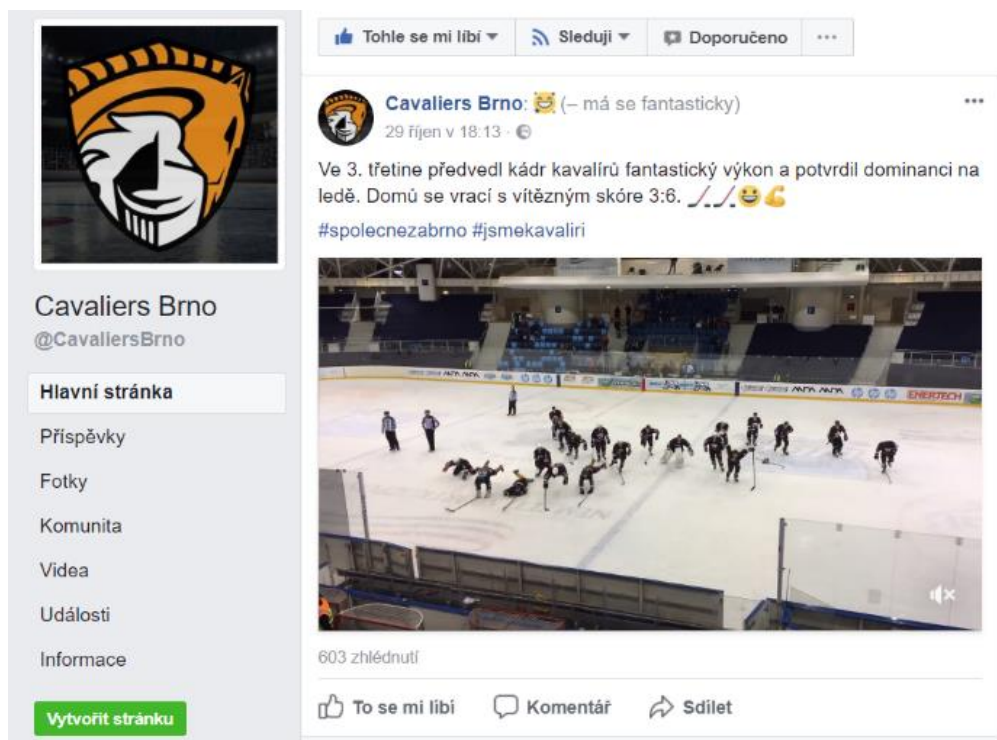


The screenshot shows the website header for 'CAVALIERS' with navigation links: NOVINY, O NÁS, KODEX KAVALÍRA, TÝM, ZÁPASY, STADION, KARIÉRA, KONTAKT, and social media icons for Facebook and Instagram. Below the header is a disclaimer: 'Termíny zápasů se mohou měnit v závislosti na rozhodnutí vedení soutěže.' The main content is a table with the following data:

Datum	Domáci	Výsledky	Hosté	Poznámka
01. 10. 2017	Cavaliers Brno	0 - 5	University Shields Olomouc	
08. 10. 2017	Paneuropa Kings (Bratislava)	5 - 0	Cavaliers Brno	
21. 10. 2017	Cavaliers Brno	3 - 6	Diplomats Pressburg (Bratislava)	
29. 10. 2017	KMH Budapešť	3 - 6	Cavaliers Brno	
08. 11. 2017	Engineers Praha	---	Cavaliers Brno	
11. 11. 2017	Cavaliers Brno	---	Akademici Plzeň	
21. 11. 2017	Gladiators Trenčín	---	Cavaliers Brno	
22. 11. 2017	UMB Banská Bystrica	---	Cavaliers Brno	
26. 11. 2017	Cavaliers Brno	---	Warriors Prešov	
03. 12. 2017	Cavaliers Brno	---	UK Praha	
16. 01. 2018	HC Masaryk University	---	Cavaliers Brno	

Obr. 15: Rozpis utkání. (Cavaliers Brno, 2017)

Nepřímou distribuční cestou je pak zprostředkování informací a fotek z průběhu utkání na oficiálním klubovém účtu na Facebooku. Reportáží, ohlasů a rozhovorů po utkání na oficiálních webových stránkách klubu. Tato distribuční cesta je pro klub také velmi důležitá, jelikož může nalákat potenciální zákazníky na další utkání a celková čísla čtenosti článků a počtu zobrazení se dají využít při jednání se sponzory a partnery klubu.



Obr. 16: Informace z utkání. (Facebook Cavaliers, 2017)

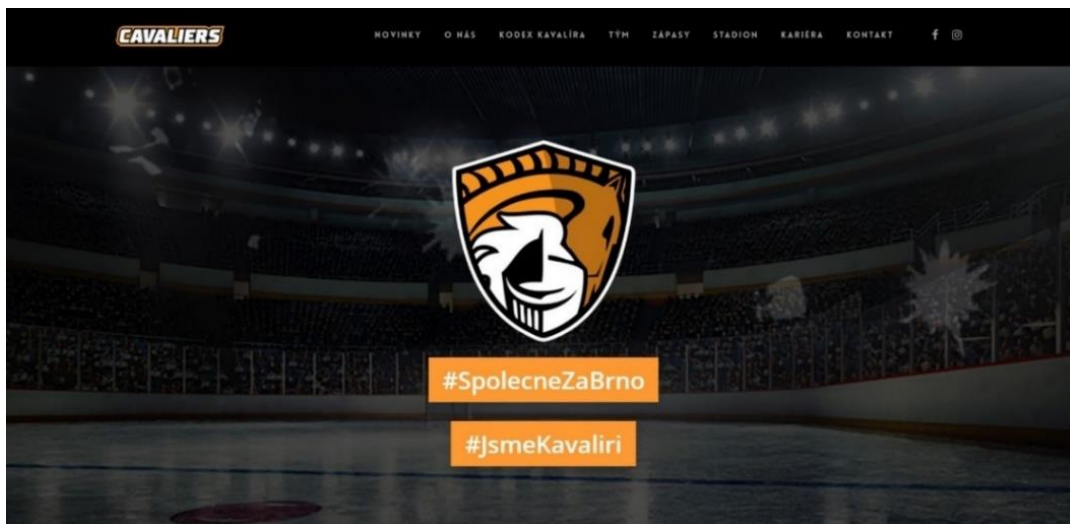
3.3.4. Marketingová komunikace

Marketingová komunikace klubu je na začátku a není prozatím dokonalá, vzhledem k omezeným finančním možnostem, nezkušenosti a chybějícímu marketingovému plánu. I přesto se klub snaží o svou prezentaci velmi aktivně, učí se ze svých chyb a celková marketingová komunikace se postupně zlepšuje. Marketingová komunikace využívá neplacených či nízkonákladových kanálů komunikace vzhledem k omezenému finančnímu rozpočtu na marketing. Pro marketingovou komunikaci jsou využívány tyto kanály:

3.3.4.1. Webové stránky

Jsou zde veškeré informace o dění v klubu včetně výsledků utkání, rozhovorů, reportáží, pozvánek na utkání, informace o vzniku klubu, soupiska hráčů, managementu i studentů na praxi, informace o stadionu pro domácí utkání, kontakty, odkazy na klubový Facebook a Instagram, kontaktní formulář pro zájemce o praxi a také kodex kavalíra. Webové stránky jsou stále ve fázi zdokonalování a doplňování dalších informací. Chybí zde například odkazy na ligu a ostatní univerzitní týmy,

tabulka soutěže, fotogalerie a mnoho dalších drobností, na kterých se pracuje. Na druhou stranu je webová stránka moderní, responzivní a připravena na přidání dalších modulů. Podstatou je pravidelná aktualizace výsledků a reportáží z utkání, tedy snaha fanouškům i veřejnosti přinášet důvěryhodný výsledkový servis (Cavaliers Brno, 2017).



Obr. 17: Domovská webová stránka. (Cavaliers Brno, 2017)

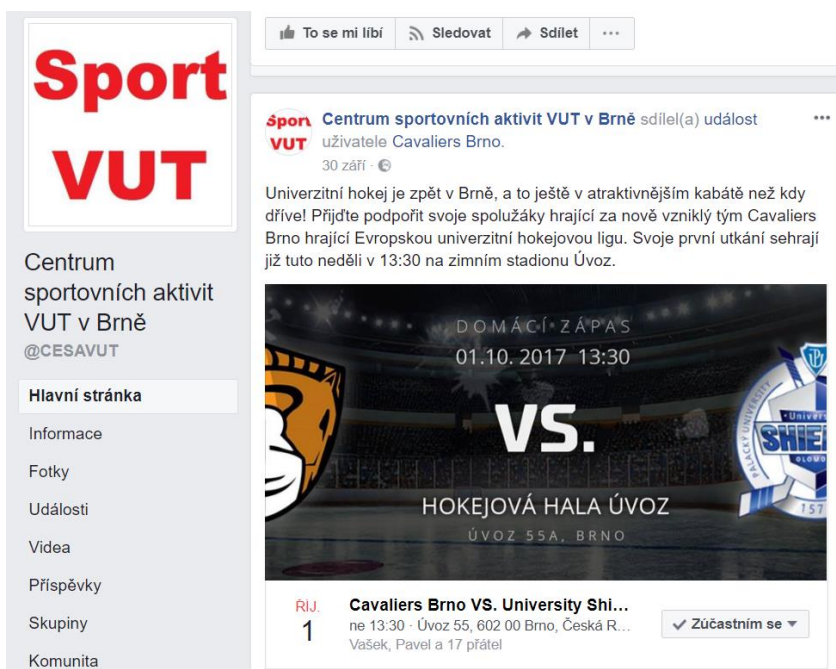
3.3.4.2. Facebook

Na Facebooku se klub snaží být velmi aktivní, je to pro něj vzhledem k cílové skupině ideální kanál k získávání nových fanoušků a k rozšíření celkového povědomí o klubu. Jsou zde zveřejňovány průběžné výsledky a fotky z utkání a plní tak pro klub funkci alespoň částečné online reportáže z utkání. Dále pak především odkazy na články, reportáže, rozhovory a pozvánky na utkání zveřejňované na webových stránkách klubu. Facebook pro klub prozatím plní i funkci fotogalerie a videogalerie, než bude tato funkce dostupná na webových stránkách.



Obr. 18: Online report z utkání. (Facebook Cavaliers, 2017)

Další možností, jak zužitkovat tuto platformu, je využít facebookové profily partnerských škol, jejich fakult a studentských spolků, které mohou podstatně zvýšit dosah klubu na této platformě. Tuto možnost by klub neměl podceňovat a využívat ji v co největší míře, jelikož je tu velmi přesné zacílení na studenty, které se snaží klub oslovit. Tato možnost se dá okrajově využít i u dalších partnerů klubu, například sdílením společných marketingových akcí, což může být oboustranně prospěšné.



Obr. 19: Sdílení pozvánky na utkání. (Facebook CESA VUT, 2017)

3.3.4.3. Instagram

Na tuto specifickou platformu se klub snaží prezentovat exkluzivnější obsah z vnitřního prostředí fungování klubu, který není dostupný na webových stránkách ani na Facebooku. Online jsou tu dostupné fotky a videa z přípravy na zápas, samotného utkání, radosti po vyhraném utkání, nebo daleké cesty autobusem na zápasy. Tento obsah dokáže svojí exkluzivitou zaujmout, získává tak další fanoušky a stávající nutí ke sledování více platformem. Čísla z této platformy lze opět využít při jednání s potenciálními partnery klubu.



Obr. 20: Společné foto týmu po utkání v Budapešti. (Instagram Cavaliers, 2017)

3.3.4.4. Prezentace prostřednictvím partnerských škol

Ideální formou prezentace klubu jeho cílové skupině je pomocí partnerských škol, které ke svým studentům mají nejlepší dosah. Toto lze realizovat například umístěním bannerů a letáků do prostor školy (viz. obr. 19), prezentace na webových a facebookových stránkách školy nebo v informačním systému pro studenty. Tato spolupráce se podařila dohodnout prozatím s Univerzitou obrany, která touto formou klub prezentuje.

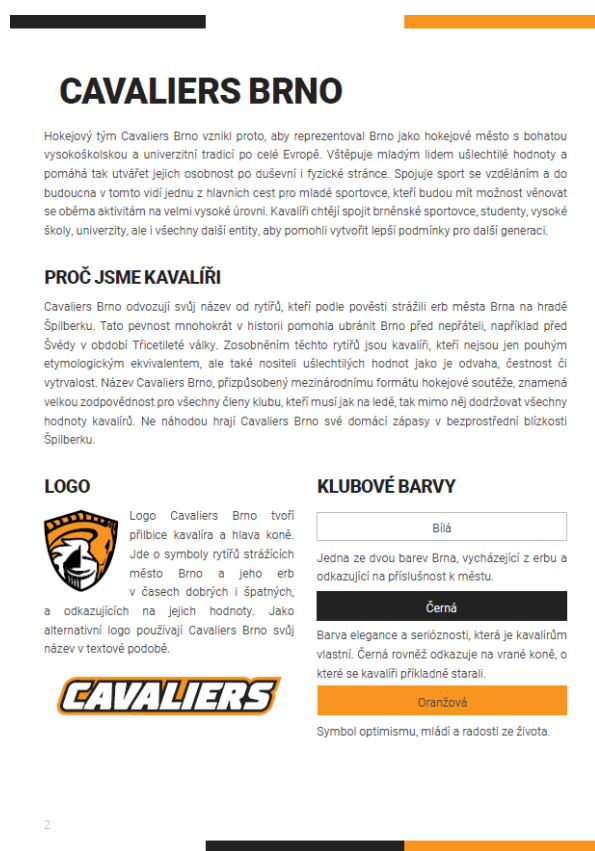
3.3.4.5. Prezentace na sportovních a společenských akcích

Další možnou prezentací klubu je účast na různých sportovních a společenských akcích, například formou hokejových atrakcí pro děti, vystavením prezentačních bannerů

a letáků, případně i za účasti hráčů klubu Cavaliers Brno. V listopadu roku 2017 se klub zúčastnil části veletrhu Life!, konkrétně jeho části zvanou SPORTLife!. Zde se po celý den prezentoval v rámci pavilonu města Brna a Jihomoravského kraje. Připravil si zde svůj vlastní stánek s hokejovými atrakcemi pro děti a veřejnost. Hráči rozdávali po celý den informativní letáky o klubu a proběhla i prezentace formou rozhovoru na pódiu. Účasti na těchto akcích klade klub prioritu a do budoucna se jich chce zúčastňovat častěji (Pospíšil, 2017).

3.3.4.6. Brožura klubu

Klub neustále oslovuje potenciální partnery, sponzory a univerzity a k prvnímu kontaktu využívá brožury, který pomáhá představit význam, smysl a cíle celé organizace. Celý projekt je vždy personifikován na určitou osobu, která projekt zasílá vybrané organizaci, ale i právě na druh organizace. Brožura představuje ideální formu představení klubu, jeho vizí i cílů, jelikož vzhledem k obsáhlosti této problematiky a celého projektu, není snadné všechny informace srozumitelně předat (Pospíšil, 2017).



Obr. 21: Ukázka z projektu. (Cavaliers Brno, 2017)

3.3.4.7. Etický kodex klubu

Klub se snaží zaujmout potenciální fanoušky i sponzory svým vlastním kodexem, který dodržují všichni jeho členové. Tento kodex může přilákat další fanoušky, které se v tomto kodexu shlédnou a budou ho chtít dodržovat a hlásit se k němu. Pro sponzory může být zajímavý, jelikož si ho můžou převzít například pro svoji firemní kulturu, nebo se k němu hlásit pro účely vlastní prezentace a tím zlepšení image firmy jako čestné a bezproblémové organizace. (Kodex kavalíra, příloha).

3.4. Analýza zákazníků

Zákazníci, respektive fanoušci jsou a mohou být studenti brněnských vysokých škol, kterých je více jak 69 852, nicméně je potřeba odečíst většinu studentů Masarykovy univerzity, vzhledem k tomu, že tato univerzita má vlastní hokejový tým v Evropské univerzitní hokejové lize a je zde předpoklad, že většina z nich bude fanoušky své univerzity. Další fanoušci týmu budou také z řad rodin a kamarádů hráčů, nebo to také mohou být studenti vyšších odborných škol, kterých je v Jihomoravském kraji celkem 2032 (Český statistický úřad, 2017).

3.4.1. Počet studentů vysokých škol

Vzhledem k působení dvou univerzitních týmů v Brně a potažmo i v Jihomoravském kraji, je zapotřebí vyčíslit počty studentů jednotlivých vysokých škol a počet studentů vyšších odborných škol v Jihomoravském kraji v roce 2016, jelikož z tohoto roku jsou dostupná poslední relevantní data.

