

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

## **Budování značky sportovního klubu**

Autor: Bc. Ondřej Šnidauf

Vedoucí diplomové práce: Ing. Štěpán Kala, MBA, Ph.D.

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šnidauf Ondřej

Podnikání a administrativa

Název práce

**Budování značky sportovního klubu**

Anglický název

**Brand Building sports organization**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě marketingového průzkumu a analýz vnějšího, vnitřního prostředí organizace navrhnout vhodné marketingové aktivity sloužící k podpoře budování značky sportovního klubu.

### Metodika

Při řešení diplomové práce budou použity logické („párové“) metody: abstrakce X konkretizace, analýza X syntéza, indukce X dedukce. Logické metody budou použity při řešení teoretické i praktické části práce.

V praktické části bude pomocí situační analýzy zkoumáno vnitřní a vnější prostředí sportovní organizace. Na tyto analýzy bude vhodně navazovat marketingový výzkum, prováděný dotazníkovým šetřením, který se bude zaměřovat na potencionální fanoušky klubu. Dále bude za pomoci pozorování a komparace marketingových komunikačních aktivit ostatních klubů navržena strategie značky HC Berounští medvědi.

Práce se bude skládat z následujících kapitol: 1) Úvod, 2) Cíl práce a metodika, 3) teoretická východiska, 4) Vlastní práce, 5) Výsledky (návrhy a doporučení), 6) Závěry, 7) Seznam použitých zdrojů, 8) Přílohy

### Harmonogram zpracování

leden 2011 - cíl práce

září 2011 - teoretická východiska práce + přípravná fáze průzkumu (v případě potřeby předvýzkum)

prosinec 2011 – realizace průzkumu (sběr dat)

leden 2012 - analýza a vyhodnocení dat z průzkumu

březen 2012 – odevzdání práce

## Rozsah textové části

60-80 stran

## Klíčová slova

Značka, budování značky, identita značky, hodnota značky, marketingový výzkum, positioning.

---

## Doporučené zdroje informací

AAKER, David A. Brand building: budování obchodní značky. 1. Vydání. Brno, Computer Press, a.s., 2003. 312 s. ISBN: 80-7226-885-6

DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Praha, Grada Publishing, a.s., 2007. 600 s. ISBN 80-247-0254-1

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1359-3

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 987-80-247-1359-5

PŘIBOVÁ, Marie, a kol.. Strategické řízení značky. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN: 80-86119-27-0

TAYLOR, David. Brand Management: Budování značky od vize k cíli. Computer Press, 2007. 240 s. ISBN 978-80-251-1818-4

---

## Vedoucí práce

Kala Štěpán, Ing., MBA, Ph.D.

## Termín odevzdání

březen 2012

  
**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Vedoucí katedry



  
**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 13.3.2012

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci "Budování značky sportovního klubu" vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce Ing. Štěpána Kaly, MBA, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Štěpánu Kalovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat hokejovému klubu HC Berounští Medvědi, jmenovitě panu Ing. Viktoru Burkertovi mladšímu za poskytnuté informace a spolupráci při získávání podkladů pro praktickou část.

# BUDOVÁNÍ ZNAČKY SPORTOVNÍHO KLUBU

---

## BRAND BUILDING OF SPORT ORGANIZATION

### Souhrn

Tato diplomová práce „Budování značky sportovního klubu“ se zabývá návrhem vhodných marketingových aktivit sloužících k podpoře budování značky sportovního klubu HC Berounští Medvědi. Pro splnění hlavního cíle, kterým je návrh marketingových aktivit a doporučení pro tento hokejový klub, je důležité splnit cíle dílčí. Teoretická část práce je soustředěna na vymezení teoretických východisek týkajících se budování značky. Vlastní práce obsahuje charakteristiku současného stavu hokejového klubu. Kapitola „Výsledky výzkumu“ se zabývá vyhodnocením dvou úrovní výzkumu, které byly v práci provedeny. Prvním byl výzkum cílové skupiny, hlavní metodou tohoto výzkumu bylo dotazníkové šetření. Výsledkem bylo vybrání dvou segmentů, na které by se klub měl zaměřit při své propagaci. Druhým výzkumem byl výzkum marketingové komunikace vybraných hokejových klubů. Výsledky tohoto výzkumu byly srovnávány s komunikací klubu HC Berounští Medvědi. Na základě obou těchto výzkumů byla navržena obecná strategie a marketingová komunikace klubu. Tyto návrhy jsou založeny především na pocitech hrdosti a loajalitě ke značce sportovního klubu HC Berounští Medvědi.

### Summary

This diploma thesis “Brand Building of Sport Organization” is aimed at designing appropriate marketing activities to promote the building of the HC Berounští Medvědi sports club brand. In order to meet the main objective which is to design marketing activities and recommendations for the above mentioned hockey club, it is important to meet partial goals. The theoretical part of the thesis focuses on defining the theoretical starting points related to the brand building. The thesis as such includes the characteristics of the present situation of the hockey club. The chapter “Results of the research” presents the evaluation of two research levels performed in the framework of the thesis. The first one was a target group research the main method of which was a questionnaire survey. The outcome was the selection of two segments on which the club’s promotion activities should be focused. The second research was a marketing communication research of selected hockey clubs. The results of this research were compared with the communication of the HC Berounští Medvědi club. On the basis of these two researches, a general strategy and marketing communication of the club was suggested. These suggestions are based primarily on the feelings of pride and loyalty to the brand of the HC Berounští Medvědi sports club.

**Klíčová slova:** Marketing, značka, budování značky, identita značky, hodnota značky, marketingový výzkum, marketingová komunikace, positioning, hokejový klub.

**Keywords:** Marketing, brand, brand building, brand identity, brand equity, marketing research, marketing communication, positioning, hockey club.

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>METODICKÝ POSTUP A CÍL PRÁCE .....</b>	<b>8</b>
2.1	CÍL PRÁCE.....	8
2.1.1	<i>Dílčí cíle.....</i>	8
2.2	METODIKA.....	8
2.2.1	<i>Vymezení teoretických východisek.....</i>	9
2.2.2	<i>Situační analýza klubu.....</i>	9
2.2.3	<i>Výsledky výzkumu .....</i>	10
2.2.4	<i>Návrh strategie klubu.....</i>	11
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>12</b>
3.1	MARKETING.....	12
3.2	MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX .....	12
3.2.1	<i>Trendy v marketingové komunikaci .....</i>	14
3.3	KOMUNIKACE ZNAČKY .....	15
3.3.1	<i>Značka.....</i>	16
3.3.2	<i>Vztah produktu a značky.....</i>	18
3.3.3	<i>Přínos značky.....</i>	19
3.3.4	<i>Klíčové koncepty značky .....</i>	20
3.3.5	<i>Povědomí o značce.....</i>	26
3.3.6	<i>Asociace se značkou – image značky.....</i>	27
3.3.7	<i>Prvky značky .....</i>	29
3.3.8	<i>Kritéria výběru prvků značky.....</i>	32
3.4	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZNAČKY .....	32
3.4.1	<i>Identifikace a stanovení positioningu značky .....</i>	34
3.4.2	<i>Marketingové aktivity na podporu budování značky .....</i>	36
3.4.3	<i>Zvyšování a udržování hodnoty značky .....</i>	37
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE.....</b>	<b>39</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI.....	39
4.2	SITUAČNÍ ANALÝZA .....	39

4.2.1	<i>Definice poslání a vize společnosti</i> .....	39
4.2.2	<i>Analýza vnějšího prostředí</i> .....	40
4.2.3	<i>Analýza vnitřního prostředí podniku</i> .....	48
4.2.4	<i>Důležité oblasti vnitřního a vnějšího prostředí</i> .....	51
4.2.5	<i>Prvky značky HC Berounští Medvědi</i> .....	52
4.2.6	<i>Současné vnímání značky HC Berounští Medvědi</i> .....	54
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU</b> .....	<b>56</b>
5.1	VÝZKUM CÍLOVÉ SKUPINY .....	56
5.1.1	<i>Vymezení problému</i> .....	56
5.1.2	<i>Segmentace</i> .....	57
5.1.3	<i>Vyhodnocení segmentace</i> .....	78
5.1.4	<i>Targeting</i> .....	80
5.2	VÝZKUM OSTATNÍCH KLUBŮ.....	81
5.2.1	<i>Popis klubů</i> .....	84
5.2.2	<i>Vyhodnocení výzkumu ostatních klubů</i> .....	89
5.2.3	<i>Celkové výsledky výzkumu klubů</i> .....	98
5.3	NÁVRH STRATEGIE KLUBU HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI .....	99
5.3.1	<i>Návrh obecné strategie klubu</i> .....	99
5.3.2	<i>Návrh marketingové komunikace klubu HC Berounští Medvědi</i> .....	102
5.3.3	<i>Efekty marketingové komunikace</i> .....	115
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>116</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>120</b>
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	



## Seznam schémat

SCHÉMA Č. 1: PĚT VRSTEV PRODUKTU PODLE KOTLERA.....	18
SCHÉMA Č. 2: PERSPEKTIVY ZNAČKY PODLE DAVIDA AAKERA.....	20
SCHÉMA Č. 3: VZTAH IDENTITY A IMAGE ZNAČKY.....	22
SCHÉMA Č. 4: PROCES ŘÍZENÍ ZNAČKY .....	33
SCHÉMA Č. 5: ROZMĚRY POSITIONINGU.....	35
SCHÉMA Č. 6: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI BEROUNŠTÍ MEDVĚDI A.S. ....	49

## Seznam tabulek

TABULKA Č. 1: DŮLEŽITÉ OBLASTI VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	51
TABULKA Č. 2: ODHAD NÁKLADŮ – KLUBOVÁ IDENTITA.....	104
TABULKA Č. 3: ODHAD NÁKLADŮ – MÉDIA.....	105
TABULKA Č. 4: ODHAD NÁKLADŮ – PROPAGACE MIMO STADION .....	106
TABULKA Č. 5: NÁVRH CEN VSTUPNÉHO.....	107
TABULKA Č. 6: NÁVRH SLEVOVÉHO SYSTÉMU .....	107
TABULKA Č. 7: NÁVRH SYSTÉMU PERMANENTNÍCH KARET.....	108
TABULKA Č. 8: ODHAD NÁKLADŮ – VSTUP.....	108
TABULKA Č. 9: ODHAD NÁKLADŮ – DOPROVODNÉ PROGRAMY.....	109
TABULKA Č. 10: HARMONOGRAM SETKÁNÍ HRÁČŮ HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI S FANOUŠKY .....	111
TABULKA Č. 11: ODHAD NÁKLADŮ – HRÁČI .....	111
TABULKA Č. 12: ODHAD NÁKLADŮ – FANOUŠCI.....	112
TABULKA Č. 13: ODHAD NÁKLADŮ – PŘEDSEZONNÍ PROPAGACE.....	113
TABULKA Č. 14: ODHAD NÁKLADŮ NA CELOU PROPAGACI .....	114
TABULKA Č. 15: JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY .....	115

## Seznam grafů

GRAF Č. 1: VÝVOJ HDP V ČESKÉ REPUBLICE.....	42
GRAF Č. 2: VÝVOJ POČTU DIVÁKŮ NA DOMÁCÍCH UTKÁNÍCH HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI.....	45
GRAF Č. 3: PREFERENCE AKTIVIT VE VOLNÉM ČASE .....	58
GRAF Č. 4: POSTOJ K REGIONU.....	59
GRAF Č. 5: ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ Z REGIONU.....	59
GRAF Č. 6: NEJHODNOTNĚJŠÍ PROŽITKY PŘI SLEDOVÁNÍ SPORTU .....	60
GRAF Č. 7: FAKTORY, KTERÉ BY PŘESVĚDČILY O NÁVŠTĚVĚ DOMÁCÍCH UTKÁNÍ .....	61
GRAF Č. 8: DRUH MÉDIA PRO ZÍSKÁNÍ VÍCE INFORMACÍ O HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI.....	62
GRAF Č. 9: PREFERENCE AKTIVIT VE VOLNÉM ČASE .....	63
GRAF Č. 10: POSTOJ K REGIONU .....	64
GRAF Č. 11: ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ Z REGIONU.....	64
GRAF Č. 12: NEJHODNOTNĚJŠÍ PROŽITKY PŘI SLEDOVÁNÍ SPORTU .....	65
GRAF Č. 13: FAKTORY, KTERÉ BY PŘESVĚDČILY O NÁVŠTĚVĚ DOMÁCÍCH UTKÁNÍ .....	66
GRAF Č. 14: DRUH MÉDIA PRO ZÍSKÁNÍ VÍCE INFORMACÍ O HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI.....	67
GRAF Č. 15: PREFERENCE AKTIVIT VE VOLNÉM ČASE .....	68
GRAF Č. 16: POSTOJ K REGIONU .....	69
GRAF Č. 17: ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ Z REGIONU.....	70
GRAF Č. 18: NEJHODNOTNĚJŠÍ PROŽITKY PŘI SLEDOVÁNÍ SPORTU .....	71
GRAF Č. 19: FAKTORY, KTERÉ BY PŘESVĚDČILY O NÁVŠTĚVĚ DOMÁCÍCH UTKÁNÍ .....	72
GRAF Č. 20: DRUH MÉDIA PRO ZÍSKÁNÍ VÍCE INFORMACÍ O HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI.....	72
GRAF Č. 21: PREFERENCE AKTIVIT VE VOLNÉM ČASE .....	73
GRAF Č. 22: POSTOJ K REGIONU .....	74
GRAF Č. 23: ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ Z REGIONU.....	75
GRAF Č. 24: NEJHODNOTNĚJŠÍ PROŽITKY PŘI SLEDOVÁNÍ SPORTU .....	76
GRAF Č. 25: FAKTORY, KTERÉ BY PŘESVĚDČILY O NÁVŠTĚVĚ DOMÁCÍCH UTKÁNÍ .....	77
GRAF Č. 26: DRUH MÉDIA PRO ZÍSKÁNÍ VÍCE INFORMACÍ O HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI.....	78
GRAF Č. 27: PŘÍRAZENÍ VAH SEDMI KOMUNIKAČNÍM BODŮM.....	83

GRAF Č. 28: MÉDIA.....	89
GRAF Č. 29: PROPAGACE MIMO STADION.....	91
GRAF Č. 30: VSTUP .....	92
GRAF Č. 31: DOPROVODNÉ PROGRAMY .....	93
GRAF Č. 32: HRÁČI.....	95
GRAF Č. 33: FANOUŠCI.....	96
GRAF Č. 34: KLUBOVÁ IDENTITA.....	97
GRAF Č. 35: CELKOVÉ VYHODNOCENÍ VÝZKUMU KLUBŮ .....	98

### **Seznam obrázků**

OBRÁZEK Č. 1: LOGO HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI Z ROKU 1996.....	53
OBRÁZEK Č. 2: LOGO HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI Z ROKU 1999.....	53
OBRÁZEK Č. 3: LOGO HC SPARTA PRAHA.....	84
OBRÁZEK Č. 4: LOGO HC SLAVIA PRAHA .....	85
OBRÁZEK Č. 5: LOGO HC RYTÍŘI Kladno .....	86
OBRÁZEK Č. 6: LOGO HC PLZEŇ 1929.....	87
OBRÁZEK Č. 7: LOGO PIRÁTI CHOMUTOV .....	88

### **Seznam příloh**

PŘÍLOHA Č. 1: NÁVRH MENU PRO STÁNEK S OBČERSTVENÍM NA ZIMNÍM STADIONU V BEROUNĚ.....	I
PŘÍLOHA Č. 2: NÁVRH NOVÉHO LOGA KLUBU HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI.....	II
PŘÍLOHA Č. 3: NÁHLED OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	III
PŘÍLOHA Č. 4: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ A ŠKÁLA HODNOCENÍ PRO VÝZKUM KLUBŮ.....	X
PŘÍLOHA Č. 5: ZIMNÍ STADION BEROUN .....	XII
PŘÍLOHA Č. 6: DRESY BEROUNSKÝCH MEDVĚDŮ V SEZONĚ 2011/2012.....	XIII
PŘÍLOHA Č. 7: NÁSTIN GUERILLA MARKETINGU .....	XV

# 1 Úvod

Moderní svět je plný různých firem, působících v rozličných tržních segmentech. Nabídka převyšující poptávku značí lýtý konkurenční boj o přízeň zákazníků. Nestačí již jen přijít s kvalitním výrobkem či službou, ale důležité je pomocí vhodných marketingových aktivit svůj výrobek prodat. Jednou ze základních funkcí marketingu je budování značky. Budování značky je dlouhodobý proces, jehož podstatou je využití vhodné marketingové strategie. Tento druh marketingu není jen vědou, ale současně i uměním, jde o budování značky v myslích zákazníků, u kterého je kladen důraz na originalitu a kreativitu. Na počátku byla značka jen označením výrobku, jménem řemeslníka či místa, kde byl produkt vyroben, postupem času si ale výrobci a obchodníci uvědomili, že značka může pro lidi znamenat daleko víc. Cílem budování značky tedy je aby se pro zákazníka stala něčím víc než jen označením výrobku či výrobce, ale aby se stala pro lidi symbolem. Značka nenesé výpověď o kvalitě výrobku či služby, ale definuje její hodnoty. Budování firemní značky znamená vytváření důvěry, image a hodnoty. Vytvoření úspěšné značky vyžaduje propojení nejrůznějších jejích prvků jedinečným způsobem, výrobek či služba musí odpovídat potřebám zákazníka a tím zvyšuje vnímaný užitek pro zákazníka.

Sportovní prostředí je z pohledu budování značky velice specifické, avšak velice dobře marketingově využitelné. Sport zajímá mnoho lidí a spojují se s ním silné emoce. Tudíž budování značky a marketing sportovních klubů jdou velice dobře k sobě. Tato práce by měla poskytnout návrh marketingových aktivit pro hokejový klub HC Berounští Medvědi. Zde se jedná o znovu zahájení budování již existující značky v moderním pojetí. Hokej je druhým nejpopulárnějším sportem v České republice a v Berouně má obrovskou tradici. Snižující se návštěvnost domácích utkání a klesající zájem fanoušků o klub HC Berounští Medvědi lze přiřknout právě nedostatečně kvalitnímu budování značky klubu. Navržené marketingové aktivity by měly u fanoušků vyvolat pocity hrdosti a sounáležitosti s berounským hokejem a především zlepšit vnímání značky klubu HC Berounští Medvědi.

## **2 Metodický postup a cíl práce**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz a marketingového výzkumu navrhnout vhodné marketingové aktivity sloužící k podpoře budování značky sportovního klubu HC Berounští Medvědi.

#### **2.1.1 Dílčí cíle**

- Prvním dílčím cílem je zpracování teoretických východisek týkajících se budování značky.
- Dalším dílčím cílem práce je za pomoci situační analýzy zhodnotit současný stav klubu HC Berounští Medvědi.
- Třetím dílčím cílem diplomové práce je provedení dvou marketingových výzkumů. První marketingový výzkum se bude zabývat hledáním cílové skupiny, na kterou zkoumaný objekt zaměří svou propagaci. Druhý výzkum bude zaměřen na zhodnocení marketingové komunikace vybraných klubů.
- Posledním dílčím cílem je navržení marketingové komunikace klubu HC Berounští Medvědi a zhodnocení jejích efektů do budoucna.

### **2.2 Metodika**

Pro dosažení hlavního cíle práce, kterým bylo navržení vhodných marketingových aktivit sloužících k podpoře budování značky klubu HC Berounští Medvědi, bylo nutné splnit všech dílčích cílů práce. V teoretické části práce byla vymezena problematika týkající se budování značky. V části vlastní práce je zpracována situační analýza klubu. Výzkum cílové skupiny byl proveden pomocí dotazníkového šetření a zhodnocení marketingových komunikací vybraných hokejových klubů bylo provedeno na základě pozorování. V poslední části práce je nejen navržena marketingová komunikace klubu, ale i zhodnoceny její efekty.

### **2.2.1 Vymezení teoretických východisek**

Teoretická část této diplomové práce je založena na logických párových metodách analýze a poté syntéze literárních pramenů vztahujících se k tématu budování značky. K získávání informací byla využita nejen česká, ale i anglicky psaná odborná literatura. U některé problematiky je uvedeno více definic od různých autorů, což umožňuje porovnání jejich názorů a lepší pochopení daného problému. Teoretická východiska pomáhají pochopení dané problematiky související s daným tématem a také ke splnění dílčích cílů.

### **2.2.2 Situační analýza klubu**

Hlavní informace o společnosti HC Berounští Medvědi byly zpracovány na základě analýzy sekundárních dat. Ze zdrojů sekundárních dat bylo využito webových stránek a tematické literatury. Doplnující informace byly zjištěny z řízeného rozhovoru s členem představenstva společnosti Berounští Medvědi a.s. Viktorem Burkertem mladším. Situační analýza berounského klubu obsahuje vymezení poslání a vizí společnosti, dále analýzu vnějšího a vnitřního prostředí klubu. Na to navazuje určení důležitých oblastí vnitřního a vnějšího prostředí. Analýza klubu HC Berounští Medvědi je zakončena definováním prvků značky a také segmentací, targetingem a positioningem klubu.

Mezi analýzy vnějšího prostředí patří analýza globálního prostředí a analýza oborová. Pro analýzu globálního prostředí klubu byla využita metoda PEST. Tato analýza identifikuje externí vlivy trhu a okolí na danou společnost. Název PEST je odvozen od prvních písmen oblastí, které společnost ovlivňují. Těmito oblastmi jsou politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně kulturní faktory a technologické faktory. Pro oborovou analýzu klubu byl zvolen Porterův model pěti sil. Tato analýza se zabývá všemi faktory, které ovlivňují konkurenční situaci. Mezi pět sil určujících konkurenci patří ohrožení novými konkurenty, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, nebezpečí substitutů a stupeň rivality mezi stávajícími konkurenty. Cílem analýzy pěti sil je vyrovnání se s těmito pravidly a podle možností jejich změna ve prospěch společnosti (Trommsdorff a Steinhoff, 2009).

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti byla využita analýza zdrojů. Tato analýza zahrnovala klasifikaci hmotných, lidských a finančních zdrojů.

### **2.2.3 Výsledky výzkumu**

V praktické části diplomové práce týkající se marketingového výzkumu bylo využito sběru primárních dat a jejich následné analýzy. Marketingový výzkum proběhl ve dvou úrovních. První úroveň marketingového výzkumu se zabývala cílovou skupinou potencionálních návštěvníků domácích utkání hokejového klubu HC Berounští Medvědi a jejich povědomím o značce Berounští Medvědi. Druhá úroveň výzkumu se zabývala pozorováním a srovnáním nástrojů marketingové komunikace u vybraných hokejových klubů. Pro provedení obou úrovní výzkumu bylo vycházeno z poznatků zjištěných při vypracování teoretických východisek práce. Výstupy z obou výzkumů výrazně pomohly k návržení marketingové komunikace klubu HC Berounští Medvědi.

#### ***Výzkum cílové skupiny***

Cílem této části výzkumu bylo získat primární data od potencionálních návštěvníků domácích utkání hokejového klubu HC Berounští Medvědi. Tento průzkum zjišťoval náplň jejich volného času, zájem o sport, dále informace z oblasti povědomí o značce, image klubu a využitelnosti komunikačních kanálů.

Jednalo se o kvantitativní výzkum, který byl prováděn formou osobního a elektronického dotazování. Prvním krokem při sestavování dotazníku je vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést. Aby mohl být tento seznam vytvořen, bylo nutné provést sérii rozhovorů, nejprve se „skalními“ fanoušky klubu HC Berounští Medvědi a poté s lidmi, kteří utkání klubu nesledují. U obou těchto skupin se jednalo vždy o pět rozhovorů, metodou byl polostandardizovaný rozhovor. Některé části tohoto rozhovoru jsou úplně strukturované a naopak jiné vůbec nestrukturované z důvodu širokého rozsahu tématu, dále aby bylo možné klást libovolné doplňující otázky či případně vysvětlit danou problematiku respondentovi. Rozhovory proběhly v prosinci 2011. Po vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést následovala konstrukce jednotlivých otázek ve vazbě na požadované informace a nakonec konstrukce celého dotazníku. Samotný dotazník byl vytvořen tak, aby vyhovoval obecným zásadám, které jsou na dotazník kladeny: uvedení dotazníku, přehlednost, věcnost, návaznost otázek, struktura. Ještě než byl dotazník distribuován respondentům, byla provedena pilotáž. Vzorek respondentů byl vybrán náhodným výběrem. Samotný výzkum proběhl v lednu 2012, zúčastnilo se jej 122

respondentů, kteří odpovídali na 32 otázek. Z toho bylo 41 žen a 81 mužů. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách vyplnto.cz. Dotazník byl šířen pomocí e-mailů, sociálních sítí v podobě facebooku, ale i osobně. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno pomocí nástrojů procesu STP (segmentace, targetingu a positioningu). Celý dotazník je uvedený v příloze č. 3.

### ***Výzkum ostatních klubů***

Tento výzkum měl za cíl provést pozorování prvků marketingové komunikace u vybraných hokejových klubů a následně udělat komparaci těchto prvků a jejich nejlepší kombinaci aplikovat na příkladu Berounských Medvědů. Tento výzkum byl založen na osobním pozorování a jeho výsledky byly zapisovány do předem připraveného hodnotícího formuláře. Hodnotící formulář se skládal ze sedmi komunikačních bodů, které hodnotitel hodnotil nejprve na známkovací stupnici a poté slovně. Známkovací stupnice měla rozsah od jedné do pěti s tím, že jedna byla nejméně a pět nejvíce. K hodnotícímu formuláři byl vždy přiložen list se škálou hodnocení, na kterém byly podrobněji rozepsány jednotlivé komunikační body a popsány extrémní hodnoty známkovací stupnice. Jednotlivým komunikačním bodům byly přiřazeny váhy, pro objektivní zhodnocení důležitosti získaných informací. Váhy byly přiřazeny expertním způsobem na základě řízených rozhovorů se „skalními“ fanoušky klubu. Výzkum byl prováděn na pěti hokejových klubech a výsledky srovnávány s komunikací Berounských Medvědů. Výzkum byl prováděn pokaždé třemi proškolenými hodnotiteli. Hodnotitel nejprve prostudoval webové stránky daného klubu a poté následovala návštěva jednoho domácího utkání klubu. Výzkum probíhal v prosinci 2011 a v lednu 2012. Vzor hodnotícího formuláře i s dodatkem v podobě hodnotící škály jsou uvedeny v příloze č. 4.

### **2.2.4 Návrh strategie klubu**

Oba marketingové výzkumy byly využity k navržení strategie klubu HC Berounští Medvědi. Tato strategie se skládá z navržení obecné strategie klubu a marketingové komunikace klubu. Marketingová komunikace obsahuje sedm návrhů komunikačních bodů a předsezonní kampaně, pro kterou byly využity moderní trendy marketingu v podobě buzz marketingu, virálního marketingu či guerilla komunikace. Vlivy navržené komunikace na klub jsou zhodnoceny v kapitole efekty marketingové komunikace.



## **3 Teoretická východiska**

### ***3.1 Marketing***

Podstatou marketingu je nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelským subjektem. Klíčovým prvkem marketingového uvažování by měl být zákazník. Marketing lze pojmut jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojovat potřeby zákazníka. Úspěšné podnikání v podmínkách tržního hospodářství vyžaduje schopnost přizpůsobit se složitým a proměnlivým podmínkám fungování trhu a současně aktivně působit na dynamické vztahy mezi nabídkou a poptávkou. A právě k tomuto účelu slouží marketingové metody, nástroje a principy (Zamazalová, 2010).

Marketing je charakterizován řadou definic od různých autorů, tyto definice mají většinou společné prvky. Marketing je integrovaný komplexní proces činností, který vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů. Marketingový proces začíná odhadem potřeb zákazníků a končí jejich plným uspokojením (Zamazalová, 2010).

Kotler a Keller (2007) definuje marketing takto: „*Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.*“

Marketing může být také viděn jako řízení ziskových vztahů se zákazníkem. V tomto směru je cílem vytvořit určitou hodnotu pro zákazníka, za niž firma dostane něco nazpět. Marketingový proces se dá v tomto směru rozdělit do pěti kroků od pochopení potřeb zákazníka, navrhnutí zákaznické strategie a programů, přes přípravu marketingového plánu a jednotlivých marketingových programů až k budování vztahu se zákazníkem a zachování si jeho věrnosti (Armstrong a kol., 2009).

### ***3.2 Marketingový komunikační mix***

Nejflexibilnějším prvkem marketingových programů je marketingová komunikace. Obecně lze říci, že úkolem marketingové komunikace je sdělovat podstatu osobnosti značky a trvale udržovat partnerství mezi značkou a zákazníkem. Důležitým znakem marketingové komunikace je její dlouhodobý časový horizont. Pro posílení hodnoty značky lze uplatnit

celá řada nástrojů marketingové komunikace. Některé z nástrojů mohou být velice užitečné, jiných bychom se měli naopak vyvarovat (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003).

Keller (2007) definuje marketingovou komunikaci takto: „*Marketingová komunikace jsou prostředky, jimiž se firmy snaží informovat, přesvědčit a připomenout se zákazníkům – přímo či nepřímo – v souvislosti se značkami, které prodávají.*“

Vymezení nástrojů marketingové komunikace můžeme najít u autorů Kotlera a Kellera (2007) a Foreta (2006), kteří uvádějí tyto způsoby komunikace:

- Reklama (placená forma neosobní prezentace a propagace, billboardy, plakáty, poutače, tištěná média, televize, rádio).
- Podpora prodeje (krátkodobé podněty vybízející k vyzkoušení nebo nákupu určitého výrobku nebo služby, soutěže, vzorky, kupony, slevy, zábava).
- Marketing událostí a sponzoring (činnosti a programy financované společností za účelem interakce spojené se značkou, sport, festivaly, umění).
- Public relations (programy určené k propagaci nebo ochraně image společnosti, semináře, projevy, vztahy s komunitou, lobování, charita).
- Direct marketing (přímý marketing, používání pošty, telefonu, faxu, e-mailů k přímé komunikaci nebo vyvolání odezvy či dialogu se zákazníkem, katalogy, telemarketing, teleshopping).
- Osobní prodej (osobní interakce s jedním nebo více potenciálními zákazníky, za účelem poskytování prezentací, odpovídání otázek zajišťování objednávek, prodejní prezentace, vzorky).

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003) tento výčet ještě doplňují o:

- Komunikaci v prodejním nebo nákupním místě (reklama v obchodě, obrazovky s promítáním, způsob uspořádání a nabízení zboží).
- Výstavy a veletrhy.
- Interaktivní marketing (využívání nových médií, internetu, které umožňují nové způsoby komunikace).

### **3.2.1 Trendy v marketingové komunikaci**

Během 20. století se průběžně formovaly koncepce vedoucí k modernímu marketingu a marketingové komunikaci jako jednomu z nástrojů působení na chování zákazníka a firemního okolí. Technologické změny v oblasti telekomunikací a výpočetní techniky staví zákazníka do zcela nové role rozhodovatele a je právě na něm, kterou informaci přijme, přečte-li si webovou stránku či ho ovlivní jiný komunikační nástroj. Nové technologie vedou firmy ke kreativnímu myšlení a úkolem marketingové komunikace je usnadnit potencionálnímu zákazníkovi rozhodování. A proto firmy hledají stále nové komunikační způsoby a koncepty, jak lépe oslovit své cílové skupiny. Mezi nové komunikační způsoby patří:

- product placement,
- guerillová komunikace,
- virální komunikace,
- buzz marketing (Přikrylová a Jahodová, 2010).

#### ***Product placement***

Product placement znamená použití reálného značkového výrobku nebo služby přímo v audiovizuálním díle, které nemá reklamní charakter, za smluvně dohodnutých podmínek. Jedná se především o výrobky či služby použité ve filmech, televizních pořadech, seriálech, počítačových hrách, představeních či knihách (Přikrylová a Jahodová, 2010).

#### ***Guerillová komunikace***

Guerillová komunikace je jednou z nejzajímavějších a také nejzábavnějších marketingových technik. V této komunikaci se firmy snaží o nekonvenční kampaň s maximálním účinkem při minimálním využití zdrojů. V některých případech tato metoda může hraničit s legálností. Guerillový marketing využívá ambientních médií či ambush marketingu (Jakubíková, 2008).

Ambientní média představují netradiční způsoby, jak se dostat do centra pozornosti spotřebitelů. Především se jedná o netradiční reklamní nosiče jako např. virtuální pohlednice nebo madla nákupních vozíků. Ambush marketing znamená přiživování a

parazitování na aktivitách konkurence, které jsou spojeny například s nějakou významnou akcí, která je sledována médii a širokou veřejností. (Přikrylová a Jahodová, 2010).

### ***Virální marketing***

Virální marketing je způsob komunikace, kdy se sdělení s reklamním obsahem jeví natolik zajímavé pro příjemce, že ho samovolně a vlastními prostředky šíří dále. Takováto virální zpráva se šíří mediálním prostorem exponenciálně, bez kontroly jejího iniciátora, tudíž ji lze přirovnat k virové epidemii, odkud je také odvozen název této metody (Přikrylová a Jahodová, 2010).

### ***Buzz marketing***

Tento netradiční druh marketingu je založen na vytváření rozruchu a debat o značce či produktu formou témat, která sama vyvolávají pozornost spotřebitelů a médií (Přikrylová a Jahodová, 2010).

## ***3.3 Komunikace značky***

Komunikace je základem veškerých vztahů mezi dvěma nebo více osobami, které představují proces sdělování. Nejedná se pouze o výměnu informací, ale také o přenos a sdílení dalších projevů a výsledků lidské činnosti. V podnikání můžeme komunikaci chápat jako nabídku produktů a následnou reakci zákazníků. V širším významu však komunikace zahrnuje mnohem více, například reklamu, vztah se zaměstnanci, reklamní materiály, pořádané akce, dokonce i design či architekturu budov (Foret, 2003).

Podle Pelsmackera, Geuensové a Bergha (2003) může být firemní komunikace definována jako celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným všemi částmi firmy. Jejich cílem je budovat a udržovat vztahy mezi strategickými cíli, identitou a image.

Od konce minulého století došlo k převratnému vývoji informačních a výpočetních technologií a to znamenalo vytvoření nových způsobů komunikace a zcela nové možnosti využívání informačních kanálů (Foret, 2003).

Foret (2003) považuje za efektivní a úspěšnou komunikace, v níž lze dosáhnout při minimálních výdajích maximálních cílů takovou, která se v praxi opírá o:

1. Důvěryhodnost
2. Volbu vhodného času a prostředí, v němž komunikace probíhá
3. Pochopitelnost a významnost obsahu
4. Jasnost sdělení
5. Soustavnost
6. Osvědčené kanály
7. Znalost adresáta

*„Komunikační proces, který podporuje značku, musí být pečlivě formulován a strukturován. Musí být určeny komunikační kanály, které jsou dostupné cílovým spotřebitelům a které jsou navzájem kompatibilní. To znamená, že v případě značky, která odráží určitou úroveň socio-ekonomické spotřeby, zpráva o značce musí být komunikována kanály, které jsou vhodné pro tuto hladinu socio-ekonomické spotřeby. Dále taková zpráva musí být formulována způsobem, který podporuje značku a současně obohacuje životní styl spotřebitele“ (Příbová a kol., 2000).*

### **3.3.1 Značka**

Podle Heskové (2001) jsou značka a značkový management jednou z nejdůležitějších oblastí marketingu výrobních, ale i obchodních firem. Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003) popisuje značku jako jméno, symbol, barvu, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce nebo i skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů. Je to soubor slovních nebo vizuálních sdělení, jež jako takové jsou součástí hmotné vlastnosti produktu.

Podle názorů odborníků z praxe je značka něco, co proniklo do myslí zákazníků, a jedná se o vjemovou entitu zakořeněnou ve skutečnosti, ale i vnímání a typické zvyky spotřebitelů (Keller, 2007).

Na to navazuje Taylor (2007), který popisuje značku jako: *„Jméno a symbol spojený se známou zkušeností a důvěrou, jež jsou přitažlivé pro hlavu i srdce.“*

Nejčastěji uváděnou definicí značky v odborné literatuře je ta, kterou uvádí Americká marketingová asociace: „Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců“ (Kotler a Keller, 2007).

Mezi hlavní funkce značky se řadí:

- přidat hodnotu produktu a tím jej přetvořit ve značku,
- udržovat diferenační výhodu značky,
- rozvíjet „značkové myšlení“ a překonat „produktové myšlení“ (Příbová a kol., 2000).

### **Branding**

Jak píše Helen Vaid (2003) branding není jen módní slovo, které vládne světem internetu, ale především složitý koncept vedený celým marketingovým spektrem, který je potřeba k vytvoření silného a trvalého povědomí o značce.

„Branding vybavuje produkt silnou značkou“ (Kotler a Keller, 2007). V tomto smyslu může být branding chápán jako mocný prostředek k zajištění konkurenční výhody.

Keller (2007) uvádí, že: „Branding je v zásadě nauka o propůjčování hodnoty značky výrobkům a službám.“ Jako základní smysl brandingů vidí vytváření rozdílů mezi značkami. Uznává tyto základní principy:

- Rozdíly vznikají z přidané hodnoty, která je produktu propůjčena jako výsledek minulé marketingové aktivity ve prospěch značky.
- Přidanou hodnotu lze vytvořit mnoha různými způsoby.
- Hodnota značky je společným jmenovatelem pro interpretaci marketingových strategií a měření hodnoty značky.
- Existuje mnoho způsobů pro využití hodnoty značky ve prospěch firmy (Keller, 2007).

### 3.3.2 Vztah produktu a značky

Je nezbytně nutné odlišit značku od výrobku. Podle Phillipa Kotlera, uznávaného odborníka v oblasti marketingu, je produktem cokoliv, co může být nabízeno na trhu k upoutání pozornosti, nákupu, užití či spotřebě, co by mohlo uspokojit nějakou potřebu nebo přání. Produktem může být fyzický výrobek, služba, obchod, osoba, organizace, místo nebo myšlenka (Keller, 2007).

Kotler a Keller (2007) definují těchto pět vrstev produktu:

1. Vrstva základního užítku
2. Vrstva základního produktu
3. Vrstva očekávaného produktu
4. Vrstva rozšířeného produktu
5. Vrstva potencionálního produktu

*Schéma č. 1: Pět vrstev produktu podle Kotlera*



Zdroj: Příbová a kol., 2000

Kevin Keller (2007) vidí vztah produktu a značky takto: „Značka je tedy produktem, ale takovým, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.“ To co odlišuje značkový výrobek od neznačkového a co mu

dává hodnotu, je celkový úhrn vjemů a dojmů zákazníka, pokud jde o vlastnosti produktu a toho, jak funguje, pokud jde o jméno značky a toho, co zastupuje, a také společnosti, jež je s touto značkou spojována (Keller, 2003).

### **3.3.3 Přínos značky**

Značky jsou důležitým faktorem jak pro spotřebitele, tak i pro firmy. Avšak pro každou skupinu plní zcela jiné funkce a hodnoty.

#### ***Přínos značky pro spotřebitele***

Značka umožňuje spotřebiteli lépe zpracovávat a interpretovat informace o daném produktu a posiluje jeho důvěru v rozhodnutí produkt koupit. Dále také značka zvyšuje uživatelskou spokojenost (Aaker, 2003). Díky předešlým zkušenostem s výrobkem a jeho marketingovým programem si spotřebitel o výrobku udělá svou představu. Značky zjednodušují spotřebiteli jeho každodenní život a snižují rizika nákupu, tudíž jsou příslibem konstantní kvality. Značky mohou také sloužit jako symbolické nástroje pro vytvoření spotřebitelovy image či pro jeho začlenění do sociálních skupin (Keller, 2007).

Přínosy značky pro spotřebitele podle Příbové a kol. (2000):

- Identifikuje – pomáhá v rychlé orientaci spotřebitele.
- Šetří čas a energii – značka zkracuje rozhodovací proces.
- Zaručuje kvalitu – zákazník dostane kdykoliv a kdekoliv stejnou kvalitu.
- Uspokojuje potřeby – vytváří pocit intimity a familiarity.

#### ***Přínos značky pro firmy***

Značky znamenají pro firmy nesmírně hodnotné právně vymezené vlastnictví, které má schopnost ovlivnit chování zákazníka, lze je koupit nebo prodat a poskytují jistotu udržitelných budoucích zisků svým majitelům. Za další značky slouží k identifikačním účelům, usnadňují zacházení s produktem a dokonce pomáhají organizovat zásobovací či účetní záznamy firmy. Značka také přispívá majiteli k udržení duševního vlastnictví tím, že majiteli dodá legální pojmenování (Keller, 2007).



Přínos značky pro výrobce podle Příbové a kol. (2000):

- Zaručuje stálý prodej – v případě, že se vytvoří skupina věrných zákazníků.
- Snižuje riziko výkyvů – určitý okruh zákazníků kupuje značku pravidelně.
- Přináší vyšší ceny – značky s dobrou image si mohou vyšší cenu dovolit.

### 3.3.4 Klíčové koncepty značky

V souvislosti se značkou existují dva klíčové koncepty:

- Identita značky (brand identity)
- Hodnota značky (brand equity)

#### *Identita značky*

Identitou značky se rozumí soubor informací o značce, její účel a význam. David Aaker (2003) ji definuje takto: „*Identita značky je unikátní sadou asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují stratégové světa obchodních značek. Tyto asociace reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze stran výrobce.*“

Podle Aakera (2003) se identita značky skládá z dvanácti dimenzí, které jsou přiřazeny do čtyř perspektiv, kterými jsou značka jako produkt, organizace, osoba a symbol.

*Schéma č. 2: Perspektivy značky podle Davida Aakera*

Značka jako produkt	Značka jako organizace	Značka jako osoba	Značka jako symbol
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sortiment</li><li>• Využití výrobku</li><li>• Vlastnosti výrobku</li><li>• Uživatelé</li><li>• Kvalita</li><li>• Země původu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vlastnosti organizace (inovace, zájem o zákazníka, důvěryhodnost)</li><li>• Místní versus globální</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Osobnost (opravdový, energetický, upřímný)</li><li>• Vztah značka – zákazník (přítel, rádce)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vizuální provedení a metafora</li><li>• Tradice a značka</li></ul>

Zdroj: Aaker, 2003

**Mezi charakteristiky vymezující podstatu identity značky patří:**

**Fyzické charakteristiky:** především vizuální a audio prvky (patří sem slogany, barvy, obaly, loga).

**Osobnost značky:** vymezuje podstatu značky, její personifikace, vlastnosti značky můžeme přirovnat ke zvířeti či člověku.

**Kulturní hodnoty:** hodnoty zakotvené v národní kultuře nebo spjaté s firemní kulturou, symboly určitých vztahů a charakteristiky vytvářející obraz o příjemci informací o značce či uživateli značky.

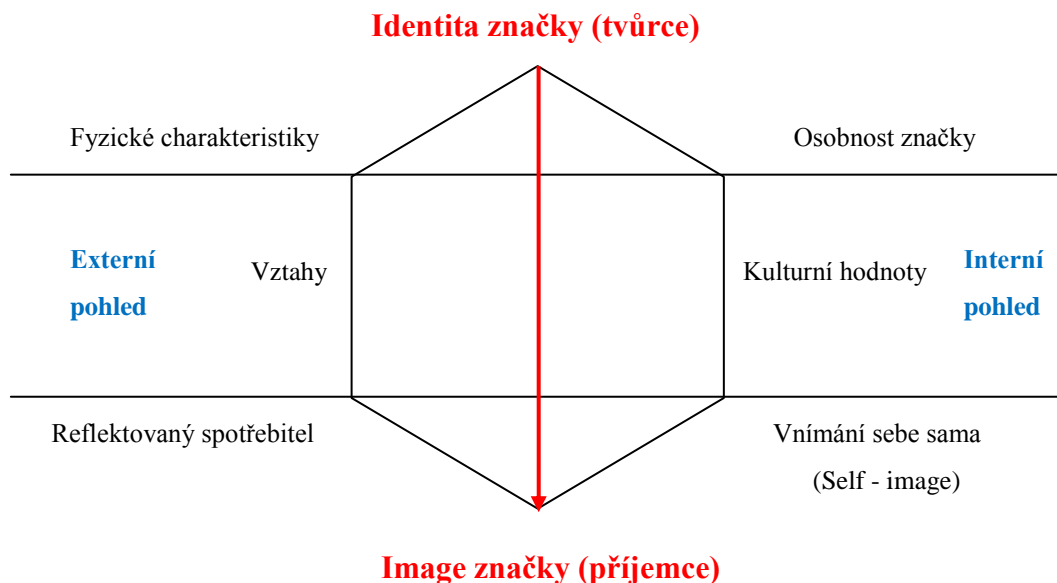
**Vztahy:** značky symbolizují určitý typ vztahů, který je pro ni typický (např. přátelskost a pořádkumilovnost u výrobců osobních počítačů).

**Reflektovaný spotřebitel:** vyjadřuje představu typického uživatele značky, jistá míra idealizace zákazníka. Ukazuje, jak by chtěl být uživatel prostřednictvím značky vnímán.

**Vnímání sama sebe** (tzv.: self-imageové vyjádření spotřebitele značky): vlastní zrcadlo pro spotřebitele, kupovanou značkou se spotřebitel stylizuje do určité osoby (Vysekalová, 2004).

Všech šest těchto prvků popisujících identitu značky je vytvářeno tvůrcem značky. Tento komplex informací se přenáší k příjemci různými kanály, např. reklamou, inzercí či vlastní zkušeností. Vnímání značky spotřebitelem se nazývá image značky. Úsilím tvůrců značky je získat si takovou image, která by byla shodná s identitou značky (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Schéma č. 3: Vztah identity a image značky



Zdroj: Příbová a kol., 2000

### **Hodnota značky**

Druhým z klíčových konceptů značky je hodnota značky. Názory expertů současného marketingu se při vysvětlení pojmu hodnota značky liší. Jedna část odborných pohledů považuje equitu značky za image, osobitost či charakter značky. Druzí vidí v hodnotě značky jen finanční údaj, vyčíslení hodnoty výrobku nebo služby, přesahující fyzické a výrobní náklady.