Vysoké učení technické v Brně	21 235	(VUT v Brně, 2017)
Masarykova univerzita	34 237	(Masarykova Univerzita, 2017)
Mendelova univerzita v Brně	9 199	(Mendelova univerzita v Brně, 2017)
Univerzita obrany v Brně	1 746	(Univerzita obrany v Brně, 2017)

Ostatní vysoké školy	3435	(Český statistický úřad, 2017)
Vyšší odborné školy	2 032	
Celkem	71 884	

Počet potenciálních zákazníků/fanoušků Cavaliers Brno můžeme interpretovat jako počet studentů brněnských vysokých škol a vyšších odborných škol vyjma studentů Masarykovy univerzity, z čehož vychází celkem **37 647 studentů**. Z toho vyplývá, že potenciálních zákazníků má tým Cavaliers Brno více než hokejový tým Masarykovy univerzity, jelikož ten již svým názvem na žádnou jinou vysokou školu necílí. Nevýhodou pak je celková roztržitost těchto zákazníků po více školách.

Můžeme předpokládat, že počet studentů v příštích letech zůstane konstantní, nebo bude mírně klesat dle trendu posledních let.

Tab. 3: Počet studentů vysokých škol v Jihomoravském kraji. (Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2017)

	Školní rok					
	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Vysoké školy (veřejné a soukromé)	13	13	13	13	12	12
Studenti	81 897	82 009	80 517	77 677	73 253	69 852

Délka studia je většinou 3 až 8 let, což je i doba, kdy student potenciálně může být zákazníkem, neznamená to ale, že po konci studia část z nich nemůže zůstat zákazníkem nadále. Každým rokem také přibývají další studenti, kteří nastupují do prvních ročníků a nahrazují tak absolventy univerzit. Je potřeba na tyto nové studenty cílit hned od jejich nástupu do školy a získat tak z nich maximální užitek.

Zákazníci jsou tedy především studenti, kteří potřebují s ohledem ke studiu i jiné využití svého volného času, který by mohl vyplnit právě hokejový klub zápasy a dalšími společenskými událostmi a vytvořit tak fungující komunitu, nehledě na možnost jejich osobního zapojení do fungování klubu.

Vzhledem k tomu, že zákazníci jsou většinou osoby nevýdělečně činné, nesmí být cena příliš vysoká a musí odpovídat jejich příjmům a kvalitě nabízeného sportovního zážitku. Cena za návštěvu klasického domácího utkání by tedy neměla přesáhnout 100 Kč.

3.4.2. Požadavky zákazníků

Termíny časy utkání by měly vycházet vstříc studijnímu plánu těchto zákazníků. Obecně by se měl klub vyvarovat termínům během zkouškového období a většinu zápasů odehrát v průběhu zimního a letního semestru. Během týdne by se utkání měli hrát ideálně ve večerních hodinách v pracovní dny, jelikož značná část studentů odjíždí na víkend domů. Ideální četnost domácích utkání je 1x za dva týdny. Zde je nutné vždy hledat kompromis s ohledem na to, že i hráči jsou studenti a přes týden zase i oni navštěvují školu a může pro ně být složité odjet na venkovní zápas a vynechat studium. Tento problém by vyřešily individuální plány s univerzitami, které budou předmětem dalších jednání.

3.4.3. Zájem zákazníků

K přivedení zákazníka je potřeba přesvědčit jej, že se na utkání pobaví, příjemně odreaguje a prožije společnou radost z výhry. Je potřeba tedy marketingově cílit na tyto zákazníky. Pozitivním efektem může být, pokud po návštěvě hokejového utkání přivede sám zákazník další kamarády ze svého okolí na příští utkání, což může mít efekt exponenciálního růstu zákazníků, aplikuje se zde tedy komunikace word-of-mouth.

Spokojenost zákazníků bude samozřejmě vycházet z herního projevu a výsledků mužstva, dále pak z kvality diváckého komfortu, občerstvení a dopravní dostupnosti hokejového stadionu. Příjemným zpestřením utkání pro fanouška pak může být doprovodný program utkání, včetně soutěží o zajímavé ceny a celková atmosféra na stadionu.

S ohledem na konkurenci klub spoléhá na to, že studenti mimo Masarykovu univerzitu přijmou klub Cavaliers Brno za svůj a spojí se vůči největší univerzitě ve městě. Klub si musí pohlídat, aby mu tito zákazníci neutíkali ke konkurenci.

3.4.4. Studenti středních škol

Pro univerzitní tým a také jeho partnerské univerzity může být zajímavé i zacílení na studenty středních škol, kteří představují budoucí, ale potencionálně i současné zákazníky univerzitního týmu a potažmo i vysoké školy. Studenta střední školy může v rozhodování mezi různými vysokými školami v Brně ovlivnit právě příslušnost, či fanouškovství univerzitnímu hokejovému týmu a bude se chtít stát součástí právě vysoké školy spolupracující s jeho oblíbeným univerzitním týmem. Což je jedna z věcí, která by mohla být jedna z výhod spolupracující univerzity. Ta by získávala díky spolupráci s klubem další nástroj na získávání nových studentů. V Jihomoravském kraji v roce 2016 bylo celkem **46 695** studentů středních škol, v celé České republice pak **394 342** studentů, na které lze z hlediska Brna jako univerzitního města cílit (Český statistický úřad, 2017).

3.5. PEST Analýza

Podnik by měl neustále sledovat působení faktorů vnějšího okolí, a to především v regionu, ve kterém působí. Jedná se o faktory, které podnik nemůže sám ovlivnit, proto je nezbytné vnější okolí pravidelně analyzovat. K analýze faktorů vnějšího okolí se využívá PEST analýza, která umožňuje odhalit příležitosti a hrozby, které by mohly v budoucnu ovlivnit činnost podniku.













3.5.1. Politické a legislativní faktory

Tato organizace, je stejně jako většina sportovních oddílů z určité části závislá na dotačních titulech, která vypisuje jak město Brno, Jihomoravský kraj i Ministerstvo, školství mládeže a tělovýchovy kde tato organizace žádá o dotační tituly prostřednictvím České asociace univerzitního hokeje, z.s.. Proto se jí do určité míry dotkla i dotační kauza okolo Miroslava Pelty, který ovlivňoval přerozdělování dotací pro sportovní organizace a svazy a na jejímž základě zrušila bývala ministryně školství mládeže a tělovýchovy Kateřina Valachová celý tento program a vypsala kompletně nový ve výši jedné miliardy korun na roky 2017-2018. Celý tento proces ale způsobí podstatné zpoždění vyplacení finančních prostředků sportovním svazům a potažmo i sportovním klubům, které jsou na nich z velké části závislé (Eurozprávy.cz, 2017).

Na základě této aféry nakonec ministryně Kateřina Valachová podala demisi na svoji funkci a kromě Miroslava Pelty byli obviněni i Miroslav Jansta, předseda České unie sportu, bývalý šéf sportovního úseku při ministerstvu školství Zdeněk Bříza a ministerská náměstkyně Simona Kratochvílová. Jako právnické osoby byly obviněny i Česká unie sportu a Fotbalová asociace ČR. Celá tato kauza poškodila český sport a jeho financování v očích veřejnosti, zastavila vyplácení dotačních titulů a celý tento chaos na ministerstvu školství měl vliv na celkové zrušení dotačního programu IV – údržba a provoz sportovních zařízení a tyto prostředky jsou ze sportu nenávratně ztraceny, jelikož budou převedeny na odbor školství (Aktuálně.cz, 2017; MŠMT, 2017).

V říjnu roku 2017 se konaly volby do Poslanecké sněmovny, ve kterých s drtivým náskokem zvítězilo hnutí ANO 2011 s Andrejem Babišem v čele. Novým ministrem školství mládeže a tělovýchovy se stal brněnský zastupitel Robert Plaga, jenž převzal úřad 18. prosince 2017, momentálně je stejně jako celá vláda v demisi. Tento ministr má v plánu postupně zvyšovat státní podporu sportu a zlepšovat efektivnost rozdělování peněz. Pozitivní informace přineslo i jednání předsedy vlády Andreje Babiše se zástupci sportovních svazů ze dne 6. března 2018, jehož se zúčastnil i ministr Plaga a vládní zmocněnec pro sport Milan Hnilička. Na této schůzce bylo dohodnuto několik systémových opatření a nejdůležitější změna by se měla týkat i financování. Bude nastaven efektivnější systém financování, který se bude opírat o nový zákon o podpoře sportu. Tento zákon bude pracovat se systémem příspěvků na činnost, které nebudou tak striktně účelově omezeny jako dotace. Všechny tyto kroky mohou být pro univerzitní klub pozitivní, ovšem současná vláda má problém se získáním důvěry od Poslanecké sněmovny a již poměrně dlouho vládne v demisi, což je situace s vysokou mírou nejistoty budoucího vývoje (Info.cz, 2017; MŠMT, 2017; Vláda České republiky, 2018).

KONEČNÉ VÝSLEDKY VOLEB V ČR

Název strany	% 2017 % 2013		Mandáty 2017 Mandáty 2013	Zisk / Ztráty
ANO	29,64 % 18,65 %		78  47	+31
ODS	11,32 % 7,72 %		25  16	+9
Piráti	10,79 % 0 %		22  0	+22
SPD	10,64 % 0 %		22  0	+22
KSČM	7,76 % 14,91 %		15  33	-18
ČSSD	7,27 % 20,45 %		15  50	-35

Obr. 22: Výsledky voleb do Poslanecké Sněmovny. (Info.cz, 2017)

Organizace sídlí v Jihomoravském kraji, kde funkci hejtmana zastává JUDr. Bohumil Šimek, který kandidoval v roce 2016 jako nestraník na kandidátce hnutí ANO. V zastupitelstvu Jihomoravského kraje má největší mandát hnutí ANO, které má patnáct mandátů, následuje KDU-ČSL a ČSSD s jedenácti mandáty, dále KSČM se sedmi mandáty, ODS s šesti mandáty. TOP 09, STAN a SPD se čtyřmi mandáty a nejmenší stranou jsou Piráti se třemi mandáty (Portál Jihomoravského kraje, 2017).

Primátorem města Brna je pan Ing. Petr Vokřál z hnutí ANO, který byl zvolen v roce 2014. Současná politika města Brna je nakloněna podpoře sportu, a to hlavně mládežnického. V roce 2018 by se měly konat komunální volby, které mohou změnit celou politiku města Brna, včetně poskytování dotací sportovním klubům (Brno, 2017).

Politická situace v komunálním i národním měřítku je pro univerzitní hokejový klub velmi důležitá, jelikož dotace na podporu sportu tvoří značnou část jejího rozpočtu a jakékoliv negativní změny v této oblasti mohou mít na klub značný vliv. V roce 2018 klub žádal dotaci od statutárního města Brna v neinvestičním programu Podpora sportu v roce 2018 na provoz a činnost organizace. Od Jihomoravského kraje pak klub žádal dotaci v programu Podpora sportu v Jihomoravském kraji v roce 2018.

Od Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy žádal klub dotaci v programu VIII Organizace sportu ve sportovních klubech a skrze nadřazenou organizaci s názvem Česká asociace univerzitního hokeje i v programu Podpora školního a univerzitního sportu (Pospíšil, 2017).

Organizace byla založena v roce 2017 a řídí se tedy již dle nového občanského zákoníku, který vešel v platnost 1. ledna 2014. Dle něj má již legislativní podobu zapsaného spolku a nadále se musí řídit tímto zákoníkem a jeho aktualizacemi (Podnikatel.cz, 2018).

Hokejový klub Cavaliers Brno působí v Evropské univerzitní hokejové lize, a proto jeho vedení velmi zneklidnila tisková zpráva Českého svazu ledního hokeje ze dne 12. října 2017, ve které se informuje, že Český svaz ledního hokeje podepsal se společností UNI Sport CZ memorandum o spolupráci. Tato společnost chce vytvořit konkurenční Univerzitní ligu ledního hokeje, která by však působila jen na území České republiky. O tomto kroku nebyly české univerzitní týmy ani informovány a dosud žádné podrobnější informace ani oficiálně neobdržely. Nehledě na dřívější jednání s Českým svazem ledního hokeje, ve kterém se české univerzitní týmy snažili o vytvoření podobné spolupráce. Tento krok je všeobecně v hokejovém univerzitním prostředí vnímán rozporuplně, jelikož celý koncept Evropské univerzitní ligy konečně začíná dávat smysl a začíná se o něm i všeobecně vědět, může tento krok zničit mnoho odvedené práce a roztržít české univerzitní kluby do dvou lig, což by vedlo o mnoho kroků zpět (Český svaz ledního hokeje, 2017).

Vzhledem k působení klubu v Evropské univerzitní hokejové lize vznikají klubu povinnosti také ze smlouvy, která je nutná k působení v této soutěži. Smlouva o účasti v Evropské univerzitní hokejové lize se uzavírá s Evropskou univerzitní hokejovou asociací, která sídlí v Trenčíně. Tato smlouva ustanovuje základní práva a povinnosti obou stran a nadále odkazuje na další směrnice asociace, které upravují pravidla, herní řád, disciplinární tresty a další záležitosti (Pospíšil, 2017).

Organizace jako právnická osoba ve formě spolku se musí připravit na změny v oblasti ochrany osobních údajů v rámci nového nařízení Evropské unie zvaného ve

zkratce „GDPR“ z dubna 2016 (Spolky a ochrana osobních údajů ve světle GDPR, 2017).

3.5.2. Ekonomické faktory

Tato organizace je příjemcem příspěvků od Evropské univerzitní hokejové ligy a uchází se i o dotační program Evropské unie Erasmus+. Jelikož tato liga má sídlo na Slovensku, je její měnou společná evropská měna Euro. Všechny příspěvky od Evropské univerzitní ligy a pochopitelně i od Evropské unie jsou tedy poskytovány v evropské měně. Financování organizace tedy může ovlivnit i kurz Eura vůči české koruně a je pro ni výhodnější slabší domácí měna. Organizaci se tedy spíše nehodí ukončení intervencí České národní banky, které proběhlo ve čtvrtek 6. dubna 2017. Intervence byly využívány déle než tři roky a uměle držely slabou korunu na kurzu okolo 27 Kč za jedno Euro a používali se hlavně ze strachu s deflace a následné deflační spirály. Ihned po ukončení intervencí začala koruna postupně posilovat a nyní se drží na hranici kolem 25,5 Kč za jedno Euro (Idnes.cz, 2017).

Na tomto obrázku lze jasně vyzorovat konec intervencí a následné postupné posilování koruny. Vzhledem k postupnému zvyšování úrokových sazeb z historického minima se předpokládá další postupné posilování české koruny, jelikož současná kondice české ekonomiky by odpovídala silnějšímu kurzu (Idnes.cz, 2017).



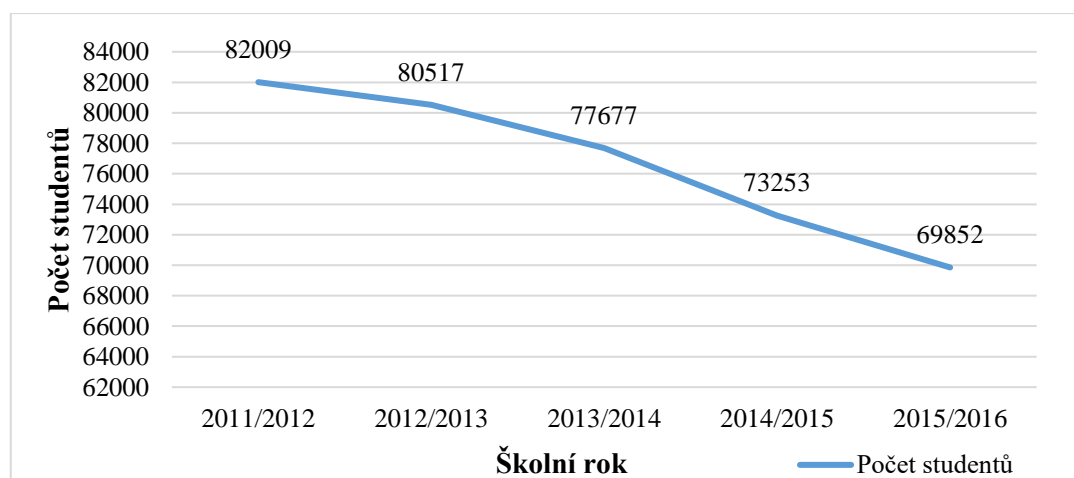
Obr. 23: Graf kurzu euro / česká koruna. (Kurzy.cz, 2017)

Z hlediska dalších ekonomických faktorů musí tato organizace zaměřit i na výši HDP, který momentálně roste a ekonomice se celkově daří. Mzdy momentálně rostou rychlým tempem hlavně díky rekordní zaměstnanosti, kdy firmy mají problém sehnat nové zaměstnance, které potřebují díky růstu ekonomiky. V tomto ohledu je nutná vysoká obezřetnost a zachycení trendu recese, která musí nastat. Inflation se pohybuje kolem 1,5 až 3 %. Organizaci by mohly ovlivnit změny daňových sazeb, které připravuje nová vláda, a to především zrušení superhrubé mzdy a zavedení dvou sazeb daně z příjmu (Kurzy.cz, 2018; Idnes.cz, 2018).