Aaker (2003) definuje hodnotu značky takto: „Hodnotou obchodní značky je sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě anebo zákazníkovi.“ Tuto definici podporují Kotler a Keller (2007) tvrzením: „Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí, chovají se v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší.“

### **Budování hodnoty značky**

Vytvoření silné značky ve 21. století na přeplněném konkurenčním trhu není vůbec snadný úkol. Marketéři budují hodnotu značky vytvářením správných struktur znalostí u svých

cílových zákazníků. Podle Kotlera a Armstronga (2010) existují z hlediska marketing managementu tři hlavní soubory faktorů hodnoty značky:

1. Původní výběr prvků nebo identit značky, které ji vytvářejí (např. názvy značek, URL, loga, symboly, postavy, mluvčí, reklamní slogany, balení a nápisy).
2. Výrobek, služba a veškeré doprovodné marketingové aktivity i podpůrné marketingové programy.
3. Jiné asociace nepřímo přenášené na značku spojením s jinou entitou (např. s osobou, místem nebo věcí).

### ***Modely hodnoty značky***

Ačkoliv existuje shoda v základních principech, nabízí se řada modelů hodnoty značky s poměrně odlišnou perspektivou. Mezi známější modely patří podle Kotlera a Kellera (2007) a Aakera (2003) tyto:

- Brand Asset Valuator (BAV)
- Aakerův model
- Model BRANDZ
- Rezonance značky

### **Brand Asset Valuator (BAV)**

Tento model vytvořila reklamní agentura Young and Rubicam. Model je výsledkem výzkumu 200 000 spotřebitelů ve 40 zemích. Jedná se o komparativní měření hodnoty značky na základě čtyř klíčových pilířů, které Aaker (2003) popisuje takto:

- Diferenciace (differentiation) – stupeň, v němž je značka odlišná od jiných.
- Relevance (relevance) – určuje šíři přitažlivosti značky.
- Úcta (esteem) – určuje respekt a vážnost značky.
- Znalost (knowledge) – určuje jak známá a blízká značka je pro spotřebitele.

Diferenciace a relevance společně určují sílu značky – brand strength, tyto pilíře poukazují spíše na budoucí hodnotu značky. Naopak zbylé dva pilíře úcta a znalost jsou spíše odrazem minulosti značky a společně vytvářejí postavení značky – brand stature (Kotler a Keller, 2007).

## **Aakerův model**

Bývalý profesor marketingu David Aaker pohlíží na značky jako na soubor pěti aktiv a pasiv, které určují její hodnotu na trhu. Těmito kategoriemi aktiv jsou podle Aakera (2003) tyto:

- věrnost značce,
- znalost značky,
- vnímaná kvalita,
- asociace spojované se značkou,
- jiná duševní aktiva.

## **Model BRANDZ**

S tímto modelem síly značky přišly společnosti zabývající se marketingovým výzkumem Millward Brown a WPP. Jádrem modelu je pyramida BrandDynamics. Budování značky je tvořeno postupnou řadou kroků, každý krok však závisí na úspěšném dosažení kroku předchozího. Vzestupně seřazené cíle jednotlivých kroků podle Aakera (2003) jsou:

- Přítomnost (presence) – Vím o tom?
- Relevance (relevance) – Nabízí mi to něco?
- Výkon (performance) – Dokáže to splnit očekávání?
- Výhoda (advantage) – Nabízí to něco lepšího než ostatní?
- Svázanost (bonding) – Není nic lepšího.

Výzkum ukázal, že spotřebitelé na vrcholu pyramidy „svázaní“ si vytvářejí silnější vztah se značkou a utrácejí za ni více peněz než spotřebitelé v nižších patrech. Cílem marketérů je posunout spotřebitele z nižších pater pyramidy do vyšších (Aaker, 2003).

## Rezonance značky

Rezonance značky je také modelem, který pojímá budování značky jako řadu vzestupných kroků. Jednotlivé kroky od spodu podle Kotlera a Keller (2007) jsou:

1. Zajištění identifikace značky u zákazníků, asociace značky v myslích zákazníků se specifickou výrobkovou třídou nebo zákaznickou potřebou.
2. Pevné zakotvení značky v myslích zákazníků, propojením celé řady hmotných a nehmotných asociací týkajících se značky.
3. Vyvolání správných reakcí zákazníků týkajících se úsudku a pocitů ke značce.
4. Přeměna reakce na značku směřující k vytvoření vztahu věrnosti mezi zákazníkem a značkou.

Tento model a jeho provedení podle výše uvedených čtyř kroků se skládá ze šesti stavebních kamenů, které lze uspořádat do pyramidy značky. Model zdůrazňuje dualitu značek, racionální cesta k vytvoření značky se nachází na levé straně pyramidy a emocionální cesta v její pravé části. K vytvoření významné hodnoty značky je třeba dosažení vrcholu pyramidy, ke kterému dojde, použitím správné kombinace stavebních kamenů. Mezi tyto vlastnosti podle Kotlera a Kellera (2007) patří :

- Nápadnost – vybavení značky při nákupních či spotřebních situacích
- Výkon – jak výrobek nebo služba naplní potřeby zákazníků
- Metaforika – vedlejší vlastnosti výrobků nebo služeb, včetně způsobů, jimiž se značka pokouší naplnit psychologické nebo společenské potřeby zákazníků
- Úsudky o značce – osobní názory a hodnocení zákazníků
- Pocity ze značky – emocionální reakce zákazníků na značku
- Rezonance – povaha vztahu zákazníků se značkou „sladění se značkou.“

Rezonanci lze charakterizovat jako intenzitu psychologického spojení zákazníků se značkou, stejně jako aktivity vyvolané věrností zákazníků ke značce. Typickým příkladem značek s vysokou rezonancí patří Apple či Harley – Davidson (Kotler a Keller, 2007).

### ***Ekonomická (finanční) hodnota značky***

Hodnota značky z ekonomického hlediska vyjadřuje hodnoty všech budoucích výnosů vyvolaných značkou a jejími přínosy. Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003) používají ke kalkulaci finanční hodnoty značky tato čtyři kritéria:

- *Finanční analýza* k identifikaci výkonu.
- *Tržní analýza* k určení, jakou část daného výnosu tvoří značka („index značky“).
- *Analýza značky* ke zjištění, jak silnou pozici má značka v povědomí zákazníků („skóre síly značky“).
- *Analýza právních aspektů*, posouzení, jak dobře je značka legálně chráněna.

Pomocí těchto kritérií určují odborníci finanční hodnotu značky jako součást firemního jmění (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003).

### **3.3.5 Povědomí o značce**

Povědomí o značce je významným předpokladem toho, že se značka bude prodávat. Jedná se o asociace určitých fyzických charakteristik, jako jméno značky, logo, obal, styl, zakořeněných v mysli potencionálních zákazníků. Povědomí o značce není jen skutečnost, že si zákazníci uvědomují existenci značky, ale především za ní vidí produkt, jeho přínos a vlastnosti. Znalost značky se utváří nejprve na bázi povědomí o značce a teprve později na něj navazují asociace spojené se značkou. Ty jsou pak základem pro image značky (Příbová a kol., 2000).

Povědomí o značce rozlišuje dva základní stupně a těmi jsou:

- Rozpoznání značky (recognition) – spotřebitel je schopen říci, zda značku zná nebo o ní slyšel, ale sám by si na ni nevzpomněl, pasivní znalost.
- Vybavení si značky (recall) – spotřebitel je schopen si značku vybavit a přiřadit ji k určité kategorii produktů, hlubší a aktivnější forma povědomí o značce (Příbová a kol., 2000).

Dvě dimenze povědomí o značce:

- Hloubka – dána pravděpodobností, že si spotřebitel na značku vzpomene.

- Šířka – dána počtem rozdílných situací, které si spotřebitel se značkou spojuje (Příbová a kol., 2000).

*„Povědomí o značce vzniká zvýšením známosti značky díky opakované publicitě (u rozpoznání značky) a silným asociacím s vhodnou kategorií výrobku či jiných odpovídajících podnětů ke koupi či spotřebě (pro vybavení si značky)“ (Keller, 2007).*

Vysoké povědomí o značce ještě ovšem neznamená, že se bude značka prodávat, záleží na další řadě faktorů, které ovlivňují kupní rozhodnutí zákazníka. Ale obecně lze říci, že známost značky je přímo úměrná s preferencí zákazníků (Karlíček a Král, 2011).

### **3.3.6 Asociace se značkou – image značky**

Podle Příbové a kol. (2000) se image značky vymezuje jako vnímání značky spotřebitelem, jako asociace, které si se značkou spojuje. Image vyjadřuje význam a smysl značky pro spotřebitele. Asociace se mohou spojovat s:

- atributy produktu (charakteristické znaky produktu),
- přínosy produktu (benefity),
- postoji k produktu (Příbová a kol., 2000).

Atributy souvisejí s produktem, mohou být:

- vázány na produkt (popisují jeho fyzické charakteristiky),
- související s produktem volně:
  - cena,
  - vnímání,
  - pocity a zkušenosti,
  - osobnost značky (Příbová a kol., 2000).

Přínosy produktu, jsou hodnoty, které spotřebitel spojuje s produktem nebo službou. Lze je rozdělit na tři druhy:

- funkční přínosy – spojovány s atributy vázanými na produkt,
- symbolické přínosy – spojovány s atributy volně souvisejícími, výrazem statusu a image uživatele,



- zkušenostní přínosy, zážitky – spojeny s oběma skupinami atributů, založeny na smyslovém prožitku (Příbová a kol., 2000).

Postoje k produktu nebo službě lze vyjádřit jako celkové hodnocení značky spotřebitelem, jsou základem spotřebního chování. Závisí na síle a přízvnosti asociace mezi značkou a jednotlivými jejími atributy nebo přínosy (Příbová a kol., 2000).

Asociace, které se ke značce vážou, se posuzují z hlediska:

- síly,
- přízvnosti,
- jedinečnosti (Příbová a kol., 2000).

Asociace je třeba posuzovat ve zmíněném pořadí. Asociace musí být nejprve dostatečně silná, aby mohlo být vnímáno, zda je přízvná a jedinečná. Neplatí, že silné asociace musí být vždy přízvné a jedinečné (Příbová a kol., 2000).

Aby byly asociace spojené se značkou dostatečně silné, je důležité zajistit, aby marketingový program a další faktory ovlivnily zkušenosti spotřebitelů se značkou. Síla není jen funkcí množství zpracování, ale také kvality či povahy informací, které se ke spotřebiteli dostanou. Čím více osoba musí přemýšlet nad marketingovým sdělením produktu a vztahuje si ho k existujícím znalostem o značce, tím silnější jsou pak asociace se značkou (Příbová a kol., 2000).

Na otázku jaké přízvné a jedinečné asociace se značkou spojit, není jednoduchá odpověď, celý proces vyžaduje pečlivou analýzu spotřebitele, aby mohl vzniknout ideální positioning pro značku. Přízvné asociace se značkou vznikají přesvědčením zákazníka, že značka má odpovídající vlastnosti a přínosy, které dokážou uspokojit jeho potřeby a přání, tak aby si vytvořil celkově pozitivní názor na značku. Přízvné asociace jsou tedy ty, které jsou žádoucí pro spotřebitele, produkt jim je dokáže úspěšně poskytnout a marketingový program jim je dokáže o značce sdělit. Základem positioningu značky je fakt, že značka má mít dlouhodobou konkurenční výhodu či jak říká Keller (2007) „unikátní pozici k prodeji,“ která dává zákazníkům důvod proč si danou značku koupit. Existence silných,

příznivě hodnocených asociací, které jsou pro značku jedinečné a nadřazené jiným značkám, jsou pro úspěch značky zásadní. Jedinečné asociace ke značce jsou ty, které značka nesdílí s konkurencí. Je tedy důležité, aby značka spojila jedinečné a významné odlišnosti se značkou, aby mohla získat konkurenční výhodu a důvod, proč by ji spotřebitelé měli koupit (Keller, 2007).

### **3.3.7 Prvky značky**

Prvky značky jsou vizuální nebo verbální informace, které identifikují a odlišují produkt od konkurence. Prvky značky by měly být vybrány tak, aby tvořily co největší hodnotu značky. Mezi prvky značky patří podle Kellera (2007) a Příbové a kol. (2000) tyto:

- Jméno
- Logo
- Symbol
- Představitel
- Slogan
- Popěvek (jingle)
- Balení
- URL
- Barva

Mezi další prvky značky může patřit podle Kellera (2007) mluvčí nebo nápisy. Prvky mohou být vybrány tak, aby podpořily povědomí o značce a aby zjednodušily tvoření silných a jedinečných asociací se značkou, podle kterých si zákazník značku zapamatuje (Keller, 2007).

#### ***Jméno (název) značky***

Podle Kellera (2007) je jméno nejzásadnějším prvkem značky. V ideálním případě by mělo být jméno značky snadno zapamatovatelné, mělo by hovořit o produktové třídě a konkrétních benefitech, které slouží jako základna pro positioning značky. Dále by mělo být zajímavé či zábavné s kreativním potenciálem, relevantní v čase a dobře ochranné jak právně tak i proti konkurenci (Keller, 2007).

Podle Healyho (2008) lze rozdělit jména značek do několika skupin podle obsahu:

- funkční (popisná) jména, vyjadřují co společnost, výrobek nebo služba nabízí (např.: British Petroleum),
- vymyšlená, založena na zábavných, omických zvucích (např.: Google),
- evokativní, jména vzbuzující důvěru či sílu (např.: Jaguar),
- referenční, odkazující na zakladatele nebo místo původu (např.: Ford),
- zkratky (např.: IBM).

### ***Logo a symbol***

Loga a symboly jsou vizuální prvky značky, které mají podstatný význam v budování povědomí o značce a rozlišování značek. Jejich funkcí je posilování vazby mezi značkou a jejími vizuálními symboly (Příbová a kol., 2000).

Americký grafik a designér Paul Rand napsal: „*Ideální logo je jednoduché, elegantní, ekonomické, přizpůsobivé, praktické a zapamatovatelné.*“ Logo může mít téměř libovolnou formu, některá jsou tvořena slovy, jiná mají podobu pouze symbolu, další obsahují oboje. Loga existují v různých tvarových a barevných variantách, důležité je, aby je poznali zákazníci a správně na ně zapůsobila. Logo samo o sobě je pouhý znak, svůj význam získává až v průběhu své existence, kdy je obohacují příběhy a zkušenosti zákazníků. Logo se s průběhem času může měnit, ale vždy by si mělo zachovat spojení s vnímáním značky v myslích zákazníků (Healy, 2008).

### ***Představitel***

Představitel značky je reálná podoba symbolu, která personifikuje značku a posiluje asociaci se značkou. Představitel značky může lépe komunikovat hlavní přínos produktu. Představitele je třeba aktualizovat s časem, aby odpovídal současnému stavu vnímání. Mezi nejznámější příklady představitele patří kovboj u značky Marlboro či Mr. Muscle (Příbová a kol., 2000).

### ***Slogan***

Slogany jsou krátké fráze, které popisují značku nebo informují o jejích přínosech. Jelikož se snadno pamatují, přispívají slogany k budování povědomí o značce. Slogany se objevují v reklamách, na obalech výrobků a v dalších aspektech marketingového programu.

Slogany je třeba aktualizovat a přizpůsobit slovníku cílové skupiny uživatelů. Příkladem sloganu může být např.: Škoda simply clever (Příbová a kol., 2000).

### ***Popěvek (jingle)***

Popěvek někdy také znělka je hudebním prvkem značky, který přispívá k budování povědomí o značce. Může se jednat o zhudebněný slogan nebo doprovodnou písničku. Vznik popěvků se pojí s nástupem reklamy do rádia. Obvykle asociují pocity, nálady či citová rozpoložení. Jejich nevýhodou je, že mohou relativně rychle stárnout nebo se oposlouchat (Příbová a kol., 2000).

### ***Balení***

Balení znamená navržení a vytvoření obalu produktu. Aby bylo možné uspokojit spotřebitele a dosáhnout marketingových cílů značky, musí být správně vybrány estetické a funkční komponenty balení. Estetické funkce se vztahují k tvaru a velikosti balení, dále jeho materiálu, barvě, textu či grafice. Dnešní moderní možnosti tisku umožňují vytvořit na obal působivou a přitažlivou grafiku, která může sdělovat složité a různorodé zprávy o produktu (Keller, 2007).

Podle Healeye (2008) mohou obaly plnit tyto funkce:

- **vyjádření identity značky** – odlišení produktu od konkurence, vyprávění příběhu, emocionální působení,
- **přitahování pozornosti v maloobchodních prodejnách** – obal slouží jako znak a propagace,
- **zařazení produktu do určité kategorie nebo cenového pásma,**
- **plnění užitkové funkce** – obal slouží jako kontejner nebo ochrana, nese instrukce pro použití, informace o složení produktu,
- **doplňkové funkce** – obal jako dárkové zboží, sběratelská edice, úložná nádoba.

### ***URL – Uniform Resource Locator***

URL jsou používány ke specifikaci umístění na webových stránkách a zpravidla se k nim odkazuje jako ke jménu domény. Obvyklé je, že jméno URL je shodné přímo se jménem značky (Keller, 2007).

## ***Barva***

Barva je jedním z nejdůležitějších vizuálních prvků značky. Využívání barev však není zcela snadná záležitost, jak by se na první pohled mohlo zdát. S využíváním barev v brandingů je spjato několik úskalí. Za prvé je potřeba zvládnout fyzikální aspekty barevnosti, což se týká grafického designu výraznosti, dynamického napětí či čitelnosti. Za druhé je důležité zvážit jak barvy a jejich kombinace působí na lidi. Například některé barvy mají uklidňující účinek, zatímco jiné mohou působit zcela opačně. Psychologové povětšinou věří, že lidské chápání barev je univerzální. Bílá se spojuje s čistotou, fialová s vášní. Avšak vnímání barev jednotlivci je výrazně ovlivněno jejich kulturou. Takže musíme brát v potaz, jakou asociaci konkrétní barva v dané zemi vyvolává. Kromě toho také barvy v rámci jednoho trhu postupně se stávají módní a zase z módy vycházejí. Poslední věcí, kterou je důležité zvládnout, je technologie barev. Žádoucí je, aby barvy na tištěných letácích odpovídaly skutečné barvě materiálu (Healey, 2008).

### **3.3.8 Kritéria výběru prvků značky**

Existuje šest kritérií výběru prvků značky:

1. zapamatovatelnost,
2. smysluplnost,
3. obliba,
4. přenosnost,
5. adaptabilita,
6. možnost ochrany (Keller, 2007).

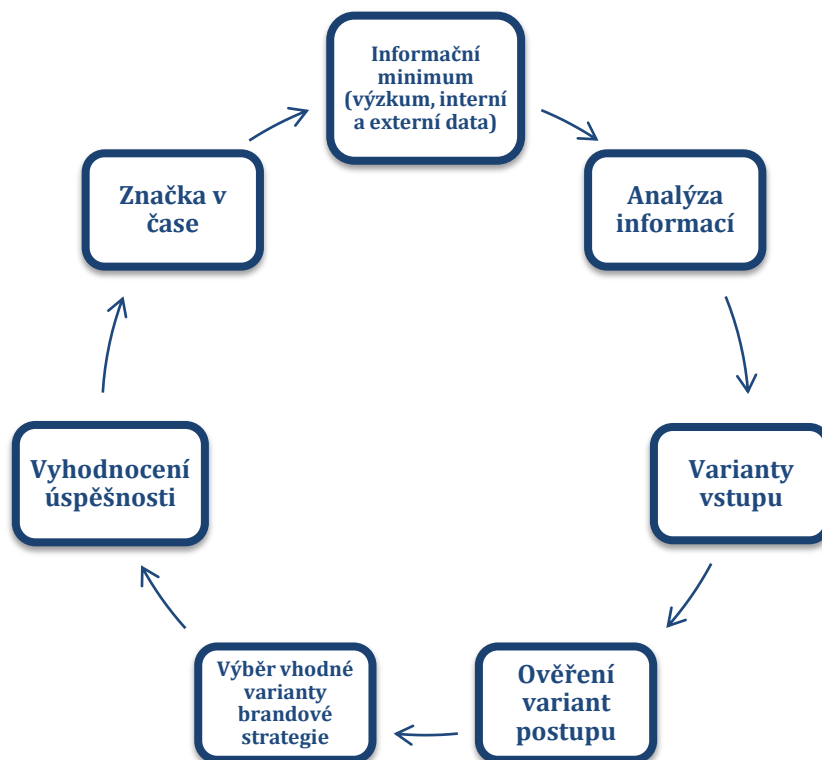
První tři kritéria lze charakterizovat jako kritéria budování značky. Zbývající tři kritéria mají povahu defenzivní, používají se k vyhodnocení toho, jak lze hodnotu značky obsaženou v prvku značky využít, ochránit a uchovat (Keller, 2007).

## ***3.4 Strategické řízení značky***

Podle Příbové a kol. (2000) lze řízení značky (brand management) charakterizovat jako „strategický a integrovaný systém analytických, plánovacích, rozpočtových a realizačních aktivit. Brand management chápeme především jako proces, na jehož počátku stojí nezbytné minimum informací, potřebné k rozhodnutí. Tyto informace představují

popis aktuálního stavu, lze je získat výzkumem a analýzami vnitřního a vnějšího prostředí. Po vyhodnocení těchto dat následuje volba strategie. Volba vhodné strategie je pro fungování značky klíčová, a proto před jejím zvolením by nemělo být opomenuto zhodnocení jejích důsledků z toho důvodu, že realizační čas strategie bývá dlouhodobý (Příbová a kol., 2000).

Schéma č. 4: Proces řízení značky



Zdroj: Příbová a kol., 2000

Podle Příbové a kol. (2000) je důležité brát v úvahu tyto tři odlišné výchozí situace při budování značky:

- Značka je zcela nová.
- Značka již existuje.
- Revitalizace značky, která v minulosti již existovala.

Keller (2007) zahrnuje do strategického řízení značky také design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky. Dále strategické řízení značky definuje ve čtyřech hlavních krocích:

1. identifikace a stanovení positioningu a hodnoty značky,
2. plánování a implementace marketingových programů značky,
3. měření a interpretace výkonnosti značky,
4. zvyšování a udržování hodnoty značky (Keller, 2007).

David Aaker (2003) uvádí desetibodovou směrnici pro řízení a budování silných obchodních značek.