3.5.3. Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že se tato organizace zaměřuje na studenty a univerzity, je pro ni velmi důležitý celkový počet studentů ve městě Brně. Zvláště pak, když se o celkový počet dělí s dalším univerzitním týmem. Bohužel se počet lidí studujících ve městě Brně v posledních letech značně snižuje. Z celkových 82 009 studentů ve školním roce 2011/2012 na o více než deset tisíc méně ve školním roce 2015/2016. Toto číslo je i tak solidní, ovšem pokračování tohoto trendu by nebylo přínosné. Na vině jsou početně slabší ročníky i zvyšující se konkurence z dalších měst. V potaz lze vzít i studenty vyšších odborných škol, kterých bylo v Jihomoravském kraji ve školním roce 2015/2016 celkem 2032 a jejich počet má také mírně sestupnou tendenci. Celkový počet studentů vyšších odborných škol ovšem nemá příliš velký vliv v porovnání se studenty vysokých škol (Český statistický úřad, 2017).

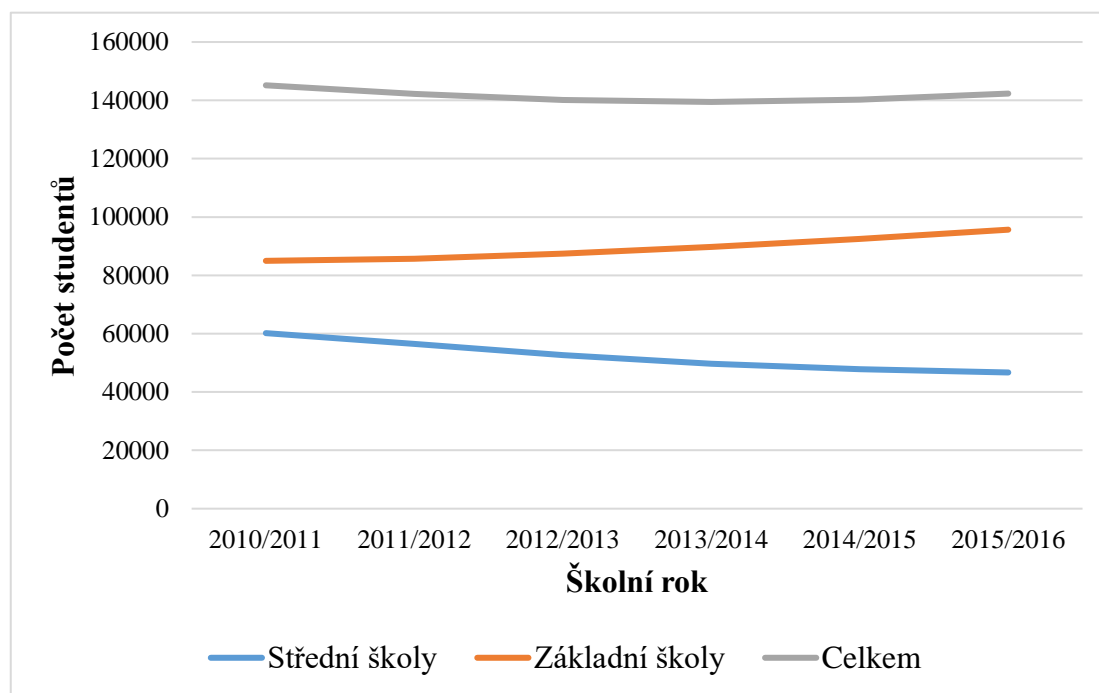
Graf 3: Počet studentů vysokých škol v Jihomoravském kraji.



Vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2017)

Důležitým faktorem je i počet studentů středních škol v Jihomoravském kraji, jelikož z části z nich se stanou studenti především brněnských vysokých škol. Jejich počet má ovšem také sestupnou tendenci. Nárůst můžeme vidět až v ročnicích navštěvující teprve základní školy, což představuje větší potenciál v budoucnosti (Český statistický úřad, 2017).

Graf 4: Počet studentů středních a základních škol v Jihomoravském kraji.



Vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2017)

Návštěvnosti sportovních akcí ve městě Brně jednoznačně vévodí lední hokej, a to díky hokejové Kometě Brno, která měla v sezoně 2016/2017 průměrnou návštěvnost 7627 diváků a celkem 22x za sezonu vyprodanou domácí DRFG Arenu. Je tedy patrné, že zájem o lední hokej ve městě Brně značný a univerzitní hokej má šanci se v rámci svých možností etablovat na brněnském sportovním poli, což může potvrdit i již zrušený Hokejový soubor univerzit, kterému se několikrát podařilo vyprodat DRFG Arenu (HC Kometa, 2018; Hokejový soubor, 2017).

3.5.4. Technologické faktory

Ledové plochy známe v několika technologických variantách. Dříve byly využívány pouze přírodní ledové plochy na zamrzlých vodních plochách, kde vznikl i

samotný Lední hokej. S postupem let a vývojem technologií se začali objevovat i umělé ledové plochy, které jsou v dnešní době již standardem, a to buď zastřešené i nezastřešené. Dalším vývojovým stádiem, které se ovšem ukázalo jako slepá větev, jsou plochy z materiálů připomínajících led a jsou schopny fungovat i při velmi vysokých teplotách. Tento typ materiálu ovšem není vhodný k provozování výkonnostního sportu vzhledem k jeho vlastnostem, které nejsou totožné s klasickou ledovou plochou. Pro potřeby univerzitního hokejového týmu je zapotřebí umělé a zastřešené ledové plochy, vzhledem k délce samotné sezóny a dalším požadavkům soutěže, což je ve městě Brně náročné z důvodu nízkého počtu ledových ploch využitelných pro soutěžní utkání ledního hokeje. Momentálně jsou zde k dispozici pouze čtyři hokejová hřiště splňující parametry pro vrcholový hokej, a to DRFG Arena, jejíž kapacita je z 90% využita hokejovým týmem HC Kometa Brno, Sportcentrum Lužánky se svými dvěma plochami, která je využívána mládeží HC Kometa Brno a VSK Technika Brno, dále pak krasobruslařskými oddíly, konkurenty HC Masaryk University a také širokou veřejností. Poslední halou je pak staříčká Hokejová hala Úvoz, která byla zastřešena v průběhu osmdesátých let. I zde působí mládežnický hokejový oddíl HCM Warrior Brno, využívající podstatnou část kapacity haly. Na tomto stadionu také působí hokejový klub Cavaliers Brno, který ovšem některá utkání hraje z kapacitních důvodů ve Sportcentru Lužánky. Pouze čtyři způsobilé ledové plochy jsou na takto velké město velmi málo a jejich vytiženost je na hranici únosnosti. S tím souvisí i možné zázemí, jako je šatna k dlouhodobému užívání, kterou je téměř nemožné získat (Zimnistadiony.cz, 2017).

Vzhledem k této problematice by bylo vhodné dobudovat další hokejové plochy, a to alespoň dvě v rámci jednoho stadionu. Tyto plochy by vyřešili vytiženost ledu i potřebné zázemí pro nově vzniklé univerzitní hokejové týmy a další amatérské hokejové týmy, kterých je v Brně nespočet. Bohužel se zatím o takové arény neuvažuje. O novou multifunkční arénu usiluje pouze klub HC Kometa Brno, která by nahradila pro českou nejvyšší soutěž dosluhující DRFG Arenu, která i přes svou rekonstrukci dokončenou v roce 2010 přestává splňovat požadavky na divácký i hráčský komfort pro utkání nejvyšší soutěže. Výstavba nové multifunkční arény ovšem nevyřeší nedostatečný počet ledových ploch ve městě Brně, jelikož se uvažuje o přestavbě současné DRFG Areny na halu pro míčové sporty (HC Kometa, 2017).

3.6. Analýza konkurence

3.6.1. Konkurenční kluby v Brně

Přímým konkurentem organizace Cavaliers Brno je univerzitní tým HC Masaryk University, také hrající Evropskou univerzitní hokejovou ligu. Silnou stránkou tohoto týmu je velká podpora mateřské Masarykovy univerzity, díky které má tento tým velmi propracovaný marketing a organizaci. Potenciálním konkurentem je pak velkoklub HC Kometa Brno, která se však zaměřuje na jiného zákazníka a velikost tohoto klubu je několikanásobně větší. Jednoduše řečeno Kometa je příliš velká na to, aby segment univerzitního hokeje ovlivnila. Dalšími budoucími konkurenty by se mohly stát samotné univerzity, přesněji Vysoké učení technické v Brně a Mendelova univerzita, kdyby se rozhodly založit si vlastní univerzitní hokejový tým, působící v téže lize. Tato varianta je však velmi nepravděpodobná, vzhledem k nezájmu univerzit o tuto oblast, navíc se organizace Cavaliers Brno snaží spojit síly těchto škol včetně Univerzity obrany do jednoho týmu a vytvořit protipól největšímu konkurentovi HC Masaryk University. Další nepřímí konkurenti jsou pak kluby VSK Technika Brno a HCM Warrior Brno, které se ale věnují výchově mládeže a mají pouze mládežnická družstva do osmnácti let. Hráči těchto mládežnických klubů jsou tedy potenciální budoucí hráči Cavaliers Brno (HC Masaryk University, 2018; HC Kometa, 2018; VSK Technika, 2018; HCM Warrior, 2018).

Hokejový tým HC Masaryk University, založený ve stejném období jako Cavaliers Brno, má velkou podporu od samotné Masarykovy univerzity s více než třiceti tisíci studenty, v čemž získává konkurenční výhodu, jelikož Cavaliers Brno se o tak velkou univerzitu opřít nemohou. Tuto konkurenční výhodu se Cavaliers Brno snaží odstranit, což se povede, jen pokud se sjednotí ostatní brněnské vysoké školy. Celkově tento klub vedou tři osoby. Jejich cíle a strategie jsou vcelku totožné a liší se jen v drobnostech. Marketingově je na tom konkurence lehce lépe, hlavně díky podpoře univerzity. Pravděpodobný je i vyšší rozpočet této organizace. Společným zdrojem finančních prostředků jsou hlavně dotační tituly města Brna, Jihomoravského kraje a MŠMT. Další finanční zdroje získává tento tým od univerzity, na rozdíl od organizace Cavaliers Brno. Dalším zdrojem financí jsou pak menší sponzoři, jejichž pomoci si váží oba kluby. Ideálním zákazníkem tohoto týmu je student Masarykovy

univerzity, na rozdíl od popisované organizace, jejímž zákazníkem mohou být univerzity všech dalších vysokých škol. Toto je také slabá stránka tohoto hokejového týmu, jelikož už svým názvem se dobrovolně vzdali poloviny studentů ve městě Brně. Právě na tyto zákazníky se zaměřuje organizace Cavaliers Brno. Další slabou stránkou je náročnější domluva a komunikace mezi vedením týmu a Masarykovou univerzitou, jelikož se jedná o dva jiné subjekty, které spolu pouze spolupracují. Do budoucna může nastat situace, kdy univerzita za svoje prostředky bude chtít větší podíl na rozhodování v tomto týmu a zde může nastat problém (HC Masaryk University, 2018; Pospíšil, 2017).

Ze vzájemné konkurence mohli těžit oba univerzitní týmy, a to pokud by se podařilo získat podporu alespoň Vysokého učení technického v Brně. Díky vzájemné zdravé konkurenci a většímu zapojení studentů, kteří by chtěli podpořit svoji univerzitu, by vznikla vzájemná rivalita, a to by mohlo výrazně pomoci oběma univerzitním týmům. Bylo by možné obnovit vzájemný univerzitní hokejový souboj MU x VUT, jenž zde probíhal v minulosti v lehce pozměněné podobě a který byl vzorem pro ostatní města. Tento souboj se však ostudně již dva roky neodehrál, kvůli neschopnosti univerzit se navzájem domluvit na rozumných podmínkách. Tento problém by se přesunul na samotné univerzitní týmy a ze zisku z této akce by pak mohlo být zajištěno financování těchto univerzitních týmů. Z toho plyne, že stěžejní cíl organizace Cavaliers Brno je získání podpory Vysokého učení technického v Brně nebo Mendelovy univerzity (Hokejový souboj, 2017).

Další hokejové kluby v Jihomoravském kraji působí v naprosto odlišných soutěžích a s jiným zaměřením a ani nepůsobí ve městě Brně. Nemůžeme je tedy vzít v potaz jako přímé konkurenční kluby vzhledem k momentální velikosti a úrovni Evropské univerzitní hokejové ligy. Naopak by se dalo využít spolupráce s kluby z krajské soutěže mužů, kde by mohli hráči univerzitních týmů získat další tréninkové a zápasové jednotky a sžívat se s dospělým hokejem (Český svaz ledního hokeje, 2018).

3.6.2 Konkurenční ligy

Samotné konkurenční ligy lze dělit do různých kategorií. Jedním z možných rozdělení je dělení na univerzitní, profesionální a amatérské ligy. Do univerzitních lig pak lze zařadit zámořskou univerzitní hokejovou ligu NCAA, která je geograficky velmi vzdálena a z hlediska konkurence nebude příliš významná. Na druhou stranu úroveň této ligy je velmi vysoká a lze ji považovat za vzor pro evropský univerzitní hokej. Dále je to pak Univerzitní liga ledního hokeje, která by byla přímo konkurenční Evropské univerzitní hokejové lize, především díky totožnému zaměření. Budoucnost a vznik této ligy je ovšem velmi nejistá, zároveň nejsou k dispozici podrobnější informace a avizovaný start této soutěže v roce 2018 není možné potvrdit. Profesionální ligy jsou v České republice organizované Českým svazem ledního hokeje a jedná se především o Tipsport extraligu a nižší WSM ligu. Tyto soutěže mají velmi dobré podmínky a zázemí oproti univerzitním ligám a jsou i podstatně herně kvalitnější. Zvláštním případem je pak hokejový klub z města Znojmo s názvem HC Orli, který se díky své příznivé geografické poloze účastní EBEL ligy, jež se dále účastní týmy hlavně z Rakouska. Nakonec lze zmínit i amatérské ligy, které jsou také organizovány Českým svazem ledního hokeje. Zde se jedná primárně o druhou ligu a krajskou hokejovou ligu, které dosahují podobných herních kvalit jako univerzitní hokejové ligy. V oblasti zázemí a finančního zajištění zde lze upozorovat velmi vysoké rozdíly mezi různými kluby. V Jihomoravském kraji je klubů účastnících se těchto lig velmi málo a v samotném městě Brně dokonce žádný. Nejbližší kluby nalezneme v Blansku, Boskovicích, Rosicích a Hodoníně. Význam těchto klubů a jejich zaměření je primárně na dané město a region, kde tyto kluby působí a konkurenční jsou pak především v oblasti samotných hráčů, kteří se můžou rozhodnout v které soutěži by raději působili, ovšem vzniká zde prostor na možnou spolupráci při vzájemném sdílení hráčů a následném využití výhod pro kluby i hráče plynoucí z této spolupráce (Český svaz ledního hokeje, 2018; Český svaz ledního hokeje, 2017; Pospíšil, 2017; HC Orli, 2018).

- **NCAA**

Celým názvem National Collegiate Athletic Association, neboli Národní vysokoškolská atletická asociace, jejíž historie sahá až na počátek 20. století, je svaz

asi 1300 institucí, organizací a jednotlivců organizující sportovní programy vysokých škol a univerzit ve Spojených státech amerických a Kanadě. Má tři výkonnostní divize a organizuje kolem 25 kolektivních i individuálních sportů od amerického fotbalu přes lední hokej, fotbal, tenis, volejbal až po wrestling. Studenti – sportovci v rámci této organizace mají ideální podmínky pro kvalitní studium i pro přípravu na profesionální sport a jsou podporováni i formou stipendií. Zajímavostí je, že univerzitní sport je v této části světa fenoménem a univerzitní sportovní události jsou hojně navštěvovány, a to až mnohonásobně oproti profesionálním soutěžím v České republice. Z toho plyne i velký zájem sponzorů a s tím spojený obrovský přísun finančních prostředků plynoucí univerzitám a organizaci. Vzhledem k tomu občas na organizaci zaznívá kritika, že vydělává na studentském sportu a využívá tedy studenty – sportovce. I přesto by tato organizace měla být velkým vzorem pro náš sport i vysoké školy, jelikož každoročně produkuje mnoho skvělých sportovců, ale i kvalitně vzdělaných lidí, dohnat ale více než stoletý náskok bude velice těžké a bude vyžadovat mnoho energie, peněz a času (Slack, 2006).

- **Univerzitní liga ledního hokeje**

Nově vznikající univerzitní soutěž v České republice, jejímž zakladatelem je společnost UNI Sport CZ, s.r.o. Cílem tohoto projektu je spojení vzdělávání se sportovní činností tak, aby vysokoškoláci mohli pokračovat v aktivní hokejové kariéře. Tato společnost podepsala 12. 10. 2017 memorandum o spolupráci s Českým svazem ledního hokeje. O této soutěži, která by měla být přímo konkurenční Evropské univerzitní hokejové lize není k dispozici mnoho informací a prozatím nebyl potvrzen ani avizovaný start soutěže v roce 2018 (Český svaz ledního hokeje, 2017; Pospíšil, 2018).

- **Profesionální soutěže organizované Českým svazem ledního hokeje**

Další soutěže v České republice, jako například Tipsport extraliga ledního hokeje, nebo poloprofesionální WSM Liga a další nižší soutěže, jsou svojí hokejovou kvalitou, celkovou organizací i cílové skupině velmi odlišné a na podstatně vyšší úrovni. S Evropskou univerzitní hokejovou ligou jsou tedy nepřímou konkurenční, jelikož jsou zaměřeny na jiné diváky a hráče ledního hokeje. Konkurence bude panovat

o velmi úzký okruh diváků, ale naprostá většina diváků je pro univerzitní ligy velmi těžko dosažitelná. Tyto ligy mají potenciál spíše v budoucí spolupráci a vzájemné symbióze ve smyslu výchovy hráčů. Na to se ale musí nejprve univerzitní liga podstatně zkvalitnit, aby byla schopna vychovávat hráče pro profesionální soutěže, jako je tomu například v USA (Český svaz ledního hokeje, 2018).

3.7. Výzkumná část

Tento výzkum se váže k projektu brněnského univerzitního hokejového týmu Cavaliers Brno, který se účastní Evropské univerzitního hokejové ligy. Uchází se o záštitu Vysokého učení technického v Brně, Mendelovy univerzity a Univerzity obrany. Dříve se ucházel i o podporu Masarykovy univerzity a tato univerzita je ve výzkumu zařazena i z důvodu možného konání univerzitního hokejového souboje.

Jednou z možností financování je pořádání momentálně zastaveného projektu univerzitního hokejového souboje. Zisk z tohoto projektu by pak mohl bohatě pokrýt náklady hokejového týmu a financování univerzitního hokejového týmu, univerzitním hokejovým soubojem rozhodně dává smysl, a tak se tomuto tématu tento výzkum také okrajově zabývá. Další možnosti financování jsou pak různé dotace a granty, nebo sponzorské příspěvky, které by doplnili příjmy z hokejového souboje (Hokejový souboj, 2017).

Záštitu a podpora těchto univerzit je klíčová k tomu, aby byl projekt realizovatelný a dlouhodobě udržitelný, bez podpory univerzit projekt nelze realizovat. Je tedy nutné zjistit postoj jednotlivých univerzit k tomuto projektu a jednotlivým jeho částem, protože jediná správná cesta je sport a vzdělání společně.

3.7.1. Cíle výzkumu

Centrální výzkumnou otázkou mého výzkumu je zjištění postoje kompetentních zástupců vybraných brněnských vysokých škol v oblasti participace a spolupráce na projektu brněnského univerzitního hokejového klubu, účastníci se Evropské univerzitní hokejové ligy.

Díky zjištění postoje těchto zástupců, chci zjistit, zda má smysl v tomto projektu pokračovat a zahájit s těmito univerzitami další jednání o podmínkách spolupráce s univerzitním týmem reprezentující město Brno a jeho studenty po celé Evropě, což je hlavním cílem tohoto výzkumu a je prioritou.

Vedlejším cílem mého výzkumu je také ověření možnosti pořádat brněnský univerzitní hokejový soubor tímto univerzitním týmem, jež by mohl být jedním ze zdrojů financování tohoto týmu. Tento výzkumný cíl je tedy zaměřen pouze na dvě univerzity, a to Vysoké učení technické v Brně a Masarykovu univerzitu, jakožto na dvě největší univerzity v Brně a účastníky zaniklého Hokejového souboru univerzit.

Ve výzkumu jsem se zaměřil na pět hlavních oblastí, které jsou pro projekt podstatné a bez kterých nemůže pokračovat:

1. **Spolupráce na projektu** - zájem univerzity ke spolupráci na projektu
2. **Podpora studentů** - možnosti podpory studentů, tedy hráčů nebo studentů získávající praxi na projektu formou například individuálních plánů
3. **Finanční podpora** - možnost finanční podpory ze strany univerzity
4. **Marketing** - možnosti mediální podpory projektu ze strany univerzity
5. **Univerzitní soubor** – možnost pořádání univerzitního hokejového souboru hokejovým týmem, zde jsou dotazovány pouze Masarykova univerzita a Vysoké učení technické v Brně

3.7.2. Metodologie výzkumu

Ve výzkumu jsem využil kvalitativní přístup ke sběru dat, a to formou strukturovaného interview zasláného emailem a jako výzkumný přístup jsem využil indukci. V rozhovoru jsem použil celkem pět otázek týkajících se hlavních oblastí výzkumu, které měli poskytnout postoj školy vždy k jednotlivé oblasti výzkumu.

Za Vysoké učení technické v Brně byla jako kompetentní osoba oslovena paní inženýrka Renata Herrmannová, vedoucí odboru marketingu a vnějších vztahů Vysokého učení technického v Brně. Interview bylo zasláno emailem 28. 03. 2017 a odpovědi jsem obdržel 05. 04. 2017.

Za Masarykovu univerzitu byla jako kompetentní osoba oslovena paní doktorka Jana Nová, tajemnice fakulty sportovních studií Masarykovy univerzity. Interview bylo zasláno emailem 28. 03. 2017 a odpovědi jsem obdržel 28. 03. 2017. Za Univerzitu obrany byl jako kompetentní osoba vybrán plk. Mgr. Petr Hanák, ředitel centra tělesné výchovy a sportu Univerzity obrany. Interview bylo zasláno emailem 06. 04. 2017 a odpovědi jsem obdržel 27. 04. 2017.

Za Mendelovu univerzitu byla jako kompetentní osoba vybrána Ing. Kateřina Brettschneiderová Loutocká, organizační pracovnice kancléřství rektorátu Mendelovy univerzity. Interview bylo zasláno emailem 28. 03. 2017 a odpovědi jsem neobdržel a Mendelovu univerzitu jsem z výzkumu vyřadil.

Odpovědi od respondentů jsem vzhledem k oblastem výzkumu zhodnotil pomocí kontextuální analýzy do kategorií pozitivní přístup, neutrální přístup a negativní přístup dané univerzity. Díky tomuto výstupu prvotního kontaktu s univerzitami jsem schopen objektivně zhodnotit postoj univerzit k projektu a jeho jednotlivým oblastem a rozhodnout tak nad dalším nad šancemi projektu na zrealizování, připravit se na další jednání s univerzitami, nebo případně zastavit celý projekt z důvodu negativního postoje univerzit.

3.7.3. Výsledky výzkumu a analýza odpovědí

Z odpovědí respondentů univerzit je možné vyčíst relativně pozitivní názor na celý projekt a možnou spolupráci univerzit na něm. Jsou zde hlavně ze strany Masarykovy univerzity jisté obavy z minulosti, tedy podobných projektů, do kterých univerzity investovali úsilí a čas a které nakonec nebyly realizovány. U všech univerzit bude nutné dalšího a podrobnějšího jednání mezi univerzitami a hokejovým týmem, kde by se potenciálně domlouvali další podrobnosti a náležitosti spolupráce na projektu a také vnitřní jednání univerzit mezi jednotlivými odděleními a řídicími strukturami. V oblasti spolupráce univerzit na projektu jsou tedy prvotní názory obou škol pozitivní.

V oblasti podpory studentů účastnících se projektu, tedy sportovců ale i nesportovců je názor Vysokého učení technického pozitivní. Žádají pouze nastolení

řádu uznávání a probíhání praxí studentů na projektu, což je i prioritou hokejového týmu. Masarykova univerzita se v této oblasti vyslovila spíše neutrálně a nechává konkrétní formu podpory a uvolňování studentů na dalších jednáních, což je nutné i u Vysokého učení technického v Brně. Negativně se pak vyjádřila Univerzita obrany, vzhledem k zaměření univerzity a jejím pravidlům. V této oblasti jsou tedy zapotřebí další jednání, ale vzhledem k tomu, že názor univerzit není vyloženě negativní, určitě nebude problém dojít ke konsenzu, záleží ale v jaké formě.

V oblasti možné finanční podpory projektu se všechny univerzity vyjádřily značně negativně. Není tedy možné počítat s finanční podporou těchto univerzit, s čímž celý projekt počítá, ale využil by každou možnou finanční podporu a bylo tedy nutné se na tuto otázku univerzit dotázat znovu.

V oblasti marketingu a podpory dostávání povědomí o projektu mezi studenty se Masarykova univerzita a Vysoké učení technické v Brně odkázaly na využití spolupráce se studentskými spolky obou univerzit. Vysoké učení technické v Brně navíc nabídlo možnost využití svých webových stránek a sociálních sítí, což by pro prezentaci projektu mělo být přínosné. V této oblasti je tedy postoj Vysokého učení technického v Brně neutrální a Masarykovy univerzity spíše negativní. Naopak univerzita obrany se v této oblasti vyjádřila pozitivně a vidí v ní možnost oboustranné vpomoci.

V oblasti univerzitního souboje se obě univerzity vyjádřily neutrálně, vzhledem ke složitosti nynějších jednání o znovuzavedení tradičního hokejového souboje univerzit. Jelikož jsou prozatím obě univerzity ve fázi jednání o budoucím konceptu fungování hokejového souboje univerzit, je možné zapojení hokejového týmu do dalších jednání, nebo alespoň představení možného konceptu pořádání hokejovým týmem a z toho plynoucího zajištění financování hokejového týmu. Tento stav tedy projektu relativně vyhovuje, jelikož mám možnost dalších jednání ohledně této akce. Postoj univerzit je ovšem, i vzhledem k podstatnému zisku z této akce neutrální a nebude jednoduché univerzity přesvědčit o smyslu pořádání této akce hokejovým týmem. Tento dotaz byl položen pouze zástupcům Masarykovy univerzity a Vysokého učení technického v Brně.

Tab. 4: Analýza odpovědí výzkumu. (Vlastní zpracování)

Oblast	Pozitivní	Neutrální	Negativní
Spolupráce na projektu	VUT + MU + UNOB		
Podpora studentů	VUT	MU	UNOB
Finanční podpora			VUT + MU + UNOB
Marketing	UNOB	VUT	MU
Univerzitní souboj		VUT + MU	

Celý výzkum naznačuje, že je možné se s univerzitami dohodnout na smysluplné spolupráci, což se i potvrdilo ve spolupráci Masarykovy univerzity s univerzitním týmem HC Masaryk University a Univerzity obrany v Brně s týmem Cavaliers Brno, který má zájem spolupracovat i s dalšími univerzitami (HC Masaryk University, 2018; Cavaliers Brno, 2017).

3.8. SWOT analýza

Mezi **silné stránky** společnosti určitě patří unikátní koncepce univerzitního sportu a potenciál rozvíjet tento koncept po vzoru amerických univerzitních lig. Tento koncept je v České republice teprve v počátcích, ale již nyní jsou vidět první výsledky tvrdé práce a univerzitní sport začíná být známý i širší veřejnosti, což v důsledku dokazuje smysluplnost a komplexnost celého produktu, který je zajímavý jak pro samotné studenty, tak i pro partnery klubu i celé město. Další silnou stránkou je také spolupráce s Univerzitou obrany, která poskytuje týmu základní servis ve formě využití tělocvičen a dalších sportovišť školy a marketingovou propagaci v rámci školy. V neposlední řadě také jasná dlouhodobá vize a cíle nastavené ve společnosti a touha

dosáhnout jich. Tyto cíle jsou důležité pro další progresivní růst univerzitního sportu a jeho zvýznamnění v rámci České republiky, ale i celé Evropy.

Slabé stránky společnosti plynou hlavně z nezkušenosti a celkovému krátkému působení společnosti. Jedná se hlavně o nedokonalou organizační strukturu a systém řízení, kde nejsou jasně definované vazby a zodpovědnosti, což ve výsledku znamená značné zpomalení práce. Dále také nezkušenost pracovníků, což je na jednu stranu i pochopitelné, jelikož tento univerzitní klub nechce vychovávat jen kvalitní sportovce, ale i kvalitní pracovníky z dalších oblastí. Zde prozatím chybí zkušenější kolegové, kteří by předávali své zkušenosti. S tím vši souvisí i prozatím nedokonalá marketingová komunikace, kde prozatím není společnost schopna oslovit dostatečný počet lidí. S marketingovou komunikací by velmi pomohly právě univerzity, se kterými se vedou další jednání o spolupráci. Podpora alespoň jedné z těchto univerzit bude v následujícím období pro tento univerzitní tým klíčová.

Příležitosti společnosti jsou hlavně ve vysokém počtu studentů ve městě Brně, které je možné získat na svoji stranu, s čímž opět souvisí i možnost zapojení dalších brněnských univerzit, kde je velký potenciál, že se jejich studenti zároveň stanou i našimi fanoušky. V zásadě se pak dá postavit rivalita s konkurentem z Masarykovy univerzity, což jen přivede další fanoušky, kteří budou chtít podpořit svoji univerzitu vůči soupeři a vytvořit tak unikátní brněnské derby, které může svým významem být zajímavé jak pro školy, tak pro další potenciální partnery. Věc, která by velmi pomohla v dalším rozvoji univerzitního hokeje ve městě Brně, by byla nová způsobilá ledová plocha se základním diváckým komfortem a zázemím pro univerzitní týmy. V poslední řadě také ustálení politické situace po volbách, hlavně na Ministerstvu školství mládeže a tělovýchovy, kde je potřeba znovu a jasně nastavit dotační programy pro sport.

Mezi **hrozby** lze zařadit nově vznikající Univerzitní ligu ledního hokeje, která může české univerzitní kluby roztržít do dvou univerzitních soutěží a velmi pravděpodobně poškodí množství odvedené práce v posledních letech. Dále pak velmi silný konkurent HC Masaryk University, který je díky podpoře mateřské univerzity v některých věcech dále. Jelikož se tento tým účastní Evropské univerzitní hokejové ligy, která má sídlo na Slovensku, je množství příspěvků od této organizace, ale i

dotace z fondů Evropské unie, přijímáno ve společné evropské měně EURO. Pro společnost je tedy ideální slabá koruna, která ale v posledních měsících podstatně posiluje a tento trend by měl pokračovat i nadále. Lehce by mohly společnost ohrozit nadcházející komunální volby a případný odklon nového vedení města Brna od financování sportu. V poslední době je vidět i trend klesajícího počtu studentů ve městě Brně.

Tab. 5: SWOT Analýza. (Vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
S1	Unikátní koncepce s potenciálem	W1	Nedokonalá organizační struktura a systém řízení
S2	Spolupráce s Univerzitou obrany	W2	Nezkušenost pracovníků
S3	Smysluplný produkt	W3	Nedokončená jednání s VUT a Mendelu
S4	Jasná dlouhodobá vize a cíle	W4	Nedokonalá marketingová komunikace

Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Treats)	
O1	Možnost zapojení dalších univerzit	T1	Založení konkurenční ligy
O2	Nová způsobilá ledová plocha v Brně	T2	Posílení koruny
O3	Ustálení politické situace po volbách	T3	Silný přímý konkurent
O4	Vytvoření rivality s konkurentem	T4	Nadcházející komunální volby 2018
O5	Vysoký počet studentů v Brně	T5	Dozvuky dotační kauzy
		T6	Aktuálně klesající počet studentů v Brně

Tab. 6: Vyhodnocení interních faktorů. (Vlastní zpracování)

		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
S1	Unikátní koncepce s potenciálem	0,4	5	2	4,3
S2	Spolupráce s Univerzitou obrany	0,2	4	0,8	
S3	Smysluplný produkt	0,1	3	0,3	
S4	Jasná dlouhodobá vize a cíle	0,3	4	1,2	
W1	Nedokonalá organizační struktura a systém řízení	0,1	2	0,2	3,8
W2	Nezkušenost pracovníků	0,1	2	0,2	
W3	Nedokončená jednání s VUT a Mendelu	0,5	5	2,5	
W4	Nedokonalá marketingová komunikace	0,3	3	0,9	

Z hlediska vyhodnocení interních faktorů mají jednoznačně nejvyšší váhu nedokončená jednání s velkými univerzitami ve městě Brně jako slabou stránkou, naopak u silných stránek převažuje unikátní koncepce univerzitního klubu a jasně nastavená dlouhodobá vize a cíle managementu klubu. Spolupráce s Univerzitou obrany sice probíhá relativně dobře, ale pro klub má tato škola příliš málo studentů. Další slabé stránky společnosti nemají příliš velkou váhu, protože jsou řešitelné díky nově získaným zkušenostem, jako například nedokonalý systém řízení, nezkušenost pracovníků, nebo nedokonalá marketingová komunikace. Celkově pak v rámci interních faktorů převažují silné stránky.