- Identita značky – značka by měla mít vybudovanou vlastní identitu, která bude odlišná od konkurence.
- Nabídka hodnoty – vytvoření unikátní hodnoty značky pro zákazníka.
- Pozice značky – značka by měla mít jasně vymezenou pozici na trhu.
- Provedení – kvalitní komunikační program značky z dlouhodobého hlediska.
- Konzistence v čase – vše by mělo mít správnou časovou souslednost a soudržnost.
- Systém značky – jednotlivé značky v portfoliu by se měly vzájemně podporovat a tvořit celek.
- Využití značky – spolupráce s jinými značkami, posilování identity.
- Monitorování hodnoty značek – sledování hodnoty značky v čase a vyhodnocování dosažení cílů.
- Odpovědnost za značku – určení odpovědné osoby za značku, ta se postará o vytvoření identity a koordinaci komunikace značky.
- Investice – investice do značky i v případě nedosažení finančního cíle.

### **3.4.1 Identifikace a stanovení positioningu značky**

Jak uvádí Kotler a Keller (2007) positioning je až třetí částí procesu STP (segmentace, targeting a positioning). Účelem STP je identifikovat a popsat odlišné segmenty trhu, segmentace specifické pro jednotlivé cílové skupiny, a následně vytyčit jednotlivé odlišující výhody, kterých je třeba následně využít v marketingu (Kotler a Keller, 2007).

Na začátku strategického řízení značky je důležité jasně pochopit to, co má značka reprezentovat a jakou by měla mít pozici vůči konkurenci. Kotler a Keller (2007) definuje positioning jako: „Rozhodnutí o plánované nabídce a image společnosti tak, aby obsadila jasné a hodnotné místo v mysli cílového spotřebitele.“ Cílem positioningu je umístit značku do mysli zákazníků tak, aby mohla být v maximálním měřítku využita potencionální výhoda firmy oproti její konkurenci (Keller, 2007).

Spotřebitelé se o své volbě rozhodují na základě srovnání. V tomto procesu se musí vzít v úvahu složitost vnímání, pocitů, dojmů zákazníků týkající se značky nebo produktu. Pro úspěšný positioning je potřeba tyto základní srovnávací pochody v myslích zákazníků pochopit (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003).

Positioning jako jeden ze základních konceptů marketingu má podle Příbové a kol. (2000) tyto čtyři základní rozměry:

- Smysl existence značky (PROČ je značka na trhu, jakou plní úlohu?).
- Cílová skupina spotřebitelů (PRO KOHO je značka určena?).
- Hlavní konkurenti značky (PROTI KOMU na trhu stojí?).
- Časové určení (KDY, se mění pozice značky v čase?).

*Schéma č. 5: Rozměry positioningu*



Zdroj: Příbová a kol., 2000



Positioning zahrnuje přesný popis základních hodnot značky a také její mantru. Základními hodnotami značky se rozumí soustava abstraktních asociací, vlastností a výhod, které jsou pro značku charakteristické. Jedná se o pět až deset nejdůležitějších aspektů, které tvoří základ positioningu značky. Tyto základní hodnoty mohou být identifikovány přes strukturované procesy. Prvním krokem je vytvoření takzvané mentální mapy. Mentální mapa zobrazuje všechny charakteristické asociace se značkou a reakce cílového trhu. Jejím cílem je vyjádřit pocity, názory a postoje spotřebitele ke značce (Keller, 2007).

Mantra značky je krátká fráze tvořena třemi až pěti slovy, které co nejjednodušeji vyjadřují nejdůležitější aspekty značky a její základní hodnoty. Tato „esence značky“ by měla být srozumitelná a jasně rozeznatelná ve všech částech komunikační strategie. Jak říká Keller (2007): „*Mantra značky je vyjádřením srdce a duše značky.*“ Určení positioningu značky často vychází z jejího auditu (Keller, 2007).

Audit značky znamená její srozumitelné přezkoumání, které zahrnuje posouzení zdraví značky, odhalení zdrojů její hodnoty a generaci návrhů jak její hodnotu zvýšit. Po stanovení strategie positioningu značky, je třeba zavést marketingové programy pro vytvoření, posílení a udržení asociací značky (Keller, 2007).

### **3.4.2 Marketingové aktivity na podporu budování značky**

Pečlivý výběr prvků značky a výsledná identita značky, hrají důležitou roli při vytváření hodnoty značky, avšak ještě důležitějšími aktivitami v tomto směru jsou určení vhodného marketingového programu s optimální kombinací nástrojů marketingové komunikace. Tyto marketingové aktivity mají pozitivní vliv nejen na budování hodnoty značky, ale i na posílení povědomí o značce, zlepšení image značky, dosažení pozitivních reakcí na značku a zvýšení rezonance značky (Kotler a Keller, 2007).

Marketingové strategie a programy dostaly během posledních dvou desetiletí velikých změn. Změny v hospodářském, technologickém, politicko-správním, socio-kulturním a konkurenčním prostředí donutily marketéry přijmout zcela nové přístupy. S těmito změnami přichází i množství důsledků pro praktické řízení značky. S rychlým rozmachem internetu marketéři opouštějí praktiky masového trhu a více se snaží přizpůsobit přáním spotřebitelů a celkové personalizaci. Mezi nově vzniklé marketingové koncepce patří:

- zážitkový marketing (experiential marketing) – propagace produktu spojením s jedinečnými a zajímavými zkušenostmi,
- individuální marketing – soustředí se na jednotlivé spotřebitele skrze spotřebitelské databáze, reaguje na spotřebitelský dialog a přizpůsobuje produkty služby spotřebiteli,
- permission marketing (marketing se souhlasem zákazníka) (Keller, 2007).

Tyto nové přístupy pomáhají posilovat mnoho důležitých marketingových metod a technik. Z pohledu brandingů se jedná o zvláště užitečné prostředky pro budování hodnoty značky a pozitivních reakcí na značku. Zážitkový marketing je efektivní prostředek zejména při budování představy o značce, na druhé straně individuální a permission marketing napomáhají k vytvoření věrnosti chování a postojové vazbě spotřebitele. Vznik těchto nových metod může být velice užitečný při vytváření marketingových programů, nicméně se firmy nemohou vzdát klasické koncepce marketingu čtyř P (produkt, cena, místo, propagace). Tudíž produktová, cenová nebo distribuční strategie mají stále své pevné místo při vytváření marketingových programů (Keller, 2007).

### **3.4.3 Zvyšování a udržování hodnoty značky**

#### ***Revitalizace***

Revitalizace značky podle Trávníčka (2006) a Příbové a kol. (2003) znamená znovuzrození či ozdravení značky. I velké značky musí být čas od času revitalizovány, z důvodu změny na cílovém trhu. Změny na trhu, které mohou znamenat revitalizaci, jsou: zánik původního cílového trhu, přechod značky na méně žádoucí segment, ztráta tržní hodnoty nebo neschopnost udržet krok s měnící se ekonomikou či sociálními a psychologickými trendy trhu. Dalším důvodem pro revitalizaci může být přechod značky z domácího prostředí na globální trh. Revitalizace značky se velice podobá konceptu vývoje značky nové a je třeba provést všechny kroky jako při budování značky nové. Dále je důležité, aby byly získány nové informace z trhu a určen způsob, jak se značka dostane k patřičné cílové skupině.

## ***Repositioning***

Repositioning je snahou najít ziskovější tržní segment pro značku, která má silný tržní potenciál, je podporována rozsáhlou výrobní infrastrukturou nebo potřebuje dodatečné zdroje, aby byla zisková. Základem repositioningu je zjistit odpověď na otázku, jak je značka postavena v myslích spotřebitelů a poznat příčiny neúspěchu značky. Jakmile značka ztratí svojí tržní atraktivitu, je třeba provést repositioning dřív, než bude vytlačena konkurencí (Příbová a kol., 2003).

Nejčastější výzkumnou technikou ke zjištění, jak spotřebitelé diferencují mezi značkami, jsou mapy vnímání. Mapy vnímání jsou nejčastěji dvojrozměrné a znázorňují relativní pozici konkurenčních značek. Podstatou je zjistit jakou má značka polohu vůči své konkurenci a na základě toho vypracovat její repositioning (Příbová a kol., 2003).

Repositioning znamená pro vedení firmy rozhodnout se mezi dvěma variantami. První variantou je přesunutí značky na nový tržní segment, což znamená poměrně vysoké náklady a v některých případech i celkovou změnu strategie značky. Nebo firma může investovat do redefinice atributů značky, včetně fyzické změny těchto atributů. Tento krok může být také nákladný, ale často umožňuje lepší investici do budoucna, jedná se například o změnu technologie (Příbová a kol., 2003).

## **4 Vlastní práce**

### ***4.1 Charakteristika společnosti HC Berounští Medvědi***

Společnosti HC Berounští Medvědi a.s. patří úctyhodný primát, nejdéle ze všech hokejových týmů hraje I. ligu ledního hokeje, což je druhá nejvyšší hokejová soutěž v České republice. První zmínky o hokejovém klubu v městě Beroun se datují do roku 1933, kdy byl založen klub Český lev Beroun, jehož součástí byl také oddíl ledního hokeje. V předválečném období v Berouně působil i druhý hokejový celek a tím byl Sokol Beroun. V roce 1960 došlo ke sloučení obou těchto celků v jediný s názvem Lokomotiva Beroun. V šedesátých a sedmdesátých letech se hrál v Berouně hokej na úrovni okresu a regionu. V roce 1971 byl uveden do provozu zimní stadion, který byl až do roku 1985 nezastřešený. Pod názvem Lokomotiva Beroun hrál hokejový klub až do roku 1993, kdy postoupil do první národní hokejové ligy a přejmenoval se na H+S Beroun. V srpnu roku 1996 byl klub přejmenován na HC Berounští Medvědi a v zápětí zaregistrován jako akciová společnost. Nový název HC Berounští Medvědi byl motivován a převzat ze znaku města Berouna, kde městskou berounskou bránu střeží medvěd. Berounský hokej pomohl vychovat nejednoho vynikajícího hokejistu, dokonce i několik reprezentantů. Největším úspěchem berounského hokeje se stala bezesporu sezona 2003/2004, v níž družstvo mužů zvítězilo v základní části první národní hokejové ligy a postoupilo až do finále play-off, kde v pětizápasové bitvě podlehl jihlavské Dukle. V minulé sezoně 2010/2011 mužstvo vybojovalo postup do play-off, kde však vypadlo již v prvním kole (Burkert a Vildmond, 2011) a (HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. Historie [online]. [cit. 2012-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz> >.).

### ***4.2 Situační analýza***

#### **4.2.1 Definice poslání a vize společnosti**

Definice poslání a vize společnosti Berounští Medvědi a.s. byly zjištěny z řízeného rozhovoru s členem dozorčí rady společnosti panem Ing. Viktorem Burkertem ml. Předmětem činnosti Berounští Medvědi a.s. je provozování sportovního klubu a organizování sportovních soutěží. Posláním hokejového klubu je vytvářet všeobecné podmínky pro rozvoj ledního hokeje v Berouně a jeho okolí. Společnost se zavazuje

organizačně a materiálně zajišťovat činnosti žákovských družstev, juniorského a seniorského družstva. Jsou to družstva základny, dvě mužstva přípravek, mladší žáci, starší žáci, junioři a senioři. Dalším posláním společnosti je vytvářet dostatečnou ekonomickou základnu pro plnění svých cílů, dodržování zákonných a etických pravidel a právních závazků, hájit zájmy svých členů, spolupracovat s ostatními sportovními kluby a organizacemi, především s Českým svazem ledního hokeje.

Vizi společnosti Berounští Medvědi a.s. je stabilizovat finanční situaci klubu, udržet seniorský tým v první národní lize a vhodně spolupracovat s některým z hokejových klubů hrajících vyšší soutěž, kterou je extraliga ledního hokeje. Dalším dlouhodobým cílem společnosti je zlepšit práci s mládežnickými oddíly a možnost nabídnout začínajícím hokejistům vhodné zázemí pro jejich rozvoj.

## **4.2.2 Analýza vnějšího prostředí**

### *Analýza globálního prostředí*

Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita analýza PEST, jejíž název se odvozuje od prvních písmen anglických názvů jednotlivých segmentů. Hlavním důvodem zvolení této analýzy bylo poukázat zejména na vliv nedávné ekonomické krize na hokejové kluby.

### **Politicko-právní faktory**

Pro hokejové kluby jsou nejdůležitější předpisy a povinnosti, které určuje Český svaz ledního hokeje (ČSLH). Jedná se o stanovy a řády ČSLH. Mezi hlavní řády, jimiž se kluby musí řídit, patří soutěžní a disciplinární řád, registrační řád, přestupní řád mimo klubů extraligy a I. ligy, přestupní řád pro kluby extraligy a I. ligy a arbitrážní řád. Mezi další povinnosti extraligových a prvoligových klubů patří, že svá utkání musí odehrát na krytém zimním stadionu vybaveném patřičným chladicím zařízením. Kluby jsou dále povinny řídit se pravidly ČSLH, která upravují například velikost kluziště, počet hráčů, rozměry výstroje hráčů, to platí především u gólmanů, samotná pravidla hry, rozhodčí a jejich povinnosti (ČSLH. Český Svaz Ledního Hokeje. [online]. Publikováno: 1.9.2010 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.cslh.cz> >.).

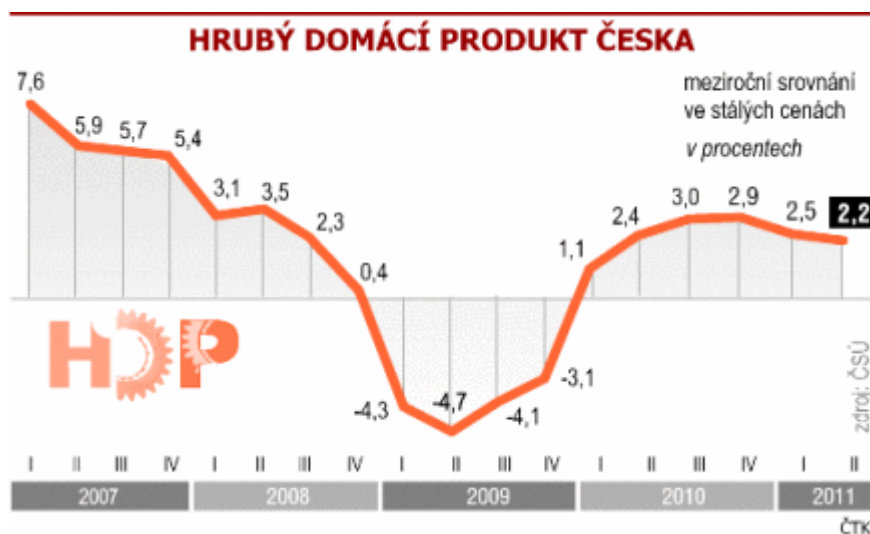
Další pravidla a omezení vychází z legislativních ustanovení města Berouna, která vymezují finanční příspěvky města přidělované sportovním oddílům. V neposlední řadě se musí řídit ustanoveními obchodního zákoníku, který se týká akciových společností.

### **Ekonomické faktory**

Makroekonomické údaje jakými jsou vývoj HDP, míra inflace, měnové kurzy, trh práce, finanční expanze či recese a úroková míra ovlivňují všechna odvětví lidské činnosti a stejně tak je tomu i v odvětví sportu. Sport se stal postupem času dynamickým a rychle rostoucím hospodářským odvětvím. Sport může sloužit jako nástroj pro místní a regionální rozvoj, obnovu měst a pro rozvoj vesnic. Sport je s ekonomikou propojen mnoha přímými i nepřímými vztahy. Tyto vztahy působí obousměrně tak, že ekonomika vytváří pro rozvoj sportu příznivé podmínky a naopak sport napomáhá rozvoji národní ekonomiky. Patří sem takové činnosti, jakými jsou výstavba sportovních objektů a zařízení, obchod se sportovním zbožím, cestovní ruch spojený se sportem, modernizace infrastruktury či pořádání akcí jako je například mistrovství světa v ledním hokeji (ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. Společenský význam sportu. [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.olympic.cz/cz/cesky-olympijsky-vybor/1291/o-spolecenskem-vyznamu-sportu>>.).

Jedny z nejdůležitějších ekonomických faktorů pro sportovní kluby jsou vývoj HDP a také v současné době vliv ekonomické recese. Vývoj HDP v České republice je patrný na grafu č. 1. Finanční krize ovlivňuje především sponzorské aktivity firem, což může mít přímý vliv na finanční situaci sportovních klubů, které jsou na příjmech od sponzorů závislé.

Graf č. 1: Vývoj HDP v České republice



Zdroj: FINANČNÍ NOVINY. [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz>>.

Ekonomická situace města Beroun, potažmo Středočeského kraje, ve kterém město leží, byla v posledních letech také ovlivněna ekonomickou recesí a to znamenalo zpomalení dynamického růstu HDP celého regionu. Převážná většina investičních prostředků v této lokalitě směřuje do oblasti výroby. Podstatným rysem ekonomiky celého Středočeského kraje je jeho odvětvové zaměření, a to na automobilový a stavebnický průmysl (CZSO. Krajská správa ČSÚ pro Středočeský kraj. [online]. Publikováno: 16.11.2011 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.stredocesky.czso.cz>>.).

Hospodářská krize, která se nevyhnula ani nejsilnějším středočeským průmyslovým odvětvím, ovlivnila také sportovní dění v regionu. Některé z klubů díky krizi přišly o hlavního sponzora, to se stalo v případě extraligových Plzně a Sparty Praha. Převážná část extraligových a prvoligových klubů řešila dopady krize snižováním rozpočtů, změnami cen vstupného a změnami v managementu či hráčském kádru. V případě Berounských Medvědů se jednalo především o změny v managementu, například došlo ke zdvojení některých funkcí. Dále proběhla obměna hráčského kádru, se zaměřením na mladé perspektivní hráče (SPORT.CZ. Kluby hokejové extraligy snižují rozpočty, došlo i na propouštění [online]. Publikováno: 19.6.2019 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.sport.cz>>.).

## **Sociálně-kulturní faktory**

Lední hokej je těsně za fotbalem druhý nesledovanější sport v České republice. Ačkoliv tento sport aktivně hraje jen malé procento populace, těší se obrovské sledovanosti a oblíbenosti mezi fanoušky. Příčinu této obliby je potřeba hledat v dlouhodobé tradici a také u obrovských úspěchů českého národního týmu v devadesátých letech a na přelomu tisíciletí, kdy čeští reprezentanti vozili medaile z mistrovství světa jako na běžícím páse, avšak za největší milník se dá považovat vítězství české reprezentace na olympijských hrách v Naganu v roce 1998.

Z pohledu veřejnosti je brán hokej jako férový sport bez úplatkářských afér, mediálních kauz a výtržností fanoušků. V ochozech stadionů českých klubů panuje většinou poklidná atmosféra, a proto návštěvy celých rodin i s dětmi na hokejových utkáních nejsou výjimkou.

Dalším faktorem, který ovlivňuje sociálně – sportovní vztah, je rostoucí obliba nových sportů, jako jsou např. florbal, squash či bojová umění. Hokej je oproti těmto sportům podstatně dražší, a tudíž díky omezeným finančním možnostem rodin, ubývá i počet členů žákovských oddílů.

Město Beroun a přilehlé obce jsou díky své velice výhodné poloze vůči hlavnímu městu Praze a umístěním mezi dvěma chráněnými krajinnými oblastmi CHKO Český kras a CHKO Křivoklátsko velice žádanou lokalitou pro bydlení nejen ve Středočeském kraji ale i v celé České republice. To znamená pro téměř devatenácti tisícové město relativně slušný fanouškovský potenciál pro hokejový klub hrající druhou nejvyšší soutěž.

## **Technologické faktory**

Lední hokej je považován za jeden z nejrychlejších sportů na světě. Z pohledu užívání nových technologií je hokej jistě progresivním odvětvím, ať už se toto tvrzení týká stálého zdokonalování hráčské výstroje či zlepšování záznamové techniky pro zachycení každého okamžiku hry. Hráčská výstroj za posledních dvacet let zaznamenala obrovský pokrok, stále zrychlující se hra klade vysoké nároky na bezpečnost a pohodlí hráčů. Radikální inovace je patrná například ve výrobě hokejek. V profesionálním hokeji již téměř vymizely



původní dřevěné hokejky, které dnes nahradily hokejky z karbonových či kevlarových vláken. Tyto hokejky jsou hráči schopni daleko lépe ovládat a prudčeji s nimi střílet.

Díky novým technologiím došlo ke změnám také u záznamové techniky. Běžnou součástí hokejového utkání bývá branková kamera, díky které může videorozhodčí posoudit regulérnost dosažení branky. Užití moderní kamerové techniky může odhalit i nesrovnalosti s pravidly a docílit tak dodatečné potrestání hráče po utkání, či odhalit výtržníka mezi fanoušky. V nejmodernějších hokejových halách se nachází nad středem hrací plochy obrazová kostka, na které mají možnost fanoušci shlédnout opakování důležitých akcí bezprostředně v průběhu utkání či různá reklamní sdělení.

V dnešním světě moderních informačních technologií se mohou fanoušci dozvědět potřebné informace o svém oblíbeném klubu kdykoliv a kdekoliv na světě nebo dokonce sledovat přenosy z utkání online.

### ***Oborová analýza***

Pro analýzu mikrookolí klubu byl zvolen model pěti sil od Michaela Portera.

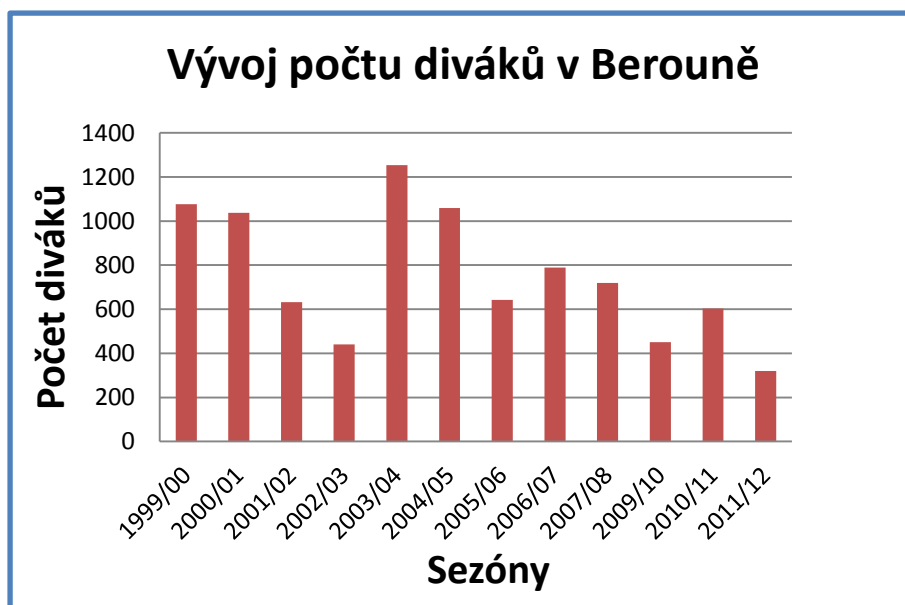
### **Zákazníci**

Stejně tak jak rychle se vyvíjí sportovní odvětví, dochází i ke změnám ve sledování sportu. Dříve chodili diváci sledovat sport zdarma, dnes jsou lidé za zhlédnutí sportovního utkání ochotni zaplatit. Příjmy ze vstupenek a prodaných suvenýrů činí nemalé procento rozpočtů hokejových klubů. Proto je také cílem všech týmů co nejvíce zaplnit svá hlediště. V české extralize a v I. hokejové lize činí příjmy ze vstupného zhruba 10 až 20 procent rozpočtu klubů. Zbylou část rozpočtů tvoří z větší části příjmy od sponzorů.