Tab. 7: Vyhodnocení externích faktorů. (Vlastní zpracování)

		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
O1	Možnost zapojení dalších univerzit	0,3	4	1,2	3
O2	Nová způsobilá ledová plocha v Brně	0,3	4	1,2	
O3	Ustálení politické situace po volbách	0,05	3	0,15	
O4	Vytvoření rivality s konkurentem	0,15	3	0,45	
O5	Vysoký počet studentů v Brně	0,2	4	0,8	
T1	Založení konkurenční ligy	0,3	4	1,2	3,2
T2	Posílení koruny	0,2	3	0,6	
T3	Silný přímý konkurent	0,3	4	1,2	
T4	Nadcházející komunální volby 2018	0,1	2	0,2	
T5	Dozvuky dotační kauzy	0,05	2	0,1	
T6	Aktuálně klesající počet studentů v Brně	0,05	1	0,05	

Z hlediska vyhodnocení externích faktorů má univerzitní klub příležitosti v oblasti zapojení dalších univerzit do projektu a výstavby nové způsobilé ledové plochy ve městě Brně, tyto příležitosti jsou pro klub velmi významné a pomohly by k plnění dlouhodobých vizí a cílů. Ohrozit tento klub může například založení nové konkurenční univerzitní ligy, která by velmi roztříštila univerzitní hokej v České republice a ustálení by trvalo několik let, dále pak založení nového silného konkurenčního klubu, například pod hlavičkou Vysokého učení technického v Brně.

Tab. 8: Vyhodnocení SWOT analýzy. (Vlastní zpracování)

Interní faktory (IFE)	S	W	suma
	4,3	3,8	8,1
Externí faktory (EFE)	O	T	
	3	3,2	6,2
Bilance	In	Ex	
	8,1	6,2	1,9

Výsledek je roven hodnotě +1,9. Je vhodné zaměřit se na posilování interních faktorů, obzvláště pak silných stránek. Ve vazbě SWOT strategie je pak vhodné minimalizovat hrozby. Na základě hodnot se pak volí strategie ST – maximin.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce jsou na základě získaných informací z prostředí této organizace, specifického nového prostředí univerzitního hokeje v Evropě a také z vlastních zkušeností se sportovním marketingem vypracovány návrhy činností vedoucí k celkovému zlepšení komunikačního mixu univerzitního hokejového klubu.

Všechny tyto návrhy respektují omezené množství finančních prostředků, které má tato organizace k dispozici na tyto účely i dosavadní obecné povědomí o klubu jakožto nové a začínající studentské organizaci.

4.1. Zaměstnání zkušeného pracovníka

Ze zkušeností získaných v první sezoně dospěl statutární orgán k rozhodnutí, že je potřeba zaměstnat na poloviční pracovní úvazek zkušenější pracovníka pro řízení celého OFF ICE týmu. Tento pracovník by byl nejen manažerem a rádcem pro OFF ICE tým, ale i díky svým zkušenostem a kvalifikaci vhodný jako osoba zaštiťující praxi pro studenty v oblasti PR a marketingu. Jelikož tento pracovník musí mít určité dosažené vzdělání a kvalifikaci pro tuto práci, nebude snadné a rychlé takového pracovníka nalézt i díky omezeným finančním možnostem organizace, kde je počítáno s celkovými náklady 15 000 Kč měsíčně v superhrubé mzdě v případě pracovní smlouvy, proto je celý proces přijetí nového zaměstnance popsán a připraven pomocí Lewinova modelu a PERT diagramu.

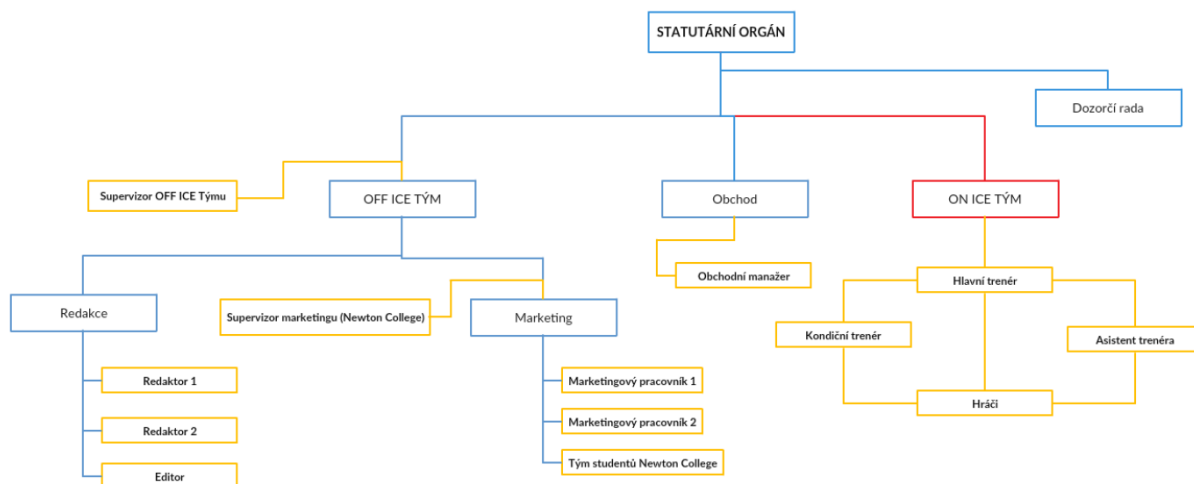
4.1.1. Lewinův model procesu zaměstnání OFF ICE supervizora

Síly, které inicializují nutnost procesu změny, vychází ze SWOT analýzy a jsou to hlavně slabé stránky společnosti, tedy: nedokonalá organizační struktura a systém řízení, nezkušenost pracovníků a nedokonalá marketingová komunikace. Tyto faktory významně omezují správné fungování celé organizace, jelikož se dané úkoly nestíhají plnit včas a v dostatečné kvalitě. Jako příklad lze uvést pravidelné reportáže z utkání, které by ideálně měly být zveřejněny nejpozději v den utkání, ale reálně se stává, že jejich zveřejnění trvá jeden až dva dny. Což způsobuje, že organizace ztrácí fanoušky, nenabírá nové a celkově je zpochybněna důvěryhodnost organizace. Tyto faktory jsou

z pohledu Statutárního orgánu velmi intenzivní a pokud chce organizace přežít, je nutné, aby se v této oblasti provedla razantní změna v organizační struktuře a systému řízení, a to hlavně v OFF ICE části organizační struktury, která je pro společnost momentálně důležitější. Samozřejmě změny jsou potřeba i v ON ICE části, ale na změnu k ideálnímu obrazu momentálně nemá organizace potřebné finanční zdroje. Tato část společností je také připravena, ale změnu plánuje uskutečnit až v horizontu dvou až tří let, kdy se může změnit mnoho faktorů, které by tuto změnu mohly ovlivnit.

Na základě těchto faktů je navrženo provést změnu i s lehkou úpravou organizační struktury společnosti, aby nový pracovník mohl svoji práci vykonávat efektivně. **Sponzor změny** je statutární orgán organizace, který pověřil svého předsedu, aby převzal roli **agenta změny**. Agent změny má v tomto ohledu stoprocentní důvěru od sponzora, který vyžaduje pouze informování o aktuálním stavu procesu změny.

Vzhledem k nedostatečným zkušenostem stávajících členů organizační struktury a vzhledem k poslání organizace poskytovat odbornou praxi studentům vysokých škol, je nutné, aby byl přijat velmi zkušený pracovník, který jako jediný v organizaci bude pobírat mzdu a stane se zaměstnancem společnosti. Tento pracovník by měl přijmout roli OFF ICE supervizora a v nové organizační struktuře bude mít na starosti marketing a PR společnosti, jelikož obchodní oddělení se přesune v organizační struktuře přímo pod statutární orgán, který v něm bude přímo zastoupen. Nadále přibude i dozorčí rada a naberou se další studenti na praxi. Díky novému spojení se soukromou vysokou školou NEWTON College získá organizace partnera, který může významně pomoci s marketingem společnosti a poskytne svého zaměstnance zaměřeného na tuto oblast a tým studentů této školy, kteří pod jeho vedením vypracují marketingový plán společnosti.



Obr. 24: Upravená organizační struktura. (Vlastní zpracování)

Tato nová organizační struktura je akceptovaná a podporovaná sponzorem změny a agent změny má plnou podporu sponzora v přípravě této nové organizační struktury. Po určitou dobu v určitou část změny bude pravděpodobně ochromeno fungování organizace, a to v oblastech redakce a marketingu. Například při předávání přístupů k webovým stránkám a sociálním sítím, nebo v nastavení celé marketingové komunikace. Toto období odhaduji na maximálně jeden týden.

Vzhledem k tomu, že fungování organizace velmi ovlivňuje i sportovní hledisko, doporučoval bych provést změnu v období po konci hokejové sezony, která probíhá od září do března. Samozřejmě tento druh organizace musí fungovat i v mezizávodním období, ale toto období není stěžejní v rámci celého roku. Doporučuji tedy provádět změny v období duben až srpen, s tím že v průběhu července a srpna by již mělo probíhat **zmražení změny** tak, aby již byla organizace na začátku září bezproblémově fungovat. V tomto období by již měl nový supervizor OFF ICE týmu jasně nastavit kompetence svým podřízeným, nastavit systém řízení a fungování svěřených oblastí a připravovat si marketingové plány na nadcházející sezonu. **Rozmrazení** současného stavu a příprava na změnu, ale mohou začít dříve. Ideálně v březnu, kdy je očekáván konec hokejové sezony a začátek změn už příliš neovlivní probíhající sezonu. V této fázi bude nutné v rámci finančních možností organizace začít vyhledávat novou posilu na pozici supervizora OFF ICE týmu. V tomto kroku vidím největší problém vzhledem k situaci na trhu práce a finančním možnostem organizace. Samotný **přechod na**

novou úroveň doporučuji provést v období duben až červen. Toto období se jeví jako dostatečně dlouhé na to, úspěšně provést změnu a příliš neovlivnit chod organizace. V tomto období by se mělo domluvit na systému fungování marketingového oddělení s NEWTON College, ale ideálně již s novým supervizorem OFF ICE týmu, do jehož kompetence bude tato oblast spadat. Následně je možné začít s pozvolným ustálením nové organizační struktury a hledání vhodných studentů se zájmem o praxi, kteří by rozšířili řady OFF ICE týmu.

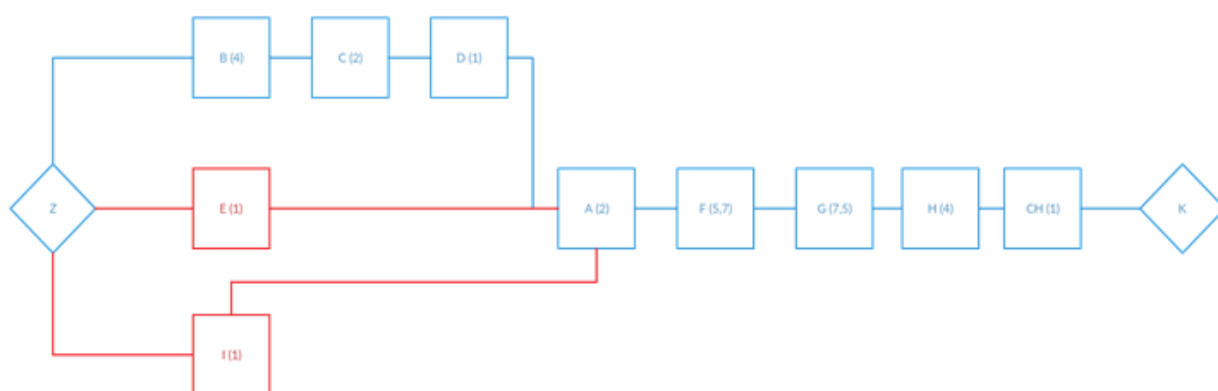
4.1.2. Metoda PERT

Tato metoda je použita pro zjištění reálnosti dokončení tohoto návrhu do začátku nové sezóny, tedy nejpozději do září 2018. Doba trvání každé aktivity je odvozena statisticky, tedy doba trvání každé činnosti je určena použitím tří časů: nejoptimističtější odhadem, nejpesimističtější odhadem a nejpravděpodobnějším odhadem. Tyto časy jsou využity ve vzorci: $T = \frac{a+4m+b}{6}$, pomocí něhož vypočítáme odhad doby trvání dané aktivity.

Vysvětlivky vzorce: $T = \frac{a+4m+b}{6}$	
a	nejoptimističtější čas
b	nejpesimističtější čas
m	nejpravděpodobnější čas
T	vypočtená hodnota (odhad doby trvání)

Tab. 9: Deterministický model doby trvání činností. (Vlastní zpracování)

Doba trvání v týdnech (Deterministický model)						
ID	název aktivity	optimistická	nejpravděpodobnější	pesimistická	vypočtená	předcházející aktivity
A	Nastavení fungování s Newton College	1	2	3	2	D, I, E
B	Nalezení nového pracovníka	2	4	7	4	
C	Domluva podmínek s novým pracovníkem	1	2	3	2	B
D	Zorientování nového pracovníka v organizaci	1	1	1	1	C
E	Vytvoření dozorčí rady	1	1	1	1	
F	Nábor nových studentů na praxi	2	6	8	5,7	A
G	Ustálení nové organizační struktury	3	8	10	7,5	F
H	Zkušební doba fungování nové organizační struktury	2	4	6	4	G
CH	Schválení fungování nové organizační struktury	1	1	1	1	H
I	Převedení obchodního oddělení do kompetence statutárního orgánu	1	1	1	1	



Obr. 25: PERT diagram. (Vlastní zpracování)

CPM, neboli metoda kritické cesty, která je na obrázku vyznačena modře, nám v tomto případě říká, že celý proces bude trvat $4+2+1+2+5,7+7,5+4+1=27,2$ týdne. Doporučuji s tímto procesem změny začít 15. 3. 2018 s předpokládaným koncem 17. 9. 2018. Toto rozmezí je pro potřeby organizaci ideální a nová organizační struktura bude připravena funkční na začátek nové hokejové sezony.

Prvním krokem v procesu změny organizační struktury organizace je nalezení vhodného kandidáta na pozici supervizora OFF ICE týmu, na kterém stojí celá změna organizační struktury. Následně je nutné domluvit se s ním na podmínkách, za které je ochotný pracovat a poskytnou mu čas na zorientování se v organizaci ještě před tím, než začne nastavování marketingu ve spolupráci s NEWTON College. Zároveň může probíhat převedení obchodního oddělení do kompetencí statutárního orgánu a vytváření dozorčí rady. Po nastavení spolupráce by měl následovat nábor nových studentů, kteří by v této organizaci působili formou praxe. Nová organizační struktura také bude potřebovat nějaký čas na ustálení fungování a nastavené vztahů a následovat by měla zkušební doba fungování, aby byla jistota, že je nastavena správně. Posledním krokem je schválení nové organizační struktury statutárním orgánem.

4.2. Konference v rámci programu ERASMUS+

V rámci programu ERASMUS+ se zaměřením na duální kariéru, kterého se organizace Cavaliers Brno účastní ve spolupráci se samotnou Evropskou univerzitní hokejovou ligou, vybranými univerzitními týmy a dalšími subjekty, navrhuji uspořádat konferenci pro širokou veřejnost o duální kariéře, jejích výhodách a potenciálu do budoucnosti.

Samotná konference by měla proběhnout v září roku 2018 po záštitou a s podporou soukromé vysoké školy NEWTON College a mimo účastníků v rámci projektu navrhuji udělat konferenci veřejnou, tak aby se rozpoutala debata o možnostech duální kariéry sportovců a univerzitního sportu v České republice po vzoru amerického modelu. Konference bude z podstatné části v anglickém jazyce, což vyplývá z požadavků Evropské unie i účasti zahraničních hostů a měl by tedy být připraveno i simultánní tlumočení. Tuto konferenci navrhuji udělat dvoudenní. První den bude na programu přednášková část ve vybraných konferenčních prostorech,

ideálně přednáškovém sálu některé z univerzit. V přednáškové části by měl vystoupit zástupce univerzitního týmu Cavaliers Brno, zástupce Evropské univerzitní hokejové ligy, zástupce brněnské vysoké školy a odborník z praxe na tuto oblast. Následovat by měla řízená diskuze Druhý den pak modelové hokejové utkání univerzitního týmu Cavaliers Brno proti vybranému univerzitnímu týmu, a to buď v rámci Evropské univerzitní hokejové ligy, nebo i jako nesoutěžní utkání.