Kvalitní návštěva na sportovních utkáních nejen že přináší ekonomický efekt pro klub, ale také působí pozitivně na sportovní výkon hráčů. Návštěvnost utkání týmu HC Berounští Medvědi je v současné době na špatné úrovni. Divácké návštěvy za poslední sezonu zaostávají za potenciálem berounského zimního stadionu, který má kapacitu 2272 diváků. Největším problémem je, že návštěvnost přímo úměrně roste či klesá s výsledky týmu. Vývoj počtu diváků na domácí utkání Berounských Medvědů je patrný v grafu č. 2. V minulé sezoně 2010/2011, kdy se Berounští Medvědi probojovali do play-off I. ligy, činila průměrná návštěvnost přes šest stovek diváků na utkání. V sezoně letošní 2011/2012

diváků ubylo v průměru téměř o polovinu a divácké návštěvy v Berouně jsou zcela nejhorší v celé lize (HOKEJ.CZ. Návštěvnost [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://hokej.cz>>.).

Graf č. 2: Vývoj počtu diváků na domácích utkáních HC Berounští Medvědi



Zdroj: HOKEJ.CZ. Návštěvnost [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://hokej.cz>>.

Z grafu č. 2, který znázorňuje průměrnou návštěvnost, je patrné, že od nejúspěšnější sezony klubu 2003/2004, kdy byla během základní části průměrná návštěva na domácích utkáních 1254 diváků, rok od roku diváků z hlediště ubývá. V letošní sezoně je průměrná návštěva oproti období 2003/2004 na čtvrtinové úrovni a ta činí 320 platících diváků. Úbytek fanoušků v hledišti má za následek několik faktorů, některými z nich mohou být tyto:

- zastaralost zimního stadionu,
- špatné zázemí pro fanoušky na stadionu,
- nekvalitní gastronomická zařízení na stadionu či jeho okolí,
- finanční důvody – nedostatek ekonomických prostředků,
- špatná marketingová koncepce,
- náročnost fanoušků na podávané výkony týmu.

Mezi zákazníky hokejových klubů patří mimo diváků také sponzoři. Na finanční podpoře od sponzorů jsou hokejové kluby v České republice závislé. Peníze od sponzorů tvoří převážnou většinu rozpočtů klubů. Kluby na oplátku obchodním partnerům poskytují prostor pro reklamu na svých dresech či ledové ploše stadionu a také obvykle čestné místo v hledišti, nejčastěji ve V.I.P. sektoru. Co se týká smluvních partnerů týmu HC Berounští Medvědi, tak převažují spíše menší firmy s regionální působností, avšak jsou zde i velcí partneři, mezi které patří společnosti jako Tipsport nebo Strabag. Mezi hlavní partnery klubu dále patří město Beroun, CMS Consulting, Probo Bus, KA Contracting, Mercator, Energie AG, Střída Sport, Verek – Reklamní studio, BUSCH a Tipsport laguna (HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. Partneři [online]. [cit. 2012-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz> >. )

### **Dodavatelé**

Na úrovni sportovních klubů se jako nákladové položky rozumí výdaje na odměny hráčů a trenérů. Právě hráči a trenéři jsou tím faktorem, který vytváří hodnotu. V České republice jsou vynakládány největší výdaje na platy fotbalistů a hokejistů. Bohužel tyto údaje nejsou zveřejňovány. Z celkových rozpočtů hokejových klubů však činí platy pro hráče tu největší položku. Jako profesionální lze označovat v České republice jen dvě soutěže a to extraligu a první ligu, nižší soutěže jsou poloprofesionální či úplně amatérské. Platy profesionálních hokejistů se skládají ze základního platu a z bonusové složky, která hraje stále větší roli v příjmech sportovců. Bonusovou složkou se rozumí finanční prémie za vyhraná utkání či bodový zisk z utkání, dále pak za osobní statistiky, góly a brankové asistence. Další extra příjmy si hráči mohou vysloužit při postupu svého týmu do play-off či postupu do dalších kol vyřazovací fáze soutěže. Bonusové položky bývají upraveny v hráčských smlouvách, o kontrakty hokejistů se starají hráčští agenti, kteří pro své klienty žádají co nejlepší platové podmínky.

V klubu Berounských Medvědů je trendem, že stabilní hráčský kádr doplňují mladí či juniorští hráči z extraligových celků. Ti jsou do Berouna posíláni na střídavý start či hostování především z pražské Slavie a Sparty, dále z pak Kladna a také Plzně. Je to možnost jak do týmu přivést kvalitní a perspektivní hráče, navíc minimálními výdaji.

## **Konkurence**

Na konkurenty klubu HC Berounští Medvědi lze nahlížet ze několika hledisek. Prvním z hledisek může být konkurence na úrovni I. hokejové ligy, to znamená třináct ostatních prvoligových klubů. I. hokejová liga má v sezoně 2011/2012 čtrnáct účastníků, kteří se utkávají spolu v padesáti dvou kolech. Vítěz play-off první ligy má možnost vyzvat nejhorší tým extraligy a v baráži se pokusit o postup do nejvyšší soutěže. V dalším případě mohou být za berounské konkurenty považovány kluby ležící v geografické blízkosti, které mu mohou přebírat fanoušky nebo mladé perspektivní hráče do vlastních mládežnických oddílů. Mezi největší konkurenty v okolí Berouna, do vzdálenosti 60 kilometrů patří kluby Sparta Praha, Slavia Praha, Rytíři Kladno a Plzeň 1929. Všechny tyto zmíněné celky hrají nejvyšší soutěž.

Konkurence může být také viděna z pohledu ostatních sportovních a volnočasových aktivit ve městě. Konkurencí v tomto smyslu by mohl být nově zbudovaný aquapark, který leží v těsné blízkosti zimního stadionu, nebo nově zbudovaná síť cyklostezek v okolí.

## **Substituty**

Lední hokej je na Berounsku sportem číslo jedna, ale jako jeho hlavní substitut se dá považovat v České republice nejoblíbenější sport fotbal. Nejen co se týče divácké pozornosti, ale i v náborech do mládežnických oddílů. Rodiče často volí levnější fotbal před finančně náročným hokejem.

Fotbal v okolí Berouna se hraje na nejvyšší úrovni v Králově Dvoře. Města Beroun a Králův Dvůr jsou téměř propojena do jednoho celku. Oddíl FK Králův Dvůr hraje v současné době Českou fotbalovou ligu, která je v celkové hierarchii třetí nejvyšší fotbalovou soutěží u nás. Na domácí utkání Králova Dvora chodí v průměru 200 diváků na zápas.

Dalším substitutem jsou televizní přenosy hokejových utkání extraligy, české reprezentace ale i z kanadskoamerické NHL. Televizní společnosti připravují každý týden hokejovým fanouškům vydatnou porci přenosů z hokejových utkání. A právě pohodlí sledování utkání z domova může znamenat, že u některých lidí tento druh sledování sportu nahradí sledování hokeje přímo na stadionu.

### **4.2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Analýza interního prostředí podniku je zaměřena především na hmotné lidské a finanční zdroje. Analýza nehmotných zdrojů koresponduje s další částí práce, která se zabývá brandingem klubu.

#### ***Hmotné zdroje***

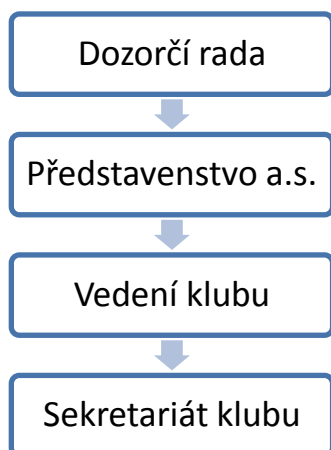
Stěžejním bodem analýzy hmotných zdrojů je městský zimní stadion v Berouně Na Ostrově. Zimní stadion je ve vlastnictví města Beroun. Leží na ostrově tvořeném hlavním tokem řeky Berounky a jejím náhonem společně s říčkou Litavkou. Zimní stadion byl v Berouně otevřen v roce 1972 a v roce 1985 zastřešen. V roce 2004 byla otevřena nová tribuna k sezení, na kterou se vejde 272 diváků, tím pádem vzrostla celková kapacita stadionu na 2272 diváků. V roce 2008 byla ledová plocha osazena novými mantinely a hrací plocha zmenšena na rozměry 58 x 28 metrů. Zimní stadion je využíván kromě ledního hokeje v období mimo hlavní "zimní sezonu" i pro potřeby in-line hokeje nebo při různých kulturních akcích. V červnu a červenci 2010 hostil berounský zimní stadion mistrovství světa v in-line hokeji mužů i žen. (ZS BEROUN. [online]. [cit. 2012-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.zsberoun.cz>>.).

Vybavení zimního stadionu splňuje základní požadavky a parametry pro lední hokej. Je zde vybudován chladič systém, který je pod stálou kontrolou ledařů. Zázemí berounského zimního stadionu čítá 5 šaten pro hráče, kanceláře vedení klubu, V.I.P. sektor, posilovnu, 3 stánky rychlého občerstvení, místnosti pro ukládání výstroje mládežnických oddílů a prostory vyhrazené pro „A“ mužstvo, které se skládají z šatny hráčů, kanceláře trenérů a regenerační místnosti. V porovnání s ostatními stadiony ligových klubů je ten berounský spíše zastaralý. Vybavení zimního stadionu a zázemí pro mládežnické celky je na nedostačující úrovni.

#### ***Lidské zdroje***

Lidské zdroje jsou jádrem všech sportovních organizací. Management klubu zajišťuje jeho každodenní chod. Hráči a trenéři se řadí mezi osoby samostatně výdělečně činné, které jen vykonávají výsledný produkt, kterým je sportovní utkání.

Schéma č. 6: Organizační struktura společnosti Berounští Medvědi a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz>>.)

Na schématu č. 6 je vyjádřena organizační struktura společnosti Berounští Medvědi a.s. Dozorčí rada má převážně kontrolní pravomoci vůči společnosti, jejím předsedou je Ing. Tomáš Kupec. Představenstvo akciové společnosti tvoří jeden předseda a dva členové. Předsedou představenstva je Jaroslav Nedvěd, který je zároveň aktivním hráčem klubu. Ve vedení klubu stojí prezident Ing. Viktor Burkert starší, viceprezident klubu, kterým je MUDr. Jiří Besser a pozici výkonného ředitele zastává opět Jaroslav Nedvěd. Sekretariát klubu má na starosti paní Miloslava Třinecká. Z výše zmíněného je patrné, že dochází k překrývání působnosti některých funkcí a to u Jaroslava Nedvěda, který je zodpovědný za skladbu hráčského kádru „A“ mužstva. Ke zdvojení funkcí dochází z důvodu úsporných opatření. Pod Berounské Medvědy spadá sedm mládežnických oddílů a tým mužů. Mládežnické oddíly hrají ve svých kategoriích krajské přebory, výjimkou je družstvo mladších dorostenců, kteří hrají první ligu, což je druhá nejvyšší soutěž (HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. Vedení klubu [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz>>.).

### ***Finanční zdroje***

Zde je v první řadě důležité uvést, že hokejové kluby jsou velice nesdílné, co se týče podávání informací o svých financích, platových podmínkách hráčů či financování společnosti. Jak už bylo výše napsáno, majoritní podíl z rozpočtu klubů tvoří příjmy od sponzorů a dotace jednotlivých měst, zisky z prodeje vstupenek tvoří jen malou část příjmů

hokejových klubů. Stejně tak je tomu i v Berouně. Naopak nejvyššími výdaji jsou platy jednotlivých hráčů. Velice výhodná, ať už z finančního či hráčského hlediska se zde jeví spolupráce s extraligovými kluby, od kterých si Berounští Medvědi vypůjčují na hostování mladé perspektivní hráče. Rozpočet berounského klubu na sezonu činí přibližně 13 milionů korun. V současné době se berounský klub nenachází v dobré finanční situaci, a proto je každý nový finanční partner vítáný.

### ***Cenová politika***

Při určení cenové politiky jsou stěžejní ceny vstupného. Jak již bylo výše uvedeno, příjem ze vstupného není důležitým faktorem pro naplnění klubového rozpočtu. Ceny vstupenek v Berouně patří k nejlevnějším v celé I. lize. Ceny se liší podle toho, zda si divák zakoupí vstupenku na stání či k sezení. Cena jednorázové vstupenky na stání byla v sezoně 2011/2012 50 Kč, na sezení 60 Kč a pro děti do 10 let 20 Kč. Dalším způsobem vstupného je celosezonní permanentní vstupenka, která opravňuje jejího majitele ke vstupu na všechna domácí utkání klubu. Cena permanentní vstupenky pro sezonu 2011/2012 činila na stání 1100 Kč, na sezení 1400 Kč a pro členy fanclubu byla cena pouhých 900 Kč. Přestože jsou ceny vstupenek poměrně levné, chybí zde různé cenové akce, jakými jsou například slevy pro studenty a důchodce či jiná zvýhodnění, která by podpořila návštěvnost utkání (HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz>>.).

### ***Marketingové faktory***

Na marketing sportovních klubů je možno nahlížet ze dvou úhlů, jedním je propagace klubu za účelem prodeje svého produktu (sportovního utkání), na druhé straně umožnění obchodním partnerům zviditelnění jejich jména a získání určitých finančních prostředků či jiných protislužeb.

Prvním případem je komunikace klubu s okolím a to především s fanoušky klubu. Propagace Berounských Medvědů trpí svou nekonceptností. Marketingová činnost v posledních letech není vyvíjena systematicky a s jasným cílem. Jedná se spíše o ojedinelé akce, které nemají příliš velkou šanci na úspěch. Současná propagace klubu se omezuje na městské plakátovací plochy, občasné hlášení na radiu Relax, které je mediálním partnerem klubu a krátká sdělení na Facebooku a webových stránkách Medvědů. Informace o

výsledcích klubu či o hráčích se často k fanouškům ani nedostanou. V centru města se nachází jeden menší billboard, který informuje o následujících utkáních. Jako zcela nezdařilou kampaň, která měla přilákat diváky zpět do berounských ochozů lze označit předsezonní propagaci 2011/2012 „Vraťte se!“, která žádala fanoušky, aby znovu začali chodit na hokej v Berouně. Na plakátovací plochy v Berouně a blízkém okolí bylo vylepeno 100 plakátů. Tato kampaň vyzněla negativně a spíše prohloubila zhoršující se povědomí o Berounských Medvědech.

Druhým případem je nabídnutí místa pro propagaci sponzorů. Podle výše částky jsou sponzorům nabídnuty určité prostory pro umístění loga či reklamy. Mezi nejvíce žádané patří dresy hráčů včetně kalhot a štulpen. Dalšími možnostmi pro umístění reklamy jsou ledová plocha a mantinely.

#### 4.2.4 Důležité oblasti vnitřního a vnějšího prostředí

Na základě poznatků z výše uvedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí byly vymezeny oblasti, které mohou znamenat buď příležitosti, nebo ohrožení pro klub HC Berounští Medvědi. Tyto oblasti by bylo nutno dále zhodnotit dílčími analýzami a zjistit jejich konkrétní vliv na klub.

Tabulka č. 1: Důležité oblasti vnitřního a vnějšího prostředí

Oblasti vnějšího prostředí	Oblasti vnitřního prostředí
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sponzoři</li><li>• Propagace</li><li>• Domácí stadion</li><li>• Fanoušci</li><li>• Soutěž (sestup/postp)</li><li>• Podpora města</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finance</li><li>• Management</li><li>• Výkony klubu</li><li>• Návštěvnost</li><li>• Vstupné</li><li>• Spolupráce s ostatními kluby</li><li>• Hráči</li><li>• Mládežnické oddíly</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování



Mezi důležité oblasti vnějšího prostředí byly navrženy sponzoři, propagace, domácí stadion, fanoušci, soutěž, kterou tým hraje a podpora města. Naopak mezi nejdůležitější témata vnitřního prostředí byly vybrány finance, management, výkony klubu, návštěvnost, vstupné, dále spolupráce s ostatními kluby, hráči a mládežnické oddíly.

#### **4.2.5 Prvky značky HC Berounští Medvědi**

##### ***Jméno***

Klub HC Berounští Medvědi byl pojmenován po vzoru týmů z kanadskoamerické hokejové ligy NHL, která je nejprestižnější hokejovou soutěží na světě. V této lize jsou názvy klubů podle zvířat zcela běžné, jako například tučňáci, panteři nebo medvědi, ale v českých podmínkách to byl ve své době zcela nevídaný jev. Název Medvědi byl zvolen z toho důvodu, že součástí znaku města Beroun je právě medvěd, který střeží městskou berounskou bránu. V Berouně se také vaří pivo pod názvem Berounský medvěd. V říjnu roku 2000 bylo zbudováno na Městské hoře v Berouně medvědárium, kam byli umístěni medvědi Vojta, Kuba a Matěj známí z večerníckového seriálu Václava Chaloupka. Tudíž je město neodmyslitelně s medvědy v jakékoliv podobě pevně spjato.

Jméno Medvědi splňuje veškerá kritéria pro úspěšný výběr názvu značky. Je jednoduché, snadno vyslovitelné, neobvyklé a především velmi smysluplné, protože vyvolává správné asociace: sílu, bojovnost a stabilitu. Tyto asociace jsou stejně tak pozitivní pro hokejový tým.

##### ***Logo a barvy***

Loga Berounských Medvědů existují dvě. První původní z roku 1996, kterého je občas využíváno i v současnosti, je tvořeno kombinací nápisu HC Berounští Medvědi, hvězdy a siluety medvěda. Před sezonou 1999/2000 vzniklo logo nové jehož hlavním motivem je pouze hlava medvěda. Nové logo vypadá oproti starému mnohem energičtěji. Obě loga dodržují klubové barvy, kterými jsou červená, modrá a bílá.

Obrázek č. 1: Logo HC Berounští Medvědi z roku 1996



Zdroj: HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. Multimedia [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz>>.

Obrázek č. 2: Logo HC Berounští Medvědi z roku 1999



Zdroj: HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. Multimedia [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz>>.

Barvy na logu mají svůj psychologický význam. Červená přitahuje pozornost, dále značí energii, sílu a sebevědomí. Z toho důvodu na novém logu červená barva převažuje. Modrá barva, která zde červenou doplňuje, symbolizuje důvěru tradici a spolehlivost. A doplňující bílá barva znamená čistotu a mládí. Lze říci, že kombinace těchto barev je ideální pro logo či klubové barvy hokejového klubu. Avšak používání dvou rozdílných log není z pohledu brandingů vhodné. (PROBYZNYS. Skrytý význam barev [online]. Publikováno: 31.10.2010 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.probyznys.cz>>.).

### **URL**

Komunikace prostřednictvím webových stránek je v dnešní době naprostou samozřejmostí každé společnosti. Název webových stránek klubu je [www.medvedi.cz](http://www.medvedi.cz). I když není název

zcela jednoznačný, je velice dobře zapamatovatelný a jednoduchý, což je pro uživatele výhodné. Při srovnání s konkurencí však internetové stránky Medvědů nejsou na dobré obsahové úrovni. Chybí některé podstatné informace a aktualizace stránek. Internetová komunikace patří mezi stěžejní prvky značky, a proto má berounský klub na tomto poli co zlepšovat.

### ***Popěvek (Jingle)***

Tento prvek značky obstarává hymna Berounských Medvědů. Hymna je součástí upoutávky na utkání v rádiu, kterým je mediální partner klubu rádio Relax. Dále by hymna měla mít své pevné místo před zahájením domácího utkání Medvědů, jako je to pravidlem u ostatních klubů, bohužel v Berouně to tak není. Tento fakt snižuje úroveň klubové identity.

### ***Slogan***

Co se týče sloganu, tak klub zatím žádného nevyužívá. Avšak jedna alternativa se zda nabízí. Jedná se o slogan, který vymyslel jeden ze členů fanklubu HC Berounští Medvědi, a který by byl použitelný i pro oficiální prezentaci klubu. Slogan zní: **„Malý klub s velkým srdcem.“** Tento slogan je pro klub poměrně výstižný a působí hrdě, což bylo potvrzeno i marketingovým průzkumem uváděným v další kapitole práce.

## **4.2.6 Současné vnímání značky HC Berounští Medvědi**

Vnímání značky a cílení na konkrétní skupinu osob jednou z funkcí procesu STP (segmentace, targeting a positioning). Cílem segmentace je rozčlenění skupiny lidí na jednotlivé homogenní části. Účelem targetingu je volba jednoho nebo několika cílových segmentů, na které se společnost zaměří. Úkolem positioningu je, aby byla daná značka správně umístěna v myslích cílových zákazníků. Značka musí být umístěna tak, aby spotřebitel jasně viděl výhody oproti konkurenci. Proces STP nebyl společností HC Berounští Medvědi vůbec formulován. Ačkoli proces nebyl stanoven, veřejnost pozici značky vnímá. Otázkou je, zda společnost HC Berounští Medvědi může být s vnímanou pozicí spokojena. Pro určení positioningu společnosti je nutné vycházet z teoretických východisek, které zformulovala Příbová a kol. (2000) a jsou zmíněna v kapitole 3.2.1 Identifikace a stanovení positioningu značky, jimiž jsou: smysl existence značky, cílová skupina spotřebitelů, hlavní konkurenti značky a časové určení.

Positioning značky Berounští Medvědi je založen na provozování sportovního klubu a organizování sportovních soutěží. Proto je klub zaměřen na aktivní lidi, především zájemce o sport či sportovce. Zákazníky jsou na jedné straně sponzoři, kteří poskytují klubu své finance či jiné protislužby a na druhé straně diváci sportovních utkání, kteří hledají v hledišti odreagování a zábavu. Ideální cílovou skupinou jsou muži v aktivním věku, kteří mají zájem o sport, jsou hrdí na své město a hledají pobavení s přáteli. Avšak bohužel v myslích zákazníků není v současnosti klub vnímán úplně dobře, z důvodu nevyrovnaných výkonů či špatné propagace. Hrozba konkurence pro značku Berounští Medvědi je veliká. Především díky blízké poloze Berouna vůči Praze, Kladnu nebo Plzni. Všechna tato města nabízejí divákům nejvyšší hokejovou soutěž. Proto je potřeba o hokejové diváky v Berouně pečovat a hledat stále nové způsoby, jak je přivést do hlediště berounského zimního stadionu. Výhod oproti konkurenčním týmům nemají Medvědi mnoho, ale přece jen snadná dostupnost a velice nízké ceny vstupenek mohou pro diváky jisté výhody znamenat. Pokud by se v budoucnu přidaly ještě kvalitnější výkony klubu, podpořené vhodnou propagací, mohlo by se umístění v myslích zákazníků změnit k lepšímu.

Positioning značky HC Berounští Medvědi nebyl vůbec formulován, ale vedení společnosti by se mělo zamyslet nad tím, jaký obraz značky chce veřejnosti předkládat a uvědomit si, zda positioning, jak byl v této kapitole nastíněn, koresponduje s jejich záměry a splňuje jejich představy o fungování klubu.

## **5 Výsledky výzkumu**

Tato kapitola je rozdělena do dvou částí. První částí je marketingový výzkum cílové skupiny, ke kterému byla využita metoda dotazování. Druhý výzkum byl výzkum marketingové komunikace ostatních klubů metodou pozorování.

### ***5.1 Výzkum cílové skupiny***

#### **5.1.1 Vymezení problému**

Hokejový klub HC Berounští Medvědi hraje druhou nejvyšší soutěž v České republice, tuto soutěž hraje už 19 sezon bez sestupu či postupu, což je nejvíce ze všech týmů. Největším úspěchem klubu bylo finále play-off, na které dosáhl v sezoně 2003/2004. Od té doby se týmu nepovedlo navázat na podobné výkony a stejně tak je tomu s diváckými návštěvami v hledišti. Od úspěšné sezony se návštěvnost na berounském zimním stadionu snížila až na současnou průměrnou návštěvnost 320 diváků na utkání, což je oproti úspěšné sezoně 2003/2004 téměř čtvrtinová hodnota. A právě nízké divácké návštěvy jsou největším problémem Berounských Medvědů. To vše jde ruku v ruce se špatnou finanční situací klubu. Propagace byla klubem v posledních letech z důvodů úspory finančních prostředků zanedbávána. A to bylo zjištěno i během rozhovorů, které předcházely sestavení dotazníku. Avšak dobrá propagace neznamená jen vysoké výdaje na reklamu. Vše se dá zvládnout i s omezeným rozpočtem. A proto se tento výzkum zabývá nalezením cílové skupiny diváků a zvolením vhodné formy propagace, která by lidi oslovila a pomohla je přilákat na utkání Berounských Medvědů.

Tento výzkum proběhl v lednu roku 2012, zúčastnilo se jej 122 respondentů, kteří odpovídali na 32 otázek. Z toho bylo 41 žen a 81 mužů. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak potencionální návštěvníci domácích zápasů HC Berounští Medvědi tráví svůj volný čas, jaké informační zdroje využívají pro zjištění informací o svém regionu, zda mají nějaké povědomí o klubu HC Berounští Medvědi a jaká forma propagace by je nejvíce oslovila. Dotazník je uveden v příloze č. 3.

### 5.1.2 Segmentace

Pro tento výzkum byly vymezeny čtyři skupiny, které byly vytvořeny ze základního souboru respondentů odpovídajících na dotazník. Jednotlivé segmenty byly vytvořeny na základě rozhovorů prováděných s věrnými fanoušky Berounských Medvědů a s lidmi, kteří hokej nesledují. Rozhovory byly prováděny před sestavením dotazníku. V této části práce budou vybrané segmenty podrobeny analýze odpovědí, které uváděly v dotazníku. Výsledkem bude vybrání dvou nejvhodnějších skupin pro zacílení a provedení marketingové kampaně vyhovující jejich nárokům a charakteru.

Pro snadnější vyhodnocení byl dotazník rozdělen do pěti skupin spolu souvisejících otázek, každý segment bude podroben vyhodnocení právě v těchto pěti okruzích. První okruh se zabývá volnočasovými aktivitami respondentů, další sleduje, odkud získávají dotázaní informace o svém regionu a jejich postoj k němu, třetí v pořadí jsou informace o sledování sportovních utkání, poté následuje zhodnocení názvu a sloganu klubu a posledním okruhem vyhodnocení jsou informace o tom, co by respondenty přilákalo na domácí utkání Berounských Medvědů, či odkud by si přáli získávat zprávy o berounském hokeji.

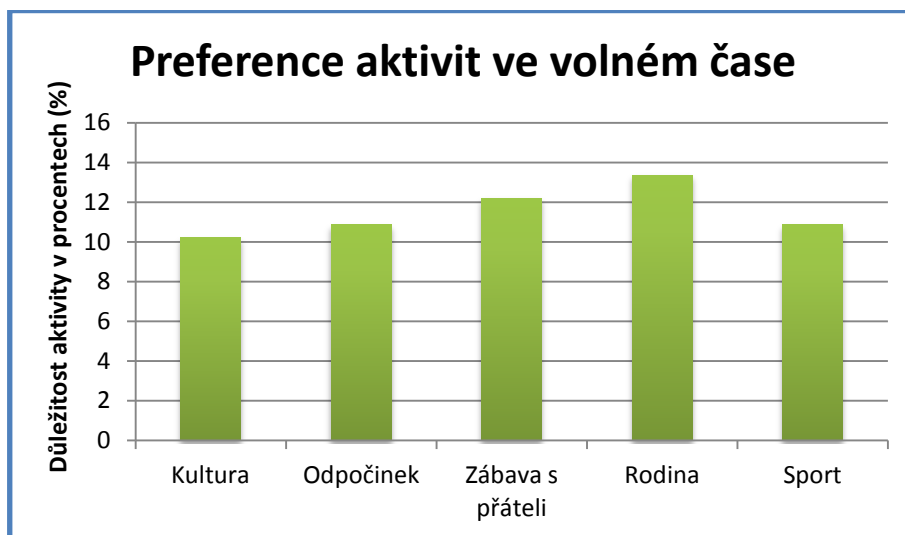
#### *Segment č. 1 – Ženy*

V této skupině respondentů se jedná o ženy, které sledují sport, neplatí zde žádné věkové ani jiné omezení. Do tohoto segmentu patří dvacet tři dotázaných. Klub HC Berounští Medvědi by mohl hledat své potencionální diváky také právě mezi ženami, které sledují sport. U žen, které sport nesledují, je předpoklad, že se nestanou pravidelným návštěvníkem sportovních utkání, a proto nejsou v této skupině zahrnuty. V současné době hokej již není doména jen mužů, ale stále více přibývá i žen, které se o hokej zajímají. To vše je spojeno i s novými způsoby zábavy zpestřující hokejová utkání na stadionech, které se doslova mění na multifunkční zábavní centra, tudíž i ženy si zde mohou přijít na své, ať už navštíví hokejové utkání se svým partnerem, celou rodinou či jen s kamarádkami.

To, jaké upřednostňují ženy aktivity ve volném čase, je zřejmé nejen díky následujícímu grafu č. 2. Logickým výsledkem je, že při výběru důležitosti volnočasových aktivit se u žen na prvních dvou místech objevila rodina a zábava s přáteli. Až poté s odstupem následovaly jako náplň volného času odpočinek či sportovní aktivity. Volnočasové aktivity žen mají spíše pravidelný charakter, jejich péče o rodinu vyplývá z historie a postavení žen

ve společnosti. Více než 80% respondentek tráví svůj volný čas s přáteli 10 krát a vícekrát za měsíc.

Graf č. 3: Preference aktivit ve volném čase



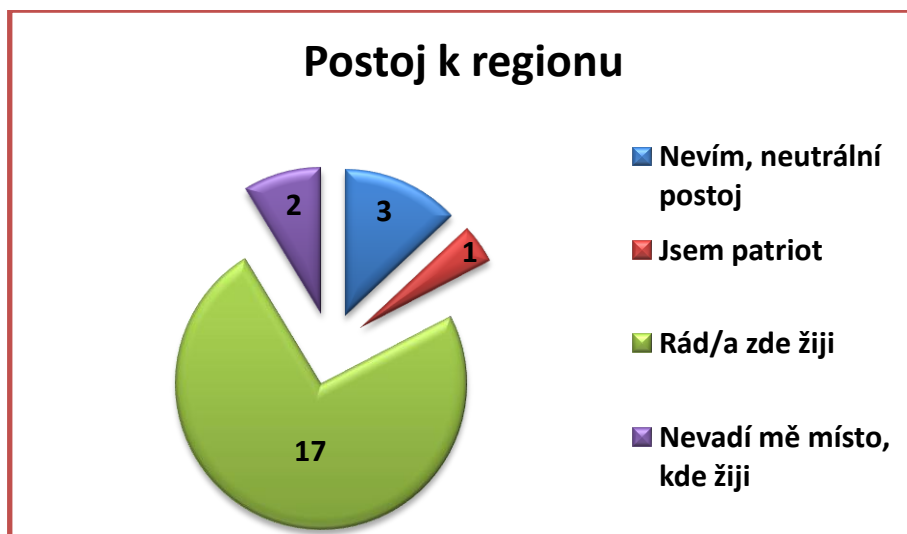
Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 3 jsou znázorněny nejdůležitější aktivity žen ve volném čase. U této otázky bylo na výběr z deseti různých aktivit a respondentky vyjadřovaly míru důležitosti jednotlivých aktivit na stupnici od jedné do čtyř. Pro ženy je na prvním místě ve volnočasových aktivitách rodina, která obdržela téměř 14% důležitosti, s 12,2% je pro ženy důležitá zábava s přáteli a třetí nejdůležitější aktivitou pro ženy je sport s 10,3%.

Devět žen je s náplní svého volného času spokojeno a jedenáct spíše spokojeno. Nespokojené ženy nejčastěji udávají jako důvod své nespokojenosti nedostatek volného času. Přibližně 75% žen se přiklání k názoru, že v regionu, ve kterém žijí, je dostatek možností pro volnočasové aktivity.

Postoj dotazovaných žen k regionu, ve kterém žijí je téměř jednoznačný, sedmnáct ze dvaceti tří dotázaných odpovědělo, že rády žijí ve svém regionu, což je znázorněno v grafu č. 4. Avšak odpovědi na otázku, zda sledují dění ve svém regionu, už tak jednoznačné nebyly, jen tři respondentky zajímá dění v regionu všeobecně, ostatní zajímají jen určité oblasti dění či informace z regionu nevyhledávají, ale zároveň se jim nebrání.

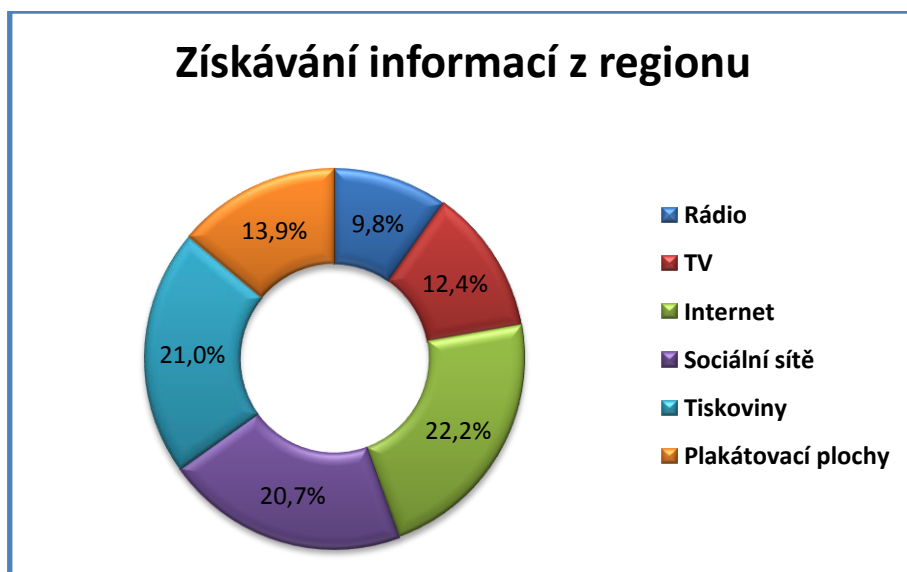
Graf č. 4: Postoj k regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4 znázorňuje, jaký postoj k regionu mají dotazované ženy, které se zajímají o sport. Jedna žena se považuje za patriota, sedmnáct odpovědělo, že rády žijí ve svém regionu, tři mají neutrální postoj a možnost, která znamenala, že ženy nemají žádný vztah k regionu, ve kterém žijí, nebyla označena ani jednou.

Graf č. 5: Získávání informací z regionu



Zdroj: Vlastní zpracování



Z grafu č. 5 lze vyčíst, z jakých médií nejčastěji získávají informace dotázané, o svém regionu. Nejvíce žen získává regionální informace z internetu, a to 22,2% , dále pak z tiskovin 21% a sociálních sítí 20,7%. Nejméně využívaným médiem pro získávání informací z regionu je mezi ženami rádiové vysílání, které získalo pouhých 9,8%.

Ve výzkumu dále následovaly otázky, které se zabývaly sledováním sportu. Při určení preferencí, jaký sport sledují nejraději, odpovídaly ženy následovně, na prvním místě se umístil lední hokej se 19,3%. O druhou příčku v hodnocení se dělí tenis a atletika s 13,8%, až na páté příčce se ocitl nejoblíbenější sport v České republice, fotbal s 11,5%. Další otázka se zaměřovala na prožitky diváka během sledování sportovního utkání. Hodnocení žen na čtyřbodové škále důležitosti prožitků při sledování sportu dopadlo velice zajímavě, výsledky jsou uvedeny v grafu č. 6.

*Graf č. 6: Nejhodnotnější prožitky při sledování sportu*



Zdroj: Vlastní zpracování

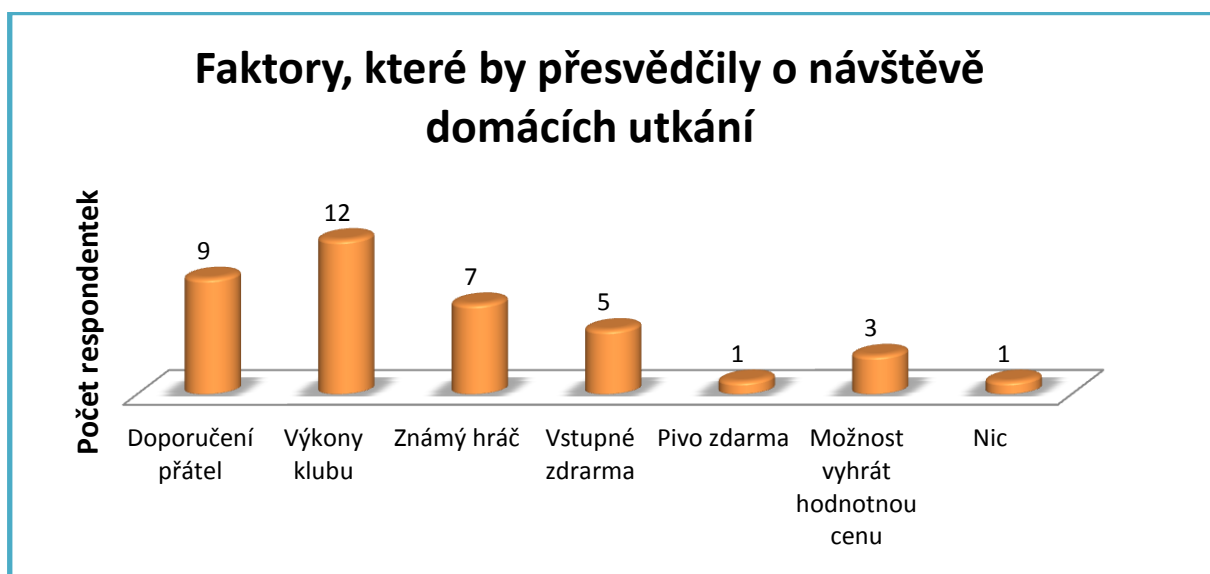
Pro ženy je podle grafu č. 6 nejdůležitějším požítkem při sledování sportovní události atmosféra na stadionu, která získala 22,1 %. Na další úroveň řadí ženy podporu svého týmu 20,2% a zábavu s přáteli 20% a až na posledním místě je u ženského publika sportovní výkon s 18,5%. Tyto výsledky jen potvrzují domněnku, že ženy se při sportu chtějí především bavit, což jim umožňuje dobrá atmosféra na stadionu či fandění svému

týmu, společně s přáteli. A pokud je dobrá zábava, zůstává sportovní výkon až jako druhořadý.

Na otázku, zda znají hokejový klub HC Berounští Medvědi, odpovědělo dvacet jedna žen z dvaceti tří ano. Tento fakt svědčí o velice dobré známosti klubu i u žen. Název klubu evokuje u respondentek především tyto charakteristiky: bojovný, sportovní, silný, mužný, mladistvý a dostupný. Tyto asociace se zdají být vhodné pro hokejový klub. Dobře dopadl u žen i slogan „Malý klub s velkým srdcem,“ který působí na ženy pozitivně, hrdě a pyšně.

Poslední kategorie otázek se týkala získávání informací o klubu HC Berounští Medvědi a také faktorů, které by přesvědčily ženy o návštěvě domácího utkání berounských hokejistů, což je patrné na grafu č. 7. Na jaký druh médií by se ženy zaměřily, pokud by chtěly získat více informací o klubu HC Berounští Medvědi, znázorňuje graf č. 8.

Graf č. 7: Faktory, které by přesvědčily o návštěvě domácích utkání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 7 je zřejmé, že by do ochozů zimního stadionu v Berouně přivedly ženy sledující sport především výkony klubu, dále pak doporučení přátel. Poměrně úspěšné by bylo i vstupné zdarma, které vybralo pět respondentek.

Graf č. 8: Druh média pro získání více informací o HC Berounští Medvědi



Zdroj: Vlastní zpracování

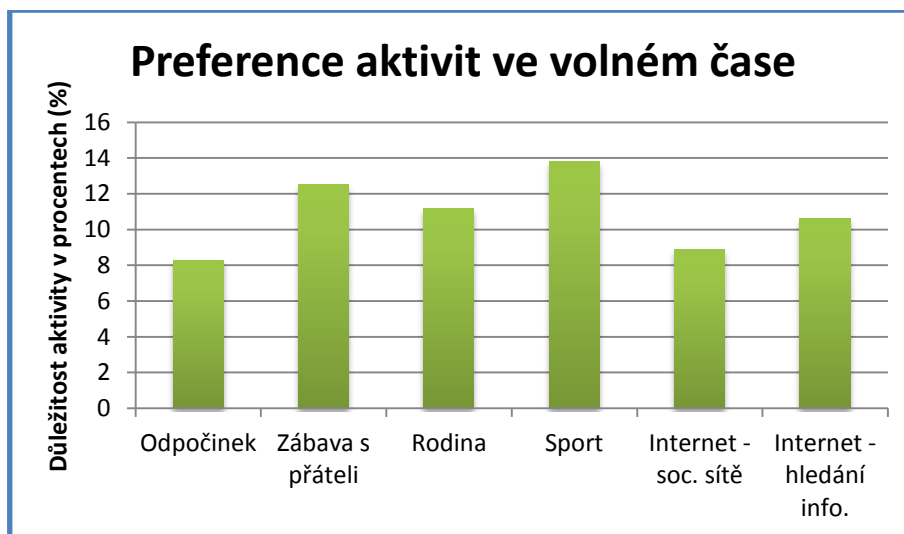
Z grafu č. 8 je patrné, že nejvyšší hodnocení získaly internetové stránky, dále sociální sítě v podobě facebooku, těsně za nimi skončil denní tisk a za zmínku ještě stojí plakáty. Ostatní média obdržela od žen zanedbatelné hodnocení.

### **Segment č. 2 – Mladí muži**

Tato skupina je tvořena všemi muži ve věku 0 až 25 let, neplatí zde žádná jiná omezení. Segment je vyjádřen čtyřiceti dotazovanými. Skupina vykazuje veliký potenciál, pokud by se klubu podařilo získat tyto diváky a ti by se naučili chodit na hokej v Berouně, měl by klub o fanoušky v budoucích letech postaráno. Do této kategorie spadají i ti mladí muži, co sport nesledují a to z toho důvodu, že lidé v této věkové kategorii si často ještě mohou utvářet své názory a postoje, proto mohou s přáteli nebo ze zvědavosti začít hokejová utkání navštěvovat a postupem času se stát pravidelnými návštěvníky utkání HC Berounští Medvědi.

Muži v této věkové kategorii tráví svůj volný čas především aktivně, tento výsledek potvrzuje i fakt, že nejdůležitější volnočasovou aktivitou pro tyto mladé lidi je sport. To je znázorněno na následujícím grafu č. 9. Až na dalších stupních jsou přátelé, odpočinek či rodina.

Graf č. 9: Preference aktivit ve volném čase



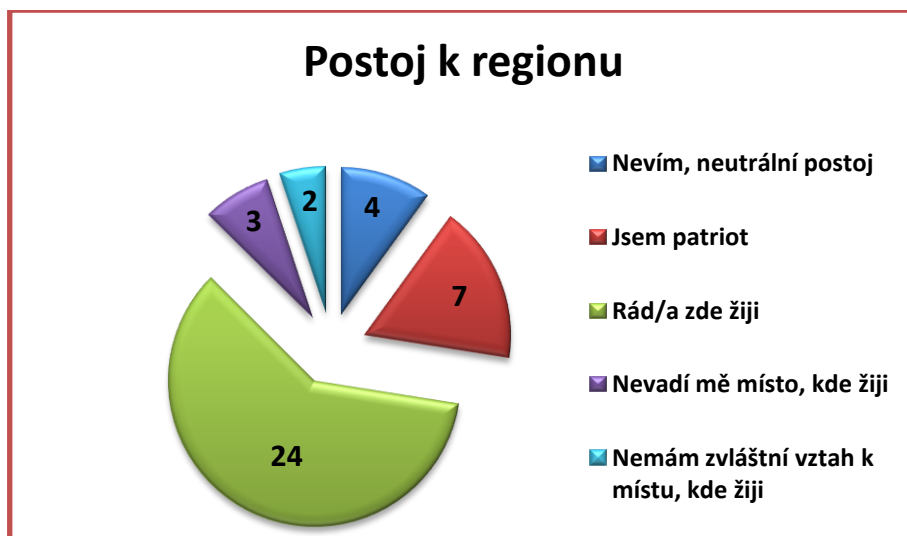
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9 vyjadřuje důležitost volnočasových aktivit pro muže ve věku 0 až 25 let mezi všemi deseti aktivitami nejdůležitější sport s 13,8%, zábava s přáteli obdržela od respondentů 12,5% důležitosti. Naopak nejméně důležitou volnočasovou aktivitou je pro tuto věkovou kategorii mužů četba, která dostala pouhých 7,5% a na grafu tudíž není zobrazena.

Volnočasové aktivity u této skupiny lidí mají převážně pravidelný charakter, třicet čtyři ze čtyřiceti dotázaných jsou aktivními sportovci a sportu se věnuje většina třikrát až čtyřikrát týdně. S tvrzením, zda v jejich regionu lze nalézt dostatek možností pro volnočasové aktivity, souhlasilo jedenáct respondentů, dvacet pět jich spíše souhlasilo, spíše nesouhlasili tři dotazovaní a jeden uvedl odpověď nevím.

Přístup mužů v tomto segmentu k regionu, ve kterém žijí, se dá pokládat za více než kladný. Dokonce sedm mužů se považuje za patrioty, což je ukázáno na grafu č. 10. Co se týče sledování regionálního dění, největší procento mužů v této skupině zajímají regionální informace jen v určitých oblastech či informace nevyhledávají, ale zároveň se jim nebrání.