Tato konference by měla zviditelnit samotný univerzitní tým Cavaliers Brno, jeho fungování, historii, vize a cíle, ale především právě univerzitní sport, kterého je tato organizace součástí, jakožto možné budoucnosti a udržitelnosti samotného sportu. Je zde tedy potenciál získání nových fanoušků, kterým se tento koncept bude zamlouvat, ale i potenciálních partnerů a sponzorů organizace i samotného univerzitního sportu. Tato konference je plně hrazena z programu ERASMUS+ a předpokládané náklady činí 150 000 Kč vč. DPH.

Tab. 10: Náklady na uspořádání konference ERASMUS+. (Vlastní zpracování)

Náklady na uspořádání konference	
Organizace utkání	15 000 Kč
Pronájem konferenčních prostor	30 000 Kč
Ubytování a strava hostů (cca 20 osob)	35 000 Kč
Cestovné	70 000 Kč
Celkem	150 000 Kč

4.3. Propagace na partnerských školách

Ideálním komunikačním kanálem pro univerzitní hokejový tým jsou především spolupracující vysoké školy, jejich fakulty a studentské spolky, hlavně pak jejich komunikační kanály, samotné prostory a eventy, jelikož lze zde dosáhnout velmi přesného zacílení na potenciálního zákazníka, na kterého organizace míří, a to na studenty brněnských vysokých škol s vynaložením minimálních nákladů na propagaci. Náklady na tuto formu propagace budou hlavně na tvorbu grafiky a následný tisk. Tyto náklady nelze dopředu zcela přesně určit, jelikož prozatím není znám počet spolupracujících škol a rozsah spolupráce. Náklady stanovuji odhadem na 30 000 Kč vč. DPH. Klíčové bude hlavně komunikace mezi školami a týmem, samotná ochota škol propagovat tento tým a také správně nastavená spolupráce s klíčovými univerzitami v Brně, a to s Vysokým učením technickým v Brně a Mendelovou

univerzitou. Získání jejich podpory bude důležité pro propagaci organizace v sezóně 2018/2019.

4.3.1. Propagace na školách prostřednictvím tiskovin

Organizaci lze propagovat prostorách vysokých škol pomocí plakátů a letáků. Tuto propagaci navrhuji rozdělit na dvě části. První bude propagovat samotný univerzitní tým. Grafika i obsah bude celosezónní a lze tak využít větších ploch, které jsou nákladnější na výrobu, ideálně pak plakáty o standardizovaných velikostech A1 nebo A0 umístěné v clip rámech umístěných v prostorech jednotlivých fakult, nebo obsáhlejších letáků, které představují samotný hokejový klub a lze je používat dlouhodobě viz. příloha č. 4. Druhou částí budou menší letáčky, jejichž grafika i obsah se bude týkat jednotlivých utkání nebo eventů organizace a budou distribuovány v časové návaznosti na tyto události.

4.3.2. Propagace prostřednictvím školních webových stránek, sociálních sítí a intranetu

Webové stránky vysokých škol lze využít k umístění odkazu na webové stránky organizace, případně ke zveřejňování některých podstatných informací, jako například na utkání s Masarykovou univerzitou nebo další důležité utkání nebo eventy. Podobně lze využít i sociální sítě vysokých škol, fakult i studentských spolků ke sdílení událostí i příspěvků, jako jsou pozvánky na utkání, reportáže z utkání nebo rozhovory s hráči. Pro tyto účely by se dal využít i informační systém škol, či rozesílání emailů na fakultní emaily. Přes tento kanál navrhuji udělat i pozvánku na nábor hráčů ledního hokeje z těchto škol, aby se mohli stát součástí univerzitního hokejového týmu.

4.3.3. Inzerce ve školních časopisech

Další formou komunikace směrem ke studentům mohou být školní noviny nebo časopisy, které jsou distribuovány zdarma v prostorech školy. Tyto tiskoviny opět poskytují velmi přesné zacílení na potenciálního zákazníka univerzitního hokejového týmu. Do těchto tiskovin navrhuji inzerovat pozvánky na nejbližší domácí utkání hokejového týmu.

4.3.4. Eventy v prostorech vysokých škol

Zajímavý také může být přímý osobní kontakt hráčů či maskota klubu přímo na půdě vysoké školy ve formě rozdávání volných vstupenek na utkání. Zákazníci zde mohou komunikovat přímo s hráči klubu, kteří je mohou přesvědčit k návštěvě domácího utkání. Tuto formu komunikace doporučuji zejména na začátku sezóny, a to zejména na první domácí utkání a dále na důležité a atraktivní duely hrané v přívětivých časech pro studenty. Dále doporučuji účastnit se i eventů pořádanými samotnou vysokou školou nebo studentskými spolky, například formou infostánku či atrakce (střelba na hokejovou branku).

Dále navrhuji pořádat prezentace a diskuze o univerzitním klubu, jeho fungování a možnostech realizace a získání praxe studentů v klubu. Tyto prezentace by měly probíhat alespoň dvakrát za semestr vždy na jiné fakultě vysoké školy a fakulty by se měly postupně střídát po semestrech.

4.4. Účast na veletrhu a sportovních akcích

Organizaci doporučuji i účast na sportovním veletrhu SportLife!, kde se každoročně prezentují brněnské sportovní kluby. Ideálně ve formě informačního stánku organizace a atrakcí s hokejovou tematikou jako je například střelba na hokejovou bránu. Oživit tuto prezentaci může návštěva hráčů a zástupců organizace, kteří zde mohou přijít do přímého kontaktu se zákazníky, jež mohou zvát na nejbližší domácí utkání, a také představení klubu formou rozhovoru na pódiu členem vedení organizace. Tato forma komunikace není tak přesně zacílená na ideálního zákazníka klubu, ale účast na této akci je nenákladná, jelikož tyto prostory poskytuje statutární město Brno společně s Jihomoravským krajem sportovním klubům zdarma. Ke stejnému účelu lze využít i další akce pořádané ve městě Brně, jako je například Den náborů, sportovní den Unie sportovních klubů města Brna a další podobné akce, které jsou sice zaměřené spíše pro mladší účastníky, kteří se zrovna rozhodují, jakou sportovní činnost budou vykonávat, ale v zájmu organizace je přivést i je právě k lednímu hokeji.

4.5. Prezentace klubu prostřednictvím eventů

Organizace si také může mediálně pomoci vytvářením vlastních eventů s účastí vlastních hráčů a vedení, vedoucích k propagování sociální odpovědnosti organizace a vylepšením svého obrazu v očích široké veřejnosti. Doporučuji organizovat eventy například v oblasti úklidu veřejného prostoru hráči klubu, kde se ideálně nabízí brněnský hrad Špilberk a jeho blízké okolí, který organizace bere jako své ikonické místo. Podobných akcí se nabízí nespočet, od darování krve, kostní dřevě, návštěvě domova důchodců až po dobrovolnickou práci. Výstupy z těchto akcí je také potřeba mediálně prezentovat na vlastních komunikačních kanálech, kde se o nich může dozvědět veřejnost. V úvahu připadá i účast veřejnosti na těchto akcích. Výhodou jsou opět velmi nízké náklady na organizaci těchto akcí.

Další možností je přidružit tyto eventy k samotnému hokejovému utkání a podstatně tak zvýšit jeho atraktivitu i návštěvnost. Doporučuji připravit speciální utkání dopoledne pro žáky základních a studenty středních škol. Zde bude nutné rozeslat pozvánky na školy a samozřejmě také připravit zábavný přestávkový program včetně soutěží například o nejlepší transparent. Dále bych doporučil utkání charitativního charakteru, jehož výtěžek by putoval na konto vybrané dobročinné organizace. Součástí by mohl být i hod plyšových hraček, přinesených samotnými diváky, které by se věnovaly znevýhodněným dětem. Tyto speciální zápasy mohou s nízkými náklady vylepšit mediální obraz klubu a jeho pověst. Celkově doporučuji provést dvě až tři podobné akce za sezónu.

4.6. Prezentace formou pozvánky v regionálních rádiích

Organizaci doporučuji dohodnout se na barterové spolupráci s některým z regionálních rádií. Ve městě Brně například s rádiem Krokodýl nebo Hitradiem City. V těchto rádiích doporučuji odvysílat pozvánky na vybraná domácí utkání, ideálně utkání hraných v ideálních časech nebo utkání s přidruženým eventem. Tyto pozvánky mohou být namluvené hráčem klubu. Ideálním řešením by bylo dohodnutí barterové spolupráce s rádiem vzhledem k omezenému rozpočtu organizace na tyto aktivity. Momentálně asi nelze uvažovat o nejlepších vysílacích časech a velkém a počtu opakování, vzhledem k tomu, že mediální dosah organizace nebude pro rádio příliš

zajímavý, ale i přesto bych doporučil minimálně zahájit spolupráci, která se může vyvíjet v budoucnu.

4.7. Organizace velkého utkání v DRFG Areně

Specifickou možností, jak si získat nové zákazníky, by byla organizace většího utkání v DRFG Areně pro větší počet diváků, ideálně s týmem Masarykovy univerzity a navázat tak na zaniklý Hokejový soubor univerzit, který byl velmi úspěšný a byl vzorem pro pořádání podobných utkání v České republice. Tento duel by jistě přilákal i diváky, kteří by na lední hokej standardně nešli a je zde možnost zvýšení jejich zájmu o univerzitní hokej a jejich návštěva některého z dalších utkání. Ideální pro organizaci by bylo sjednocení studentů vysokých škol v Brně jako fanoušků Cavaliers Brno proti studentům Masarykovy univerzity, jenž disponuje vlastním hokejovým týmem, pro což je na tomto utkání ideální příležitost. Nevýhodou tohoto návrhu jsou relativně vysoké náklady na organizaci takto velké akce, které se nemusí v plné míře navrátit. Náklady na tuto akci se mi nepodařilo zjistit a stanovuji je odhadem na 500 000 Kč vč. DPH.

Tab. 11: Odhad nákladů na uspořádání utkání v DRFG Areně. (Vlastní zpracování)

Odhad nákladů na uspořádání utkání v DRFG Areně	
Nájem	80 000 Kč
Ochranka	60 000 Kč
Pořadatelská služba	10 000 Kč
Záchranka	6 000 Kč
Organizace utkání (rozhodčí, trestoměři)	10 000 Kč
Ticketportal (4000 ks vstupenek; 8%)	32 000 Kč
Režie, grafika a provoz multimediální kostky	150 000 Kč
Propagace	60 000 Kč
Úklid	40 000 Kč
Brigádníci	20 000 Kč
Ostatní náklady	32 000 Kč
Celkem	500 000 Kč

4.8. Ekonomické zhodnocení návrhů

Tab. 12: Ekonomické zhodnocení návrhů. (Vlastní zpracování)

Ekonomické zhodnocení	Náklady	Poznámka
Zaměstnání nového pracovníka	180 000 Kč/rok	15 000 Kč/měsíc
Uspořádání konference	150 000 Kč	hrazeno z fondu EU
Propagace na partnerských školách	30 000 Kč/rok	tisk, grafika
Účast na veletrhu a sportovních akcích	5 000 Kč	drobné náklady
Vlastní eventy	5 000 Kč	drobné náklady
Pozvánky v rádiích	0 Kč	barterová spolupráce
Organizace velkého utkání	500 000 Kč	odhad
Celkem	870 000 Kč	

Veškeré návrhy byly vytvořeny s ohledem na omezenou výši rozpočtu organizace, zvláště pak rozpočtu na marketingové aktivity, což je při vytváření těchto návrhů nutné brát v potaz, aby byly realizovatelné.

Tyto náklady nelze brát jako finální, některé položky v rozpočtu jsou velmi specifické, a to například organizace velkého utkání, které je velmi nákladné, ale má potenciál být ziskové. Stačí pokud budeme počítat, že cena jedné vstupenky bude 100 Kč, jež můžeme vynásobit kapacitou DRFG Areny s rezervou pro volné vstupenky pro partnery a školy, dostaneme se na částku 700 000 Kč. Takto velká akce může být zajímavá i pro partnery, kteří se budou chtít na této akci prezentovat, z čehož by se mohla pokrýt část nákladů. Celkově dává pořádání tohoto utkání smysl a je zde potenciál, aby se výnosy z této akce staly určitou částí rozpočtu obou brněnských univerzitních hokejových klubů.

Uspořádání konference také nebude pro organizaci finančně náročně, jelikož veškeré náklady hradí fond Evropské unie. Jedinou podstatnou položkou těchto nákladů je mzda nového pracovníka na poloviční úvazek, což bude tvořit podstatnou část rozpočtu organizace. I přesto navrhuji tuto možnost, jelikož vidím tento krok jako stěžejní pro další fungování organizace a její komunikace.

Minimální náklady pak budou s účastí na veletrhu, sportovních akcích a vlastních eventech, kde se počítá s minimálními výdaji na drobný materiál a služby.

Také v případě propagace organizace na partnerských školách lze počítat pouze s náklady na tisk plakátů a letáků, případně na jejich grafickou přípravu.

Pokud tedy budeme reflektovat tato fakta, můžeme získat naprosto odlišnou verzi rozpočtu na tyto návrhy.

Tab. 13: Ekonomické zhodnocení návrhů po úpravě. (Vlastní zpracování)

Ekonomické zhodnocení po úpravě	Náklady	Výnosy/Přínosy	Bilance
Zaměstnání nového pracovníka	180 000 Kč/rok	zlepšení chodu organizace	
Uspořádání konference	0 Kč	propagace klubu a duální kariéry	
Propagace na partnerských školách	30 000 Kč/rok	propagace klubu	
Účast na veletrhu a sportovních akcích	5 000 Kč	propagace klubu	
Vlastní eventy	5 000 Kč	propagace klubu	
Pozvánky v rádiích	0 Kč	propagace klubu	
Organizace velkého utkání	500 000 Kč	700 000 Kč	
Celkem	720 000 Kč	700 000 Kč	-20 000 Kč

V ekonomickém zhodnocení po úpravě nalezneme výnosy a přínosy návrhů pro organizaci a také finální ekonomickou bilanci těchto návrhů, při úspěšné realizaci všech návrhů. S podmínkou úspěšné realizace všech návrhů budou výsledné náklady na návrhy zlepšení komunikačního mixu univerzitního hokejového klubu 20 000 Kč.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo popsat stávající komunikační mix organizace Cavaliers Brno z.s., následně jej zanalyzovat a navrhnout možnosti zlepšení tohoto komunikačního mixu. V analytické části bylo velmi detailně zanalyzováno marketingové prostředí organizace i popsán současný stav univerzitního hokeje a sportovního prostředí v České republice, což je důležité pro pochopení kontextu celého projektu. Tyto analýzy vytvořili podklad pro SWOT analýzu, která tvořila závěr analytické části práce.

Ze SWOT analýzy jsem pak vycházel při samotných návrzích ke zlepšení komunikačního mixu společnosti. Hlavním z nich bylo přijetí nového zkušeného pracovníka na pozici supervizora OFF ICE týmu a tento proces byl velmi pečlivě popsán. Ačkoliv se na první pohled mohlo zdát, že tento návrh neovlivňuje komunikační mix společnosti, tak to byl dle získaných poznatků jeden z nejpodstatnějších návrhů, které vyplynuly z této diplomové práce, protože nepřímo podstatně ovlivní komunikační mix organizace. K tomuto zjištění jsem dospěl osobní účastí v procesech organizace a pozorováním funkčnosti celého OFF ICE týmu a také díky mým zkušenostem z podobně zaměřeného zaměstnání.

Všechny návrhy vychází z reálné situace organizace, která nemá příliš mnoho dostupných finančních prostředků na tuto oblast, takže samozřejmě bylo možné přijít s jinými mnohem lepšími návrhy, které by ovšem nemohly být skutečně zrealizovány. Návrhy jsem také ekonomicky zhodnotil a také jsem navrhnul, jak náklady s nimi spjaté z velké části pokrýt. Další možností, jak je pokrýt, by mohl být například fundraising, což už ale nespadá do zaměření této práce. Financování projektu tohoto charakteru by mohlo být námětem jinak zaměřené diplomové či bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktuálně.cz: Dotační kauza se rozrůstá, 2017. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://sport.aktualne.cz/ostatni-sporty/sportovni-dotacni-kauza-se-rozrusta-po-peltovi-obvineni-i-ja/r~b1978000712211e7b564002590604f2e/>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4715-353.

Brno, 2017. *Rada města Brna* [online]. [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.brno.cz/sprava-mesta/volene-organy-mesta/rada-mesta-brna/>

BUSCH, Oliver, 2015. *Programmatic advertising: the successful transformation to automated, data-driven marketing in real-time*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, pages cm. ISBN 978-331-9250-212.

Cavaliers Brno [online], 2017. Brno: Cavaliers Brno [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://cavaliersbrno.cz/>

Cavaliers Brno: O kavalírech, 2017. Cavaliers Brno [online]. Brno: Cavaliers Brno [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <http://cavaliersbrno.cz/about-us/>

Cavaliers Brno: Zápas, 2017. *Cavaliers Brno* [online]. Brno: Cavaliers [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://cavaliersbrno.cz/schedule/>

Český statistický úřad: Počet studentů, 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/pocet-deti-zaku-a-studentu-ve-skolach-v-jihomoravskem-kraji>

Český statistický úřad: Vzdělávání, 2017. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

Český svaz ledního hojeje: Tisková informace, 2017. *ČSLH* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/clanek/3357-tiskova-informace-z-jednani-vv-cslh-dne-9-rijna-2017.html>

Český svaz ledního hokeje [online], 2018. Praha [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://cslh.cz/>

Český svaz ledního hokeje, 2017. Tisková informace z jednání VV ČSLH dne 9. října 2017. In: *Český svaz ledního hokeje* [online]. Praha: ČSLH, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <http://cslh.cz/clanek/3357-tiskova-informace-z-jednani-vv-cslh-dne-9-rijna-2017.html>

DĚDINA, Jiří., 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4713-007.

DEVITO, Joseph A, 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

EUHL: European University Hockey League [online], 2017. Bratislava: EUHA [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <http://www.euhl.eu/>

Eurozpravy.cz: Valachová rezignovat odmítá, 2017. *Eurozpravy.cz* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/skolstvi/189384-valachova-rezignovat-odmita-zrusi-program-investic-do-sportu-pripravi-novy/>

Facebook Cavaliers, 2017. *Facebook* [online]. Brno: Cavaliers Brno [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CavaliersBrno/>

Facebook CESA VUT, 2017. *Facebook* [online]. Brno: CESA VUT [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://www.facebook.com/CESAVUT/?ref=br_rs

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-3985-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HC Kometa [online], 2018. Brno [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.hc-kometa.cz/>

HC Kometa, 2017. HC Kometa [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.hc-kometa.cz/clanek.asp?id=9314>

HC Masaryk University [online], 2018. Brno [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://hcmasarykuniversity.cz/>

HC Orli [online], 2018. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://www.hcorli.cz/>

HCM Warrior [online], 2018. Brno [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.hcmwarriorbrno.cz/>

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

Hokejový souboj [online], 2017. Brno [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://hokejovysouboj.cz/>

HORNER, Susan a John SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 486 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.

Idnes.cz: Ekonomika, 2018. *Idnes.cz: Ekonomika* [online]. Praha [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/superhruba-dan-ministerstvo-financi-zmena-v-zakonu-fhq-/ekonomika.aspx?c=A180205_142324_ekonomika_rts

Idnes.cz: Intervence, 2017. *Idnes* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/cnb-intervence-konec-kurz-euro-koruna-d88-/ekonomika.aspx?c=A170406_123343_ekonomika_rts

Idnes.cz: Souhrn ekonomiky, 2017. *Idnes.cz* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/ceska-narodni-banka-inflace-urokova-sazba-rusnok-f6d-/ekonomika.aspx?c=A171102_213230_ekonomika_vitm

Info.cz: volby 2017, 2017. *Info.cz* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.info.cz/volby-2017/vysledky-voleb>

Instagram Cavaliers, 2017. *Instagram* [online]. Budapešť: Cavaliers Brno [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/Ba1_mq9HaeR/?taken-by=cavaliersbrno

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4742-090.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

Justice.cz: Výpis ze spolkového rejstříku, 2017. Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. Česká republika: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=966684&typ=PLATNY>

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management: 14. vydání*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024785707.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a*

možnosti. Roman Kozel a kolektiv. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s, il, 25 cm. (Expert) ISBN 802470966X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-3527-X.

Kurzy.cz [online], 2018. Praha [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

Kurzy.cz: Graf EUR/KČ, 2017. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

LORENC, Jakub, 2017 [online], [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/jak-se-da%C5%99%C3%AD-jednotliv%C3%BDm-soci%C3%A1ln%C3%ADm-s%C3%ADt%C3%AD-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-jakub-lorenc>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4731-551.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1911-8.

MASARYKOVA UNIVERZITA, 2017. *Výroční zpráva o činnosti Masarykovy univerzity za rok 2016* [online]. Brno: MuniPress [cit. 2017-11-05]. ISBN 978-80-210-8621-0. Dostupné z: https://www.muni.cz/media/2781360/mu_vz2016.pdf

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ, 2017. *Výroční zpráva o činnosti Mendelovy univerzity v Brně za rok 2016* [online]. Brno: Vydavatelství Mendelovy univerzity v Brně [cit. 2017-11-05]. ISBN 978-80-7509-496-4. Dostupné z: http://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=79188;download=194111

Moje Brno: Znak Brna, 2017. *Moje Brno* [online]. Brno: Jindřich Bíža [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <http://www.mojebrno.jecool.net/inka--brno-dalsi-zajimavosti-znak-brna.html>

MŠMT: Ministr školství, 2017. *MŠMT* [online]. Praha [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/ministr-skolstvi-plaga-prevzal-urad>

MŠMT: Zrušení programu IV, 2017. *MŠMT* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/zruseni-programu-iv-udrzba-a-provoz-sportovnich-zarizeni>

NHL: Vliv univerzitního hokeje na NHL, 2015. *NHL* [online]. USA: Mike G. Morreale [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <https://www.nhl.com/news/college-hockeys-impact-on-nhl-continues-to-grow/c-772290>

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

Podnikatel.cz: Nový Občanský zákoník [online], 2018. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/uplne/>

Pojď hrát hokej: Mládežnické hokejové kluby v Brně, 2017. *Pojď hrát hokej* [online]. Praha: ČSLH [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <https://www.pojdhrathokej.cz/club/search?q=brno>

Portál Jihomoravského kraje, 2017. *Portál Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=322972&TypeID=1>

POSPÍŠIL, Pavel. 2017. Rozhovor. Cavaliers Brno z.s., Ruská 1356/2, Brno 11. 12. 2017, přepis dostupný v přílohách

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SLACK, Trevor, 2006. *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. 2. Leeds: Human Kinetics. ISBN 07360563949780736056397.

SMITH, Mari a Chris TREADAWAY, 2016. *Marketing na Facebooku*. Praha: Computer Press, Albatros Media. ISBN 802513956.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4741-031.

SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 240 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.

UNIVERZITA OBRANY V BRNĚ, 2017. *Výroční zpráva o činnosti za rok 2016* [online]. Brno: Univerzita obrany v Brně [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://www.unob.cz/uredni_deska/Documents/VZ_UO_2016.pdf

Vláda České republiky: Sport, 2018. *Vláda České republiky* [online]. Praha [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/premier-babis-dohodl-se-sportovnimi-svazy-zmenu-financovani-sportu-163753/>

VSK *Technika* [online], 2018. Brno [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.technikahokej.cz/>

VUT V BRNĚ a Radana KOLČAVOVÁ, 2017. *Výroční zpráva o činnosti Vysokého učení technického v Brně za rok 2016* [online]. Brno: VUTIUM [cit. 2017-11-05]. ISBN ISBN978-80-214-5482-8. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/o-univerzite/vyrocni-zpravy/vyrocni-zpravy-vut-f18830/vyrocni-zprava-vut-v-brne-o-cinnosti-za-rok-2016-d141328/vyrocni-zprava-vut-v-brne-o-cinnosti-za-rok-2016-p134635>

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Zimnistadiony.cz, 2017. Zimnistadiony.cz [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.zimnistadiony.cz/view.php?cisloclanku=2003010128>

SEZNAM PŘÍLOH

1. Emailová komunikace výzkumné části
2. Rozhovor s místopředsedou statutárního orgánu organizace Cavaliers Brno z.s.
Pavlem Pospíšilem
3. Kodex kavalíra
4. Prezentační leták

PŘÍLOHY

1. Emailová komunikace výzkumné části:

Vysoké učení technické v Brně

Email – Ing. Renata Herrmannová

Dobrý den, vážená paní inženýrko,

jmenuji se Filip Vojáček a jsem student Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně a předseda Cavaliers Brno z.s.

Kontaktuji Vás ve věci návrhu spolupráce s naším spolkem, který je zaměřený na sportovní vyžití a vzdělávání studentů. Společně jsme připravili projekt k propagaci sportu na školách a zároveň studentům nabídnout možnost praxe, jelikož ve struktuře našeho spolku vytváříme prostor nejen pro sportovce, ale i pro studenty s jiným zaměřením.

Prvním z projektů našeho spolku je založení vysokoškolského hokejového týmu, složeného ze studentů brněnských vysokých škol, který bude působit v EUHL (Evropské univerzitní hokejové lize, info na www.euhl.eu). V rámci našeho dlouhodobého plánu máme zájem integrovat studenty do našeho projektu a dát jim tak možnost rozvíjet se a získávat praxi ve svém studijním oboru. Tímto projektem chceme propojit tyto činnosti a rozvíjet tak sportovní a kulturní vyžití mezi studenty ve městě Brně.

Jednou z vizí našeho projektu je i organizace hokejového souboje univerzit, který se bohužel minulý rok nekonal. Jelikož já i můj kolega máme zkušenosti s pořádáním podobných hokejových utkání, navrhujeme zajištění kompletní organizace tohoto utkání naším spolkem. Případný finanční výnos z této akce by byl využit k částečnému pokrytí nákladů vysokoškolského hokejového týmu.

Mohl bych Vás poprosit o zodpovězení následujících otázek, abychom získali základní povědomí o postoji univerzity?

1. Mělo by Vysoké učení technické v Brně zájem spolupracovat na projektu brněnského univerzitního hokejového týmu?
2. Jaká je možnost podpory studentů účastnících se tohoto projektu? Je zde možnost například uznávání praxe, nebo individuální plán?
3. Jaká je možnost potenciální finanční podpory univerzitního týmu univerzitou?
4. Jak by univerzita mohla pomoci s dostáním univerzitního týmu do povědomí mezi studenty?
5. Jak vnímáte možnost pořádání univerzitního hokejového souboje univerzitním hokejovým týmem?

V příloze zasílám informační bulletin o EUHL a také stanovy našeho spolku. Pro více informací mě neváhejte kontaktovat, případně se s Vámi o rádi osobně setkáme.

S pozdravem Bc. Filip Vojáček

Odpovědi:

1. Vysoké učení technické je nakloněno mnoho studentským aktivitám a spolkům, chtěla bych si prvně udělat obrázek, jak je to s celkovým začleněním spolku do studentské struktury a organizací tady na VUT. Je mnoho návrhů na různé aktivity a spolupráci od studentských spolků a různých skupin. Váš návrh se mi zamlouvá s ohledem na propojení hokejového týmu a získávání praxe dalších studentů zapojených do projektu. Váš projekt ovšem musím přednést kolegiu děkana, až poté Vám mohu sdělit stanovisko školy. Ráda bych se s Vámi osobně setkala, abychom projekt probrali podrobněji. Doporučila bych Vám také zpracovat kompletní projekt, kde budou popsány i přínosy pro školu.
2. Další možnost získávání praxe pro naše studenty je určitě vítána. Bude zde ale nutné, nastolit řád těchto praxí. Individuální plány jednotlivé fakulty

nabízí a žádost o ně by byla přímo na studentech. V této oblasti můžeme dojednat další podmínky později.

3. Jak jsem již psala, projektů a studentských spolků je mnoho a není možné je všechny finančně podporovat. S touto možností tedy nepočítejte.
4. Zde je možnost využití našich webových stránek a sociálních sítí. Nejlepší ale bude Vaše spolupráce se studentskými spolky, které Vám v této oblasti mohou pomoci.
5. Co se týká hokejového utkání, nekoná se zatím z důvodu komplikovaných jednání s MU, jejich návrhy a požadavky nesouzní s naší představou, aby akci organizovali studenti. Je to zatím otevřené.

Masarykova univerzita

Email - Ing. Jana Nová, PhD., MBA

Dobrý den, vážená paní docentko,

jmenuji se Filip Vojáček a jsem student Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně a předseda Cavaliers Brno z.s.

Kontaktuji Vás ve věci návrhu spolupráce s naším spolkem, který je zaměřený na sportovní vyžití a vzdělávání studentů. Společně jsme připravili projekt k propagaci sportu na školách a zároveň studentům nabídnout možnost praxe, jelikož ve struktuře našeho spolku vytváříme prostor nejen pro sportovce, ale i pro studenty s jiným zaměřením.

Prvním z projektů našeho spolku je založení vysokoškolského hokejového týmu, složeného ze studentů brněnských vysokých škol, který bude působit v EUHL (Evropské univerzitní hokejové lize, info na www.euhl.eu). V rámci našeho dlouhodobého plánu máme zájem integrovat studenty do našeho projektu a dát jim tak možnost rozvíjet se a získávat praxi ve svém studijním oboru. Tímto projektem chceme propojit tyto činnosti a rozvíjet tak sportovní a kulturní vyžití mezi studenty ve městě Brně.

Jednou z vizí našeho projektu je i organizace hokejového souboje univerzit, který se bohužel minulý rok nekonal. Jelikož já i můj kolega máme zkušenosti s pořádáním podobných hokejových utkání, navrhujeme zajištění kompletní organizace tohoto utkání naším spolkem. Případný finanční výnos z této akce by byl využit k částečnému pokrytí nákladů vysokoškolského hokejového týmu.

Mohl bych Vás poprosit o zodpovězení následujících otázek, abychom získali základní povědomí o postoji univerzity?

1. Měla by Masarykova univerzita zájem spolupracovat na projektu brněnského univerzitního hokejového týmu?
2. Jaká je možnost podpory studentů účastnících se tohoto projektu? Je zde možnost například uznávání praxe, nebo individuální plán?
3. Jaká je možnost potenciální finanční podpory univerzitního týmu univerzitou?
4. Jak by univerzita mohla pomoci s dostáním univerzitního týmu do povědomí mezi studenty?
5. Jak vnímáte možnost pořádání univerzitního hokejového souboje univerzitním hokejovým týmem?

V příloze zasílám informační bulletin o EUHL a také stanovky našeho spolku. Pro více informací mě neváhejte kontaktovat, případně se s Vámi o rádi osobně setkáme.

S pozdravem Bc. Filip Vojáček

Odpovědi:

1. V minulosti jsem již řešila celkem nereálné představy některých studentů o pokračování univerzitního souboje a účast v Evropské univerzitní hokejové lize. Váš koncept mě ovšem oslovil tím, že byste se podíleli na organizaci tradičního univerzitního hokejového utkání MU a VUT, jehož výtěžek by byl použit na financování účasti hokejového týmu studentů, zastupujících Brno jako univerzitní město v EUHL. Váš návrh představím paní docentce Haně Svatoňové, prorektorce pro vnější vztahy Masarykovy univerzity.

2. Studenty v účasti na tomto projektu rádi podpoříme. Pro sportovce jsme určitě ochotni vycházet vstříc, vzhledem k jejich zápasovému vytížení. Konkrétní formu bych nechala na případných dalších jednáních.
3. S finanční podporou od univerzity spíše nepočítejte. Studentských projektů je mnoho a nejsme schopni všem vycházet vstříc. Financování hokejového týmu si musíte zajistit sami.
4. Doporučuji spolupráci se studentskými spolky, případně je možné využít našich sociálních sítí při podpoře větších událostí, jako je hokejový souboj univerzit.
5. Tento koncept pořádání hokejového souboje mi dává smysl. Situace ohledně hokejového souboje je stále otevřená a momentálně jsme ve fázi jednání s VUT. Doporučuji společné jednání zástupců univerzit a vaším spolkem, kde byste tento koncept mohl představit.

Univerzita obrany

Email – plk. Mgr. Petr Hanák

Dobrý den, vážená pane magistře,

jmenuji se Filip Vojáček a jsem student Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně a předseda Cavaliers Brno z.s.

Kontaktuji Vás ve věci návrhu spolupráce s naším spolkem, který je zaměřený na sportovní vyžití a vzdělávání studentů. Společně jsme připravili projekt k propagaci sportu na školách a zároveň studentům nabídnout možnost praxe, jelikož ve struktuře našeho spolku vytváříme prostor nejen pro sportovce, ale i pro studenty s jiným zaměřením.

Prvním z projektů našeho spolku je založení vysokoškolského hokejového týmu, složeného ze studentů brněnských vysokých škol, který bude působit v EUHL (Evropské univerzitní hokejové lize, info na www.euhl.eu). V rámci našeho dlouhodobého plánu máme zájem integrovat studenty do našeho projektu a dát jim tak možnost rozvíjet se a získávat praxi ve svém studijním oboru. Tímto projektem

chceme propojit tyto činnosti a rozvíjet tak sportovní a kulturní vyžití mezi studenty ve městě Brně.

Mohl bych Vás poprosit o zodpovězení následujících otázek, abychom získali základní povědomí o postoji univerzity?