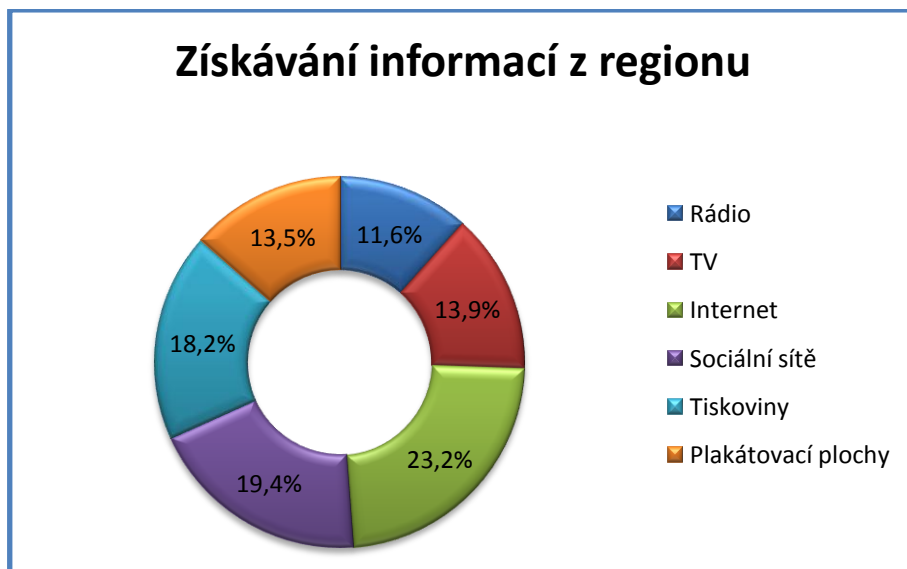
Graf č. 10: Postoj k regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 10 vyplývá, že nejvíce respondentů žije rádo ve svém regionu. Neutrální postoj zastávají čtyři muži. Třem dotázaným nevadí místo, kde žijí a další dva nemají ke svému regionu zvláštní vztah.

Graf č. 11: Získávání informací z regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 11 informuje o tom z jakých médií muži ve věku 0 až 25 let sledují regionální informace. Není žádným překvapením, že nejlepší hodnocení obdržel internet a to 23,2%. Sociální sítě byly ohodnoceny 19,4%, tiskoviny 18,2%, televize 13,9%, plakátovací plochy 13,5% a pouhých 11,6% získalo rádio.

Na otázky zabývající se sledováním sportu odpovídalo jen třicet tři dotazovaných a to z důvodu větvení dotazníku na respondenty, kteří sport sledují a na ty, kteří ho nesledují.

*Graf č. 12: Nejhodnotnější prožitky při sledování sportu*



Zdroj: Vlastní zpracování

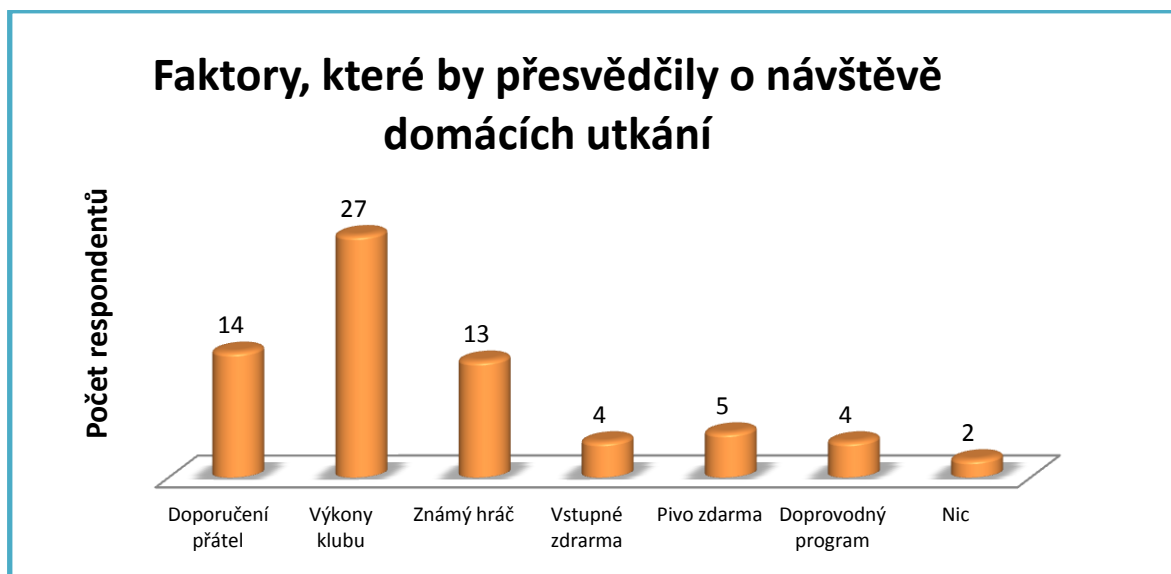
Z grafu č. 12 je patrné, že nejdůležitější divácký prožitek je pro tuto skupinu mužů sportovní výkon s 22,4% , dále následuje atmosféra na stadionu, která obdržela 20%, zábava s přáteli a vítězství favorita obdrželo od dotazovaných 19,2% a až na poslední místo byla zařazena podpora svého týmu s 18,2%. Z toho lze usuzovat, že většina diváků patřící do tohoto segmentu nechodí na stadion pouze s úmyslem fandit a povzbuzovat svůj tým, ale především chce vidět co nejkvalitnější sportovní výkon.

V oblíbenosti sledovanosti sportů byl nejlépe ohodnocen lední hokej a fotbal, jako třetí je nejvíce atraktivní pro tuto segmentační skupinu tenis, za zmínku stojí divácky nejméně oblíbené sporty, za které považují dotazovaní plavání a překvapivě i basketbal. Přímo na stadion se chodí sledovat muži z tohoto segmentu nejvíce na hokej a to dvacet čtyři

respondentů, poté na fotbal osmnáct respondentů a na ostatní sporty chodí přímo na stadion jen zanedbatelná množství dotázaných lidí z této skupiny.

Hokejový klub HC Berounští Medvědi znají všichni respondenti. U vyhodnocení otázky, která se týkala asociací spojených s názvem klubu, nepřevládala jen pozitivní spojení. Nejčastěji byl s názvem klubu spojován přívlastek sportovní, avšak jako druhá a třetí asociace byly vybrány slabý a nudný, což může znamenat negativní působení jména klubu na danou skupinu lidí nebo tyto asociace mohou mít za následek nekvalitní výkony klubu. Mezi další nejčastěji vybraná spojení s názvem Berounští Medvědi, patřil přívlastek bojovný a mladistvý. Pozitivně na většinu respondentů působil slogan „Malý klub s velkým srdcem,“ mezi jeho nejčastěji skloňované charakteristiky patřilo, že slogan působí bojovně, hrdě či vítězně. V tomto případě je zřejmé, že slogan podobného rázu by mohl tuto segmentační skupinu svým zněním oslovit.

*Graf č. 13: Faktory, které by přesvědčily o návštěvě domácích utkání*



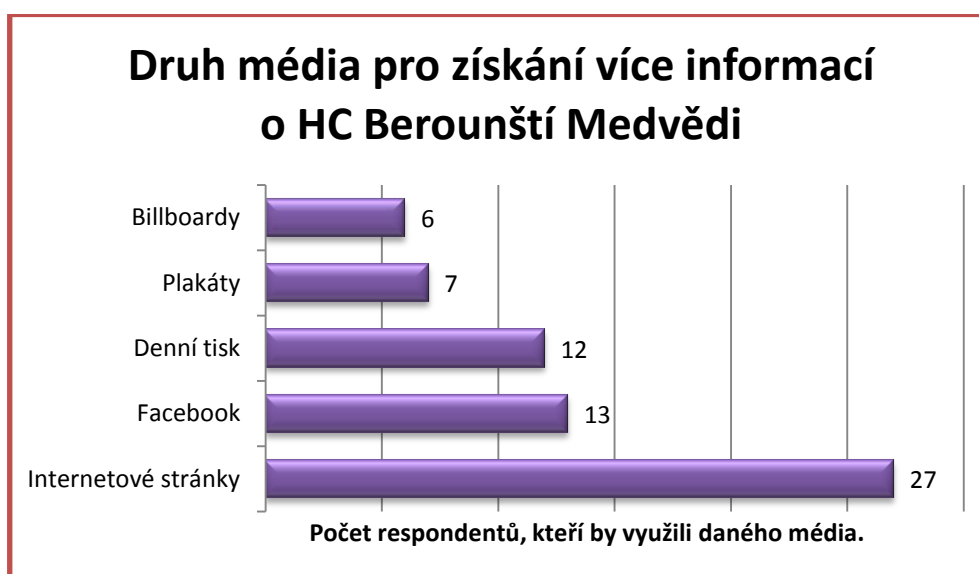
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 13 znázorňuje to, že skupinu mužů do dvaceti pěti let by o návštěvě domácího utkání HC Berounští Medvědi nejvíce přesvědčily výkony klubu, tuto možnost vybralo dvacet sedm respondentů. Mezi další alternativy, které by skupinu přesvědčily o návštěvě utkání, patří doporučení přátel, které zvolilo čtrnáct dotazovaných. Účast známého hráče

by přilákala třináct mužů. Naopak pivo zdarma by mělo vliv na rozhodování o účasti jen u pěti respondentů.

Pokud by muži z tohoto segmentu chtěli získat více informací o Berounských Medvědech, využili by v nejvyšší míře internetové stránky, dále pak již v menší míře facebook či denní tisk a jen hrstka dotázaných by se snažila získat informace z billboardů či plakátů. Toto poslední téma je přehledně zpracované v grafu č. 14.

*Graf č. 14: Druh média pro získání více informací o HC Berounští Medvědi*



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 14 pramení informace o druzích médií, která by volili respondenti z druhého segmentu, pokud by chtěli získat více informací o klubu HC Berounští Medvědi. Dvacet sedm respondentů by zvolilo pro získání více informací internetové stránky, třináct by využilo sociálních sítí v podobě facebooku, dvanáct by hledalo informace v denním tisku. Informace z plakátů by volilo sedm dotázaných a billboardy jen šest.

### ***Segment č. 3 – Muži, kteří navštěvují hokejová utkání***

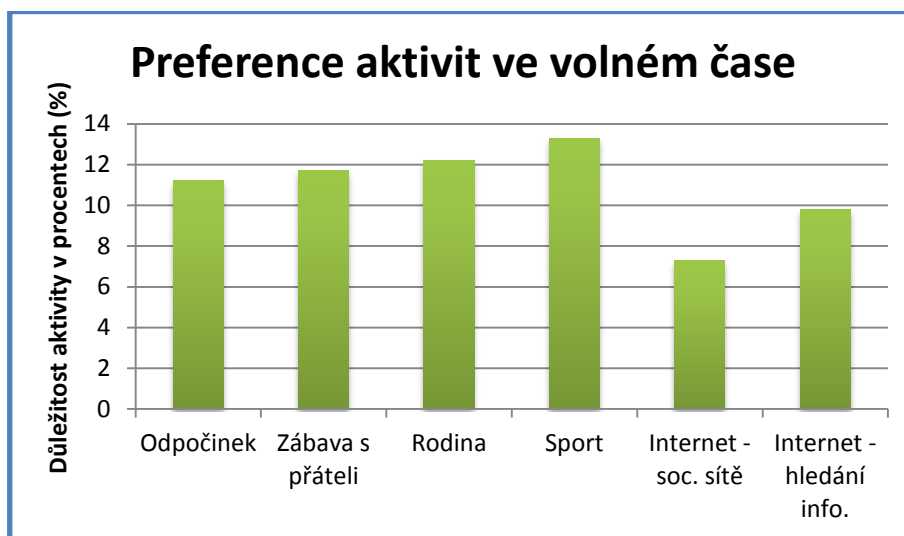
Tento segment je tvořen muži ve věku 26 let a staršími, kteří sledují sport a dokonce se chodí sledovat na hokej přímo na stadion. Skupina činí třicet dotazovaných. Zde se může jednat o fanoušky, kteří se chodí na hokejové zápasy přímo do Berouna anebo návštěvníky utkání konkurenčních celků. V obou případech je kvalitní marketingová komunikace klubu



nezbytností. O stávající fanoušky je nutné neustále se starat a na druhou stranu se pokusit získat na svou stranu fanoušky, kteří mají hokej rádi, ale nechodí na domácí utkání Berounských Medvědů.

Náplň volného času mužů, kteří navštěvují hokejová utkání a jsou starší dvaceti šesti let, je podle dotazníkového šetření především aktivní. Aktivně tráví svůj volný čas dvacet sedm ze třiceti dotázaných. Na otázku, zda jsou jejich volnočasové aktivity pravidelné, odpovědělo plných 50% respondentů odpovědí „Spíše ano,“ záporně se k této otázce vyjádřili pouze tři dotazovaní. Lze konstatovat, že muži v tomto segmentu jsou s využitím svého volného času převážně spokojeni, kladně v této otázce odpovědělo dvacet dva ze třiceti dotázaných. Nejdůležitější z volnočasových aktivit tohoto segmentu jsou zaznamenány v grafu č. 15.

Graf č. 15: Preference aktivit ve volném čase



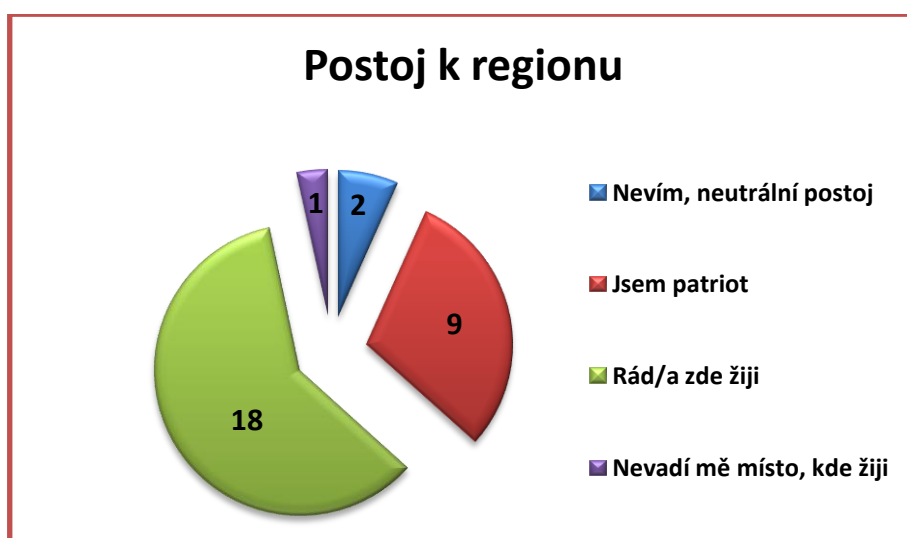
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 15 je patrné, že z deseti možností výběru je nejdůležitější volnočasovou aktivitou sport s 13,3%, těsně za ním následuje rodina s 12,2%, na třetím místě je pro tento segment zábava s přáteli, která je ohodnocena 11,7%. Jako nejméně důležitou aktivitu zvolili respondenti sociální sítě, které jsou pro ně důležité pouze ze 7,3%.

Další část otázek v dotazníku byla zaměřena na otázky týkající se regionu, ve kterém respondenti žijí. Deset dotazovaných souhlasí s tím, že v jejich regionu je dostatek

volnočasových aktivit, čtrnáct respondentů s tvrzením spíše souhlasí, spíše nesouhlasí pět dotazovaných a jeden neví. Čtrnáct dotázaných zajímá dění v regionu všeobecně, deset respondentů zajímají jen určité oblasti dění, informace nevyhledává, ale ani se jim nebrání šest mužů do dvaceti pěti let. Postoj tohoto segmentu k regionu je zaznamenán v grafu č. 16.

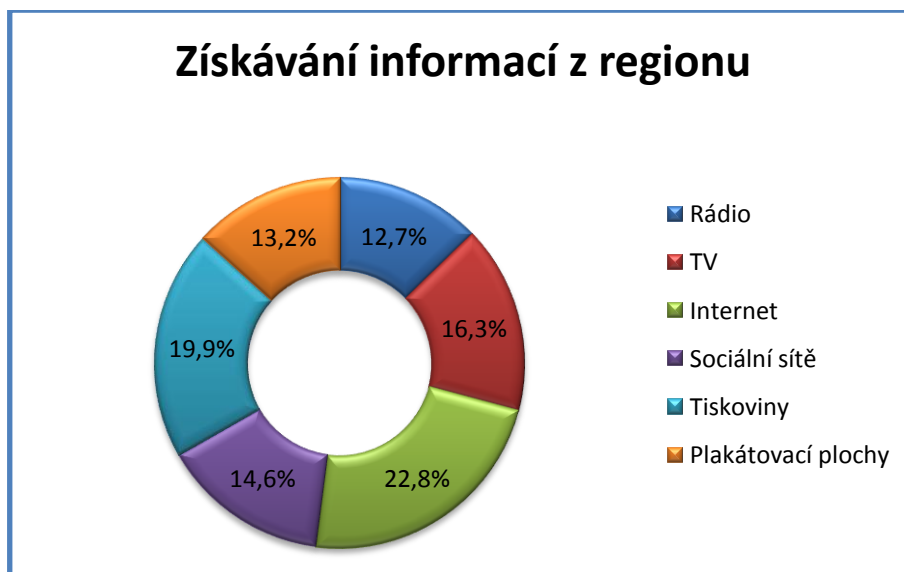
Graf č. 16: Postoj k regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 16 znázorňuje, že osmnáct z třiceti dotazovaných rádo žije ve svém regionu, jednomu člověku nevadí místo kde žije, dva mají postoj neutrální. Za patrioty se považuje devět mužů.

Graf č. 17: Získávání informací z regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z jakých médií získávají respondenti nejvíce informací o svém regionu, znázorňuje graf č. 17. Nejméně populárním médiem stejně jako u předešlých segmentů je rádio s 12,7%. Naopak nejdůležitějším zdrojem pro získávání regionálních informací je i pro tento segment internet, který dosáhl hodnocení 22,8%. Druhý největší dílek z grafu zabírají tiskoviny s 19,9%, které jsou tímto segmentem považovány za velice důležitý zdroj informací z regionu.

V dotazníku dále následovaly otázky na téma sledování sportovních akcí. Nejhodnotnější prožitky při sledování sportu jsou zaznamenány v grafu č. 18. Nejsledovanějším sportem v tomto segmentu byl vybrán samozřejmě lední hokej, na druhé místo ve svých preferencích respondenti zařadili fotbal, poté s velkým odstupem následoval tenis, motosport a atletika. Poslední místo obsadil basketbal.

Graf č. 18: Nejhodnotnější prožitky při sledování sportu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu č. 18, tak nejhodnotnějším prožitkem při sportu pro muže starší dvaceti šesti let a sledující lední hokej je s 23,1% sportovní výkon. Druhým nejdůležitějším prožitkem pro dotazované je atmosféra na stadionu, která získala 21,3%. Zábava s přáteli obsadila poměrně překvapivě až poslední místo se 17,8%.

Berounský hokejový klub znají všichni dotázaní muži. Nejčastější asociací s názvem klubu Berounští Medvědi, je přívlastek sportovní, který byl vybrán dvacet jedna krát. Osm respondentů vybralo charakteristiku dostupný, po sedmi bodech si rozdělili přívlastky bojovný, mužný a slabý. Slogan „Malý klub s velkým srdcem“ působil na tento segment především bojovně a pozitivně. Tyto dvě charakteristiky byly vybrány shodně osmnáctkrát. Hrdě vidí tento slogan šestnáct respondentů, ostatní charakteristiky byly vybírány v nízkém počtu. Následující dva grafy, graf č. 19 a graf č. 20, informují o tom, co by respondenty třetího segmentu přesvědčilo o návštěvě domácího utkání HC Berounští Medvědi a odkud by si případně dotazovaní přáli získat více informací o tomto klubu.

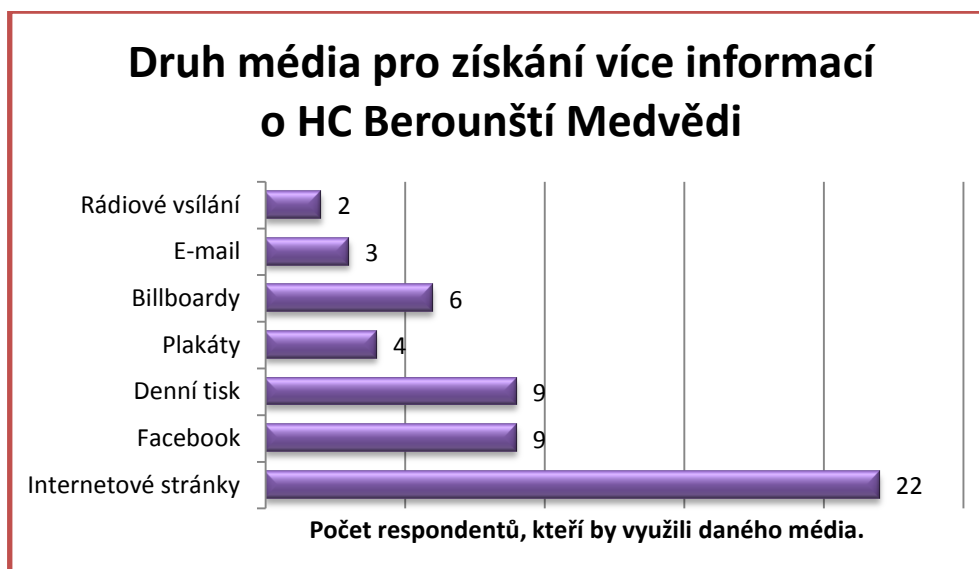
Graf č. 19: Faktory, které by přesvědčily o návštěvě domácích utkání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 19 vyjadřuje, co by respondenty z třetího segmentu přivedlo na domácí utkání Berounských Medvědů. Dvacet čtyři dotazovaných by o návštěvě přesvědčily výkony klubu. Účast známého hráče by přilákala třináct lidí a doporučení přátel šest. Překvapivě pivo zdarma by přesvědčilo pouze jednoho respondenta.