1. Mělo by Vysoké učení technické v Brně zájem spolupracovat na projektu brněnského univerzitního hokejového týmu?
2. Jaká je možnost podpory studentů účastnících se tohoto projektu? Je zde možnost například uznávání praxe, nebo individuální plán?
3. Jaká je možnost potenciální finanční podpory univerzitního týmu univerzitou?
4. Jak by univerzita mohla pomoci s dostáním univerzitního týmu do povědomí mezi studenty?

V příloze zasílám informační bulletin o EUHL a také stanovy našeho spolku. Pro více informací mě neváhejte kontaktovat, případně se s Vámi o rádi osobně setkáme.

S pozdravem Bc. Filip Vojáček

Odpovědi:

1. Tento projekt jsem přednesl vedení školy a setkal se s velmi pozitivním ohlasem. Budeme velmi s Vámi velmi rádi spolupracovat a doporučuji řešit další podrobnosti spolupráce na osobní schůzce. Přichystejte na něj prosím více podkladů o tomto projektu.
2. Praxe našich studentů je vzhledem k zaměření naší univerzity zřejmě nerealizovatelná. Můžeme maximálně pomoci s organizací utkání nebo dalších vašich akcí. Individuální plán u nás bohužel nepřípadá v úvahu ani pro případné hráče z řad našich studentů, jelikož máme jasně nastavená pravidla a rozvrhy pro všechny studenty.
3. Jelikož jsme financováni Ministerstvem obrany není možné z našich prostředků financovat třetí subjekt. V případě naší dlouhodobé spolupráce je myslím možné o této věci jednat.

4. V oblasti marketingu vám určitě jsme schopni pomoci v rámci našich možností. I my klademe velký důraz na prezentaci naší univerzity a myslím, že tato spolupráce by mohla být oboustranně prospěšná.

2. Rozhovor s místopředsedou statutárního orgánu organizace Cavaliers Brno z.s. Pavlem Pospíšilem:

Jedná se o přepis živého rozhovoru s místopředsedou statutárního orgánu organizace Cavaliers Brno z.s. Pavlem Pospíšilem. Rozhovor byl proveden 11. prosince 2017 v kanceláři organizace Cavaliers Brno.

Co vlastně jsou Cavaliers Brno?

Cavaliers Brno jsou univerzitní hokejový klub, působící v Evropské univerzitní hokejové lize a byl založen v roce 2017. Svoji první sezónu v této soutěži odehrál klub v ročníku 2017/2018.

Proč vlastně Cavaliers Brno?

Název Cavaliers Brno jsme odvodili z brněnské historie, kdy v asi 15. stoletím strážili erb města Brna na hradě Špilberk rytíři ve zbroji. V některých pramenech, lze dohledat, že se jim říkalo Kavalíři. Z toho jsme tedy vycházeli při tvorbě loga a našeho příběhu.

Dá se říct, že vyznáváte nějaké hodnoty jako organizace?

Samozřejmě chceme dodržovat hodnoty fair play, slušného chování a společenské odpovědnosti klubu. Sestavili jsme si kodex kavalíra s osmi vlastnostmi, který by každý kavalír měl mít.

Můžete popsat z čeho se vlastně skládá tento klub a jak vlastně fungujete?

Klub se skládá ze dvou částí. Jednou je ON ICE tým, což jsou vlastně hráči a trenéři samotného hokejového mužstva. Druhou oblastí je pak OFF ICE tým, který se stará o

zabezpečení chodu týmu, o jeho prezentaci. Praxi zde získávají studenti brněnských vysokých škol. Tyto části tedy tvoří celou organizaci Cavaliers Brno.

Kolik členů celkem tvoří tuto organizaci?

V ON ICE týmu je to kolem třiceti hráčů, hlavní trenér a jeho asistent, pak také kondiční trenér. Do budoucna plánujeme rozšíření tohoto týmu o klubového lékaře, maséra, sportovního manažera a skauta. V OFF ICE týmu je již členů více, celkově kolem deseti osob. Skládá se ze tří podoblastí, a to redakce, marketing a obchod. V podoblasti redakce působí dva redaktoři a jeden editor. Jsou to prozatím nezkušení studenti. Jeden člen je pak trošku zkušenější a tuto podoblast zastřešuje, ale stejně to není ideální stav. Kvalita vydávaného obsahu, jeho periodicita a načasování jsou nedostatečné. Informace přinášíme pozdě, nekvalitně a nesrozumitelně pro cílovou skupinu. V podoblasti marketingu působí dvě osoby. Marketingový ředitel a marketingový referent a oba jsou spíše nezkušení mladí lidé. V podoblasti ochodu působí prozatím jeden obchodní manažer, jehož zkušenosti jsou spíše z jiných oblastí než obchod ve sportovním prostředí. V této oblasti momentálně zaostáváme.

Jste momentálně spokojen s fungováním klubu? Dosahujete svého potenciálu?

Cítím, že možnosti jsou podstatně větší. Momentálně nenaplňujeme potenciál ani myšlenku se kterou byl klub zakládán. Potřebujeme přidat v obou oblastech a hlavně v základní komunikaci směrem k fanouškům, jako jsou reportáže z utkání a další obsah.

Dalo by se říct, že fanoušci o Vás nevědí?

Ano. Myslím si, že fanoušci o nás zatím moc nevědí.

Co se dá udělat pro to, aby se to zlepšilo a nakolik tuto oblast považujete za důležitou v kontextu těch dalších?

Samozřejmě v této oblasti musíme přidat a myslím si, že největším problémem je, že studenti, co u nás vykonávají praxi mají velké nadšení pro práci, ale nevykonávají jí dostatečně kvalitně hlavně v podoblasti redakce. V podstatě je to nemá ani kdo naučit, jelikož nikdo v organizaci nemá dostatečné vzdělání a praxi v tomto odvětví.

Znamená to, že od té prezentace klubu se odvíjí další věci jako je obchod?

Samozřejmě těžko budete přesvědčovat partnera, aby vám dal nějaké prostředky na fungování klubu, aniž by z toho měl nějaký užitek.

Jakou roli hrají brněnské vysoké školy v této myšlence?

Vysoké školy hrají podstatnou roli, a to hlavně protože perfektně zasahují naši cílovou skupinu a spolupráce s nimi bude pro budoucnost klubu klíčová. Dle mého názoru se tato myšlenka nedá provést, tak jak si ji představujeme bez jejich podpory. Momentálně máme podporu od Univerzity obrany v Brně a od soukromé vysoké školy NEWTON College. S těmito školami máme smluvně uzavřené partnerství, ale spolupráce stále není úplně dokonalá. Naším velkým cílem je pak spolupráce s Vysokým učením technickým v Brně a Mendelovou univerzitou. Dohromady pak chceme spojit tyto univerzity tak, abychom vytvořili konkurenceschopnou organizaci a vytvořili tak dostatečně silný protipól univerzitnímu týmu Masarykovi univerzity.

Co děláte pro dosažení vašich cílů?

Snažíme se oslovovat tyto školy a prohlubovat spolupráci se školami, se kterými již spolupracujeme. Prozatím se nám to příliš nedaří a doufám že nastane ideální chvíle po konci sezóny. Oslovujeme také sponzory, bez kterých by nebylo možné zajistit financování organizace. Nesmíme zapomenout také na ON ICE oblast, a to ve smyslu vyhledávání nových hráčů, kteří by mohli začít studovat v Brně anebo sportovce, kteří by bez efektu univerzitního hokeje na vysokou školu nešli.

3. Kodex kavalíra

KODEX KAVALÍRA

Tento kodex byl sestaven v září 2017 a obsahuje myšlenky, hodnoty a koncepty, které jsou pro činnost a směřování Cavaliers Brno charakteristické. Proto je chceme naplňovat a rozvíjet. Každý, kdo se tímto kodexem řídí, se může stát členem jedné velké rodiny kavalírů a přispívat jak k její vnitřní harmonii, tak k budování dobrého jména Cavaliers Brno směrem k široké veřejnosti. Být kavalírem neznamená jen členství v klubu v tom nejužším významu, ale také způsob, jakým člověk přispívá společnosti.

PRACOVITOST

Bez práce nejsou koláče. Pokud něco chceme, musíme pro to něco udělat. Zasloužit si to, vybojovat si to. Talent sám o sobě nestačí, jedině pracovitý člověk se může zlepšovat v tom, co dělá. Platí to jak ve sportu, tak v běžném životě.

ODDANOST

Otíme se spjati s Brnem a jižní Moravou, tímto krásným regionem v úžasné části světa. Chceme toto místo reprezentovat jak nejlépe dovedeme s vědomím všeho, co nám předchozí generace zanechaly. Kavalír není oddaný pouze značce klubu, ale také kontextu, ze kterého Cavaliers Brno vychází.

SOUDRŽNOST

V nejužším slova smyslu jsme hokejový tým. Máme však raději širší výklad našeho snažení. Chceme být jedna velká rodina, ve které se všichni členové vzájemně podporují ve svém snažení, ve své práci a při své cestě splnit si své cíle a sny. Záleží nám na silném jednotlivci, protože právě silní jednotlivci mohou vytvořit fungující společenství.

TRADICE

Nevznikli jsme ze dne na den, ani se nepohybujeme ve vzduchoprázdnu. Vysokoškolské a univerzitní vzdělání má v Brně mnohaletou tradici, stejně jako lední hokej. Naší snahou je vzít si z obou proudů to dobré a obě tradice propojit. Ikonické místo je pro nás Špilberk, ke kterému vztahujeme své jméno a identitu. Proto také hrájeme svá domácí utkání v hale pod Špilberkem.

VYTRVALOST

Každý člověk chce vidět výsledky své práce. Ty však nepřichází hned. Je potřeba být vytrvalý v tom, co dělá, a nepolevovat ze směru, který si vytýčil. Pouze vytrvalý člověk dospěje ke svým cílům.

ODVAHA

Pochyby patří k životu. Žádný zápas není dopředu vyhraný. Každý může prohrát. Kavalír se ale nezalekne žádné výzvy ani soupeře. Lepšího nebo silnějšího nepřekonáme, ale v rámci fair-play uděláme vše pro to, abychom to dokázali. Bojujeme vždy až do konce, dokud vidíme světlo.

ČESTNOST

Dobré mravy, slušnost a fair-play jsou mantinely, ve kterých se pohybujeme jak v hokeji, tak v běžném životě. Kavalír je férový člověk, který má svoji čest a nemůže dospět k výsledku tak, že poškodí druhého. Výchova začíná v rodině, ale chceme, aby naši členové byli především dobří lidé.

HRDOST

Jsmo hrdí na to, co děláme. Člověk je tvor omylný a dělá chyby jak v životě, tak na ledě. Z každé je ale potřeba si vzít ponaučení a pokračovat v tom, co si předsevzal. Jsme hrdí na to, že můžeme reprezentovat vysokoškolské a univerzitní vzdělání v hokejovém prostředí. Jsme hrdí na pilíře našich zásad. Jsme hrdí na to, že právě my máme ve svobodné společnosti příležitost dělat to, co nás baví a naplňuje.

4. Prezentační leták

 <p>HOKEJOVÝ KLUB CAVALIERS BRNO</p> <p>www.cavaliersbrno.cz</p>	<h3>PROČ JSME KAVALIŘI</h3> <p>Cavaliers Brno odvozuji svůj název od rytířů, kteří podle pověsti strážili erb města Brno na hradě Špilberku. Tato pevnost mnohokrát v historii pomohla ubránit Brno před nepřátele, například před Švédy v období Tricetileté války. Zosobněním těchto rytířů jsou kavalíři, kteří nejsou jen pouhým etymologickým ekvivalentem, ale také nositeli šlechtných hodnot jako je odvaha, čestnost či vytrvalost. Název Cavaliers Brno, přizpůsobený mezinárodnímu formátu hokejové soutěže, znamená velkou zodpovědnost pro všechny členy klubu, kteří musí jak na ledě, tak mimo něj dodržovat všechny hodnoty kavalírů. Ne náhodou hrají Cavaliers Brno své domácí zápasy v bezprostřední blízkosti Špilberku.</p> <h3>JAKÁ JE NAŠE FILOSOFIE</h3> <p>Hokejový tým Cavaliers Brno vznikl proto, aby reprezentoval město Brno jako hokejové město s bohatou vysokoškolskou a univerzitní tradicí po celé Evropě. Vstěpuje mladým lidem šlechtné hodnoty a pomáhá tak utvářet jejich osobnost po duševní i fyzické stránce. Spojuje sport se vzděláním a do budoucna v tomto vidí jednu z hlavních cest pro mladé sportovce, kteří budou mít možnost věnovat se oběma aktivitám na velmi vysoké úrovni. Kavalíři chtějí spojit brněnské sportovce, studenty, vysoké školy, univerzity, ale i všechny další entity, aby pomohli vytvořit lepší podmínky pro další generaci.</p> <h3>STAŇ SE KAVALÍREM</h3> <p>Hledáš zajímavou praxi v přátelském prostředí mladých lidí, kterou můžeš dělat při studiu? Tak to hledáme právě tebe! Do našeho OFF-ICE týmu teď hledáme zapálené studenty různých oborů, kteří nám pomohou s hledáním průběhem sezony. Masáž, fyzioterapeuti, ale i studenti marketingu, managementu či mediální komunikace u nás naleznou možnost rozvíjet se ve svém oboru a získat tak přínosnou praxi. Obohat svůj životopis zajímavou funkcí v hokejovém klubu a rozšíř tak svoje portfolio zkušeností!</p> <p>V případě zájmu nás kontaktuj na email info@cavaliersbrno.cz nebo prostřednictvím webového formuláře na našem webu cavaliersbrno.cz/kariera</p> <p># SPOLECNEZABRNO # JSMEKAVALIRI</p>
<h3>KODEX KAVALIŘA</h3> <h4>PRACOVITOST</h4> <p>Bez práce nejsou koláče. Pokud něco chceme, musíme pro to něco udělat. Zasloužit si to, vybojovat si to. Talent sám o sobě nestačí, jedině pracovitý člověk se může zlepšovat v tom, co dělá. Platí to jak ve sportu, tak v běžném životě.</p> <h4>VYTRVALOST</h4> <p>Každý člověk chce vidět výsledky své práce. Ty však nepřichází hned. Je potřeba být vytrvalý v tom, co dělá, a nepolevovat ze směru, který si vytyčil. Pouze vytrvalý člověk dospěje ke svým cílům.</p> <h4>ODDANOST</h4> <p>Cítíme se spjatí s Brnem a jižní Moravou, tímto krásným regionem v úžasné části světa. Chceme toto místo reprezentovat jak nejlépe dovedeme s vědomím všeho, co nám předchozí generace zanechaly. Kavalír není oddaný pouze značce klubu, ale také kontextu, ze kterého Cavaliers Brno vychází.</p> <h4>HRDOST</h4> <p>Jsmo hrdí na to, co děláme. Člověk je tvor omylný a dělá chyby jak v životě, tak na ledě. Z každé je ale potřeba si vzít ponaučení a pokračovat v tom, co si předsevzal. Jsmo hrdí na to, že můžeme reprezentovat vysokoškolské a univerzitní vzdělání v hokejovém prostředí. Jsmo hrdí na pilíře našich zásad. Jsmo hrdí na to, že právě my máme ve svobodné společnosti příležitost dělat to, co nás baví a naplňuje.</p>	<h4>ODVAHA</h4> <p>Pochyby patří k životu. Žádný zápas není dopředu vyhraný. Každý může prohrát. Kavalír se ale nezalekne žádné výzvy ani soupeře. Lepšího nebo silnějšího nepřekonáme, ale v rámci fair-play uděláme vše pro to, abychom to dokázali. Bojujeme vždy až do konce, dokud vidíme světlo.</p> <h4>SOUDRŽNOST</h4> <p>V nejužším slova smyslu jsme hokejový tým. Máme však raději širší výklad našeho snažení. Chceme být jedna velká rodina, ve které se všichni členové vzájemně podporují ve svém snažení, ve své práci a při své cestě splnit si své cíle a sny. Záležá nám na silném jednotlivci, protože právě silní jednotlivci mohou vytvořit fungující společenství.</p> <h4>ČESTNOST</h4> <p>Dobré mravy, slušnost a fair-play jsou mantinely, ve kterých se pohybujeme jak v hokeji, tak v běžném životě. Kavalír je férový člověk, který má svoji čest a nemůže dospět k výsledku tak, že poškodí druhého. Výchova začíná v rodině, ale chceme, aby naši členové byli především dobří lidé.</p> <h4>TRADICE</h4> <p>Neznikl jsme ze dne na den, ani se nepohybujeme ve vzduchoprázdnu. Vysokoškolské a univerzitní vzdělání má v Brně mnohaletou tradici, stejně jako lední hokej. Naši snahou je vzít si z obou proudů to dobré a obě tradice propojit. Ikonické místo je pro nás Špilberk, ke kterému vztahujeme své jméno a identitu. Proto také hrajeme své domácí utkání v hale pod Špilberkem.</p>