Graf č. 20: Druh média pro získání více informací o HC Berounští Medvědi



Zdroj: Vlastní zpracování

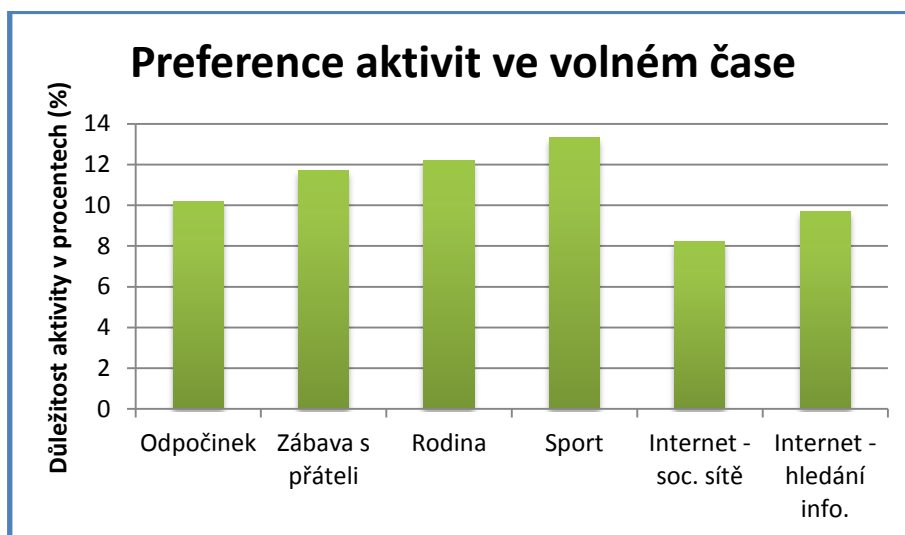
Graf č. 20 zobrazuje druhy médií a počty respondentů, kteří by si je zvolili pro získání více informací o klubu HC Berounští Medvědi. Nejvíce respondentů vybralo internetové stránky a to přesně dvacet dva. Na další příčce respondenti umístili shodně denní tisk a facebook, které vybralo devět dotazovaných. Dále za zmínku stojí ještě billboardy, které respondenti zvolili šestkrát a plakáty byly zvoleny čtyřikrát.

#### ***Segment č. 4 – Muži, kteří nenavštěvují hokejová utkání***

Do této skupiny se řadí muži, kteří jsou starší dvaceti šesti let, sledují sport, ale sledují jiné sporty, než je lední hokej. Tento segment čítá osm respondentů. I tyto diváky lze přesvědčit, aby zkusili návštěvu hokejového utkání Berounských Medvědů, ale i zde hraje důležitou roli vhodně zvolená propagace.

Preference volnočasových aktivit tohoto segmentu jsou uvedeny v grafu č. 21. Sto procent respondentů tráví svůj volný čas aktivně. Tři dotazovaní jsou spokojeni s trávením volného času, čtyři spíše spokojeni a jeden respondent neví. Na otázku zda v regionu, ve kterém muži ze čtvrtého segmentu bydlí, je dostatek volnočasových aktivit, odpovídají pouze kladně.

*Graf č. 21: Preference aktivit ve volném čase*

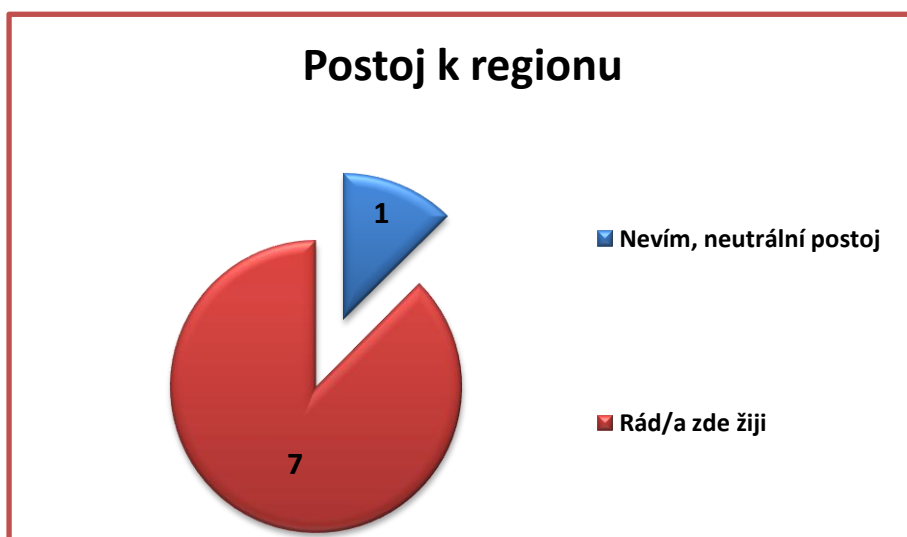


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 21 vyplývá, že největší procento dotazovaných preferuje ve svém volném čase sport, jejich preference činí 13,3%. Na dalších místech je rodina s 12,2% a zábava s přáteli s 11,7%. Nejnižší hodnoty dosáhlo sledování televize a rádia, která činila 6,6%. Avšak tyto volnočasové aktivity nejsou v grafu č. 21 zobrazeny.

Dále následovala sekvence otázek zabývajících se regionem přístupem k regionu, ve kterém respondenti žijí. Zájem o všeobecné dění v regionu má jeden respondent, dva dotazované zajímají jen vybrané oblasti dění. Zbylí členové tohoto segmentu informace z regionu nevyhledávají, ale ani se jim nebrání. Postoj segmentu k regionu, ve kterém žijí je znázorněný na grafu č. 22.

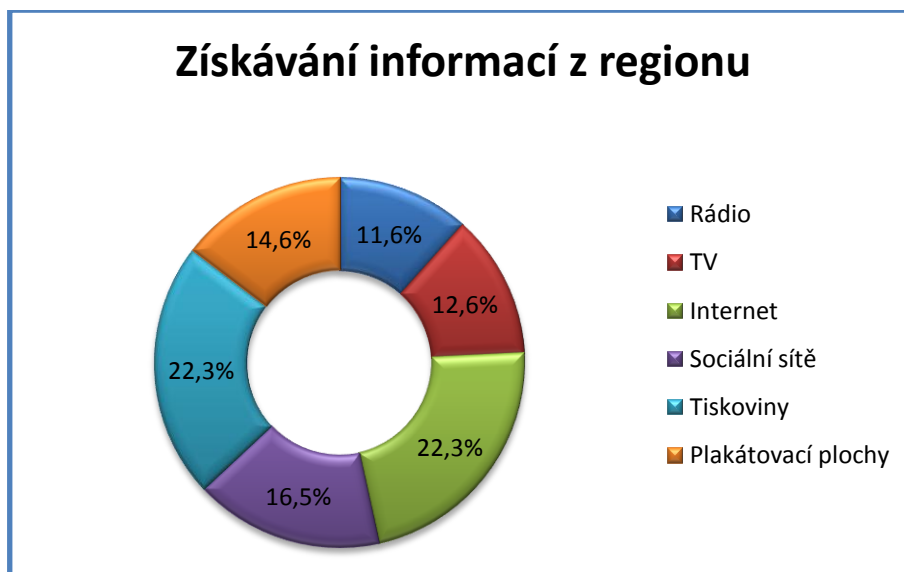
Graf č. 22: Postoj k regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 22 je patrné, že sedm respondentů ze čtvrtého segmentu rádo žije ve svém regionu a pouze jeden má neutrální postoj.

Graf č. 23: Získávání informací z regionu



Zdroj: Vlastní zpracování

To, z jakých médií získávají respondenti ze čtvrtého segmentu informace o svém regionu je patrné z grafu č. 23. Nejvíce využívanými médii jsou tiskoviny a internet, shodnou se hodnotou 22,3%. Třetím nejvíce využívaným médiem jsou sociální sítě s 16,5%. Méně využívanými zdroji informací jsou plakátovací plochy s 14,6%, dále televize s 12,6%. Nejméně informací o svém regionu získávají respondenti prostřednictvím rádiového vysílání, které zaznamenalo hodnotu 11,6%.

Muži, kteří nenavštěvují hokejová utkání a jsou starší dvaceti šesti let, podle dotazníkového šetření nejraději sledují atletiku, což je velice překvapivý výsledek. Dále preferují tenis, fotbal a lední hokej řadí shodně na třetí místo. Prožitky mužů ze čtvrtého segmentu při sledování sportu jsou vyhodnoceny v grafu č. 24.



Graf č. 24: Nejhodnotnější prožitky při sledování sportu

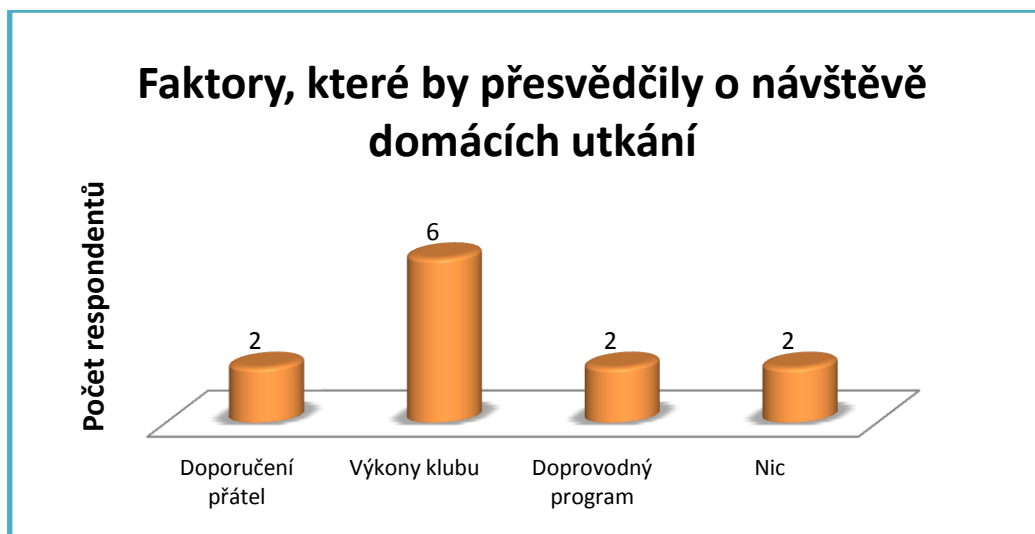


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu č. 24 jsou nejhodnotnějšími prožitky při sledování sportu pro čtvrtý segment atmosféra na stadionu a sportovní výkon shodně s 22,4%. Jako další přináší nejvíce prožitků těmto respondentům vítězství svého favorita s 19,2%. Nejnižší prožitky pramení z podpory svého týmu, která má hodnotu 17,6%, avšak rozdíly mezi hodnotami jednotlivých prožitků jsou velmi těsné.

Přesto, že dotazovaní nenavštěvují hokejová utkání, znají hokejový klub HC Berounští Medvědi všichni. Nejčastější asociací, kterou u dotazovaných evokuje název HC Berounští Medvědi, je sportovní, tuto charakteristiku označilo pět respondentů. Mezi další vybírané charakteristiky patří: dostupný, mladistvý a slabý. Slogan „Malý klub s velkým srdcem“ působí na nejvíce dotázaných pozitivně. Dále respondenti nejvíce vybírali charakteristiky: vítězně, hrdě a vtipně. U otázky, co by respondenty přesvědčilo o návštěvě domácího utkání Berounských Medvědů, padesát procent z nich vybralo možnost výkony klubu. Tato otázka je podrobněji zpracována v grafu č. 25.

Graf č. 25: Faktory, které by přesvědčily o návštěvě domácích utkání



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 25 je znázorněno, co by respondenty náležející do čtvrtého segmentu přesvědčilo o návštěvě domácího utkání HC Berounští Medvědi. Z devíti možných odpovědí byly respondenty vybrány jen čtyři. Nejvíce respondentů by přesvědčily o návštěvě utkání Medvěďů výkony klubu, které vybralo šest dotazovaných. Doporučení přátel, jedinečný doprovodný program a nic byly vybrány respondenty vždy dvakrát.

Graf č. 26: Druh média pro získání více informací o HC Berounští Medvědi



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 26 je ukázáno, z jakých médií by si dotazovaní přáli získat více informací o klubu HC Berounští Medvědi. Nejvíce respondentů volilo internetové stránky, které vybrali čtyři dotázaní. Tři muži z tohoto segmentu by preferovali informace v denním tisku. Informace prostřednictvím sociálních sítí by uvítali dva respondenti. Naopak dva respondenti by si nepřáli informace žádné.

### 5.1.3 Vyhodnocení segmentace

Z vyhodnocení jednotlivých segmentů je patrné, že každý segment má svá specifika. V některých oblastech se segmenty od sebe liší, v jiných se naopak shodují. V oblasti otázek týkajících se volnočasových aktivit se segmenty shodovali v otázce pravidelnosti volnočasových aktivit, kde odpovědi všech respondentů inklinovaly k pravidelnosti. Dále pak všechny segmenty tráví svůj volný čas spíše aktivně než pasivně. Co se týká jednotlivých činností ve volném čase, tak pro první segment je nejdůležitější rodina, což je logické z toho důvodu, že segment je tvořen ženami. U ostatních tří segmentů nejvyšší preference získal sport. Avšak na dalších místech se již preference jednotlivých segmentů neshodovaly.

Druhou oblastí otázek v dotazníku byly otázky týkající se regionu, ve kterém respondenti žijí. Výsledky segmentů se shodovaly v otázce možností volnočasových aktivit v regionu. U všech segmentů dominovala odpověď, která vyjadřovala, že možností volnočasových aktivit je v jejich regionu dostatek. Naopak odpovědi dotazovaných se rozcházely v otázce sledování regionálního dění. U prvního a druhého segmentu dominovala odpověď, kde respondenty zajímají jen určité oblasti dění. Muži ze třetího segmentu nejvíce odpovídali, že regionální dění je zajímavá všeobecně a dotazovaní ze čtvrtého segmentu povětšinou informace z regionu nevyhledávají, ale nijak se jim nebrání. Všechny segmenty preferují při získávání informací z regionu internet, což není v dnešní době nic neobvyklého. U čtvrtého segmentu jsou spolu s internetem nejdůležitějším médiem ještě tiskoviny. Tiskoviny jsou u prvního a třetího segmentu druhým nejdůležitějším médiem. Za zmínku ještě stojí, že na druhém místě u druhého segmentu se umístily ve sledování regionálních informací sociální sítě.

Pro první, druhý a třetí segment je nejatraktivnějším sportem pro sledování lední hokej. Muži ze čtvrtého segmentu nejraději sledují atletiku a poté tenis, fotbal s hokejem jsou u nich shodně až na třetím místě. Na druhém místě pro druhý a třetí segment se v oblíbenosti umístil fotbal, naopak pro ženy je fotbal podle výsledků, velice neatraktivní. Co se týče nejhodnotnějších prožitků při sledování sportu, pro první segment, tedy ženy je nejdůležitějším prožitkem atmosféra na stadionu a nejméně hodnotným prožitkem sportovní výkon. Pro ostatní segmenty je na prvním místě právě sportovní výkon, atmosféra na stadionu je na místě druhém.

Poté následovaly otázky týkající se klubu HC Berounští Medvědi. Mezi asociacemi spojenými s názvem klubu byla u všech segmentů nejvíce vybírána charakteristika sportovní, u prvního segmentu se dostal na stejnou úroveň ještě přívlastek bojovný. Mezi nejčastěji vybírané charakteristiky u všech segmentů patřily ještě tyto: dostupný, mladistvý, silný a mužný. Slogan klubu „Malý klub s velkým srdcem“ byl přijat všemi segmenty velice kladně. Na respondenty působil především: pozitivně, bojovně, hrdě a vítězně.

O návštěvě domácího utkání HC Berounští Medvědi, by nejvíce dotazované přesvědčily výkony klubu. Tato odpověď byla nejčtenější u všech segmentů. U prvního segmentu zde vzniká rozpor s otázkou, která se týká nejhodnotnějších prožitků při sledování sportu. Ženy v této otázce řadily sportovní výkon až na poslední místo, avšak o návštěvě domácího utkání Berounských Medvědů by je právě nejvíce přesvědčily výkony klubu. U ostatních segmentů tento rozpor není, pro dotazované z těchto skupin je nejhodnotnějším prožitkem při sledování sportu sportovní výkon a právě výkony klubu by nejvíce přesvědčily tyto skupiny o návštěvě domácího utkání Berounských Medvědů. Ženy by dále přesvědčilo o návštěvě utkání Medvědů doporučení přátel, stejně tak by tomu bylo i u druhého segmentu. Třetí segment složený z mužů starších dvaceti šesti let, navštěvujících hokejová utkání, by zaujala účast známého hráče. Pokud by si přáli dotazovaní získat více informací o klubu, všechny segmenty by volily internetové stránky. Na druhém místě v získávání informací o klubu se u prvních tří segmentů umístil facebook. U čtvrtého segmentu byl za prvním internetem zvolen denní tisk a facebook vybrán až na třetím místě.

#### **5.1.4 Targeting**

Vzhledem k tomu, že k průzkumu byl vybrán pouze vzorek potenciálních návštěvníků domácích utkání HC Berounští Medvědi, nelze zde uvedené závěry považovat za skutečný obraz situace v okolí klubu. Volbu cílových segmentů ovlivňují zejména tři faktory, velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Po důsledném prozkoumání splňují nejlépe tyto podmínky segment č. 2 „Mladí muži“ a segment č. 3 „Muži, kteří navštěvují hokejová utkání.“

Pro první segment „Ženy“ stojí sport ve volnočasových aktivitách až za rodinou, zábavou s přáteli či odpočinkem, to však neznamená, že by se ženy nemohly stát hokejovými fanynkami. Dokonce pro ženy podle výsledků dotazníku je hokej nejatraktivnějším sportem. Ženy při sledování sportu zajímá spíše zábava na stadionu, než sportovní výkon aktérů utkání. Avšak tento segment není pro klub dostatečně atraktivní. Dále zázemí berounského zimního stadionu a zábava na utkáních Berounských Medvědů, nejsou v současné době zrovna na takové úrovni, aby byly tím pravým pro hokejové fanyanky. I z tohoto důvodu by se klub měl prioritně zaměřit na jiné skupiny potenciálních diváků.

Segment č. 4 „Muži, kteří nenavštěvují hokejová utkání“ je s osmi respondenty velice malý segment oproti ostatním. I z tohoto důvodu pro klub ztrácí atraktivitu. V situaci, kdy návštěvnost domácích zápasů Berounských Medvědů je na velice nízké úrovni oproti minulým letům a má neustále klesající tendenci, není vhodné zaměřovat se na lidi, kteří hokej nesledují. Touto skupinou mužů by bylo nutné se podrobněji zabývat. Skupina má určitý potenciál, ale v současné době mezi důležité segmenty nepatří.

Velkým potenciálem a atraktivností pro klub se může pochlubit segment „Mladí muži.“ Tato skupina vykazuje nejvyšší počet potencionálních návštěvníků utkání HC Berounští Medvědi. Jak již bylo napsáno, segment může znamenat velký příslib do budoucna, avšak klub si své fanoušky musí vychovat a naučit je chodit na své zápasy.

Segment č. 3 „Muži, kteří navštěvují hokejová utkání“ svým počtem a atraktivností musí patřit mezi cílové segmenty klubu HC Berounští Medvědi. Zde se může jednat o diváky, co na Medvědy pravidelně chodí, či chodili dříve. Nebo se může jednat o hokejové fanoušky, kteří navštěvují utkání klubů v okolí Berouna. Hokejové kluby musí o své fanoušky stále pečovat, aby je neztratily. Berounští Medvědi by se měli snažit především o návrat svých příznivců zpět do hlediště pomocí vhodné propagace. Výjimkou nemusí být ani přilákání hokejových fanoušků od konkurenčních klubů při zvolení vhodných prvků marketingové komunikace.

Za positioning a správné umístění značky HC Berounští Medvědi v myslích cílových zákazníků lze považovat kapitolu návrh obecné strategie klubu. Tato strategie je formulována pro tři oblasti, kterými jsou oblast sportovní, finanční a sociální.

## ***5.2 Výzkum ostatních klubů***

Pro tento výzkum bylo vybráno 5 českých hokejových klubů. V této části práce byla jejich marketingová komunikace srovnána s komunikací klubu HC Berounští Medvědi. Jedná se o čtyři celky extraligy ledního hokeje, to znamená nejvyšší české hokejové soutěže a jeden celek I. hokejové ligy, druhé nejvyšší soutěže. Mezi zkoumané extraligové kluby patří HC Sparta Praha, HC Slavia Praha, HC Rytíři Kladno a HC Plzeň 1929, zástupcem I. ligy ledního hokeje je klub Piráti Chomutov. Všecky zmíněné extraligové kluby patří mezi konkurenty Berounských Medvědů, z důvodu jejich blízké vzdálenosti. Chomutovský klub

patří dlouhodobě na špičku I. ligy, před letošní sezonou kompletně přebudoval klubovou identitu a z KLH Chomutov se přejmenoval na Piráty.

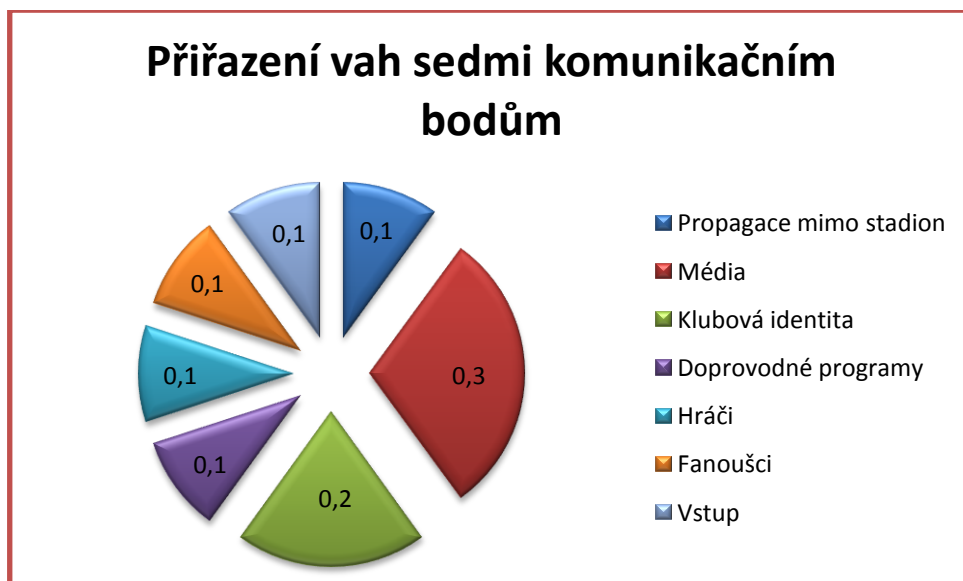
Každý klub byl zkoumán třemi proškolenými hodnotiteli. K hodnocení sloužil předem připravený hodnotící formulář, doplněný o list s hodnotící škálou, kde byly vymezeny extrémní hodnoty. Hodnotící formulář a list s hodnotící škálou jsou uvedeny v příloze č. 4. Hodnocení probíhalo nejprve na bodové škále od jedné do pěti, s tím že jedna bylo nejméně a pět nejvíce. Každé hodnocení bylo doplněné o písemný popis daného komunikačního bodu. Hodnotitelé u každého klubu posuzovali sedm předem stanovených komunikačních bodů. Těchto sedm úrovní komunikačních bodů bylo vymezeno podle oblastí, kde se komunikace klubu střetává přímo s jeho fanoušky.

Mezi komunikační body patří:

- Média – základem jsou webové stránky, dále pak komunikace na sociálních sítích, klubové periodikum a také spolupráce s mediálními partnery, rádií či klubový televizní kanál.
- Propagace mimo stadion – se vztahuje na billboardy, informační cedule či plakáty a jinou propagaci v okolí stadionu.
- Vstup – především vstupné, práce s cenou a permanentní vstupenky.
- Doprovodné programy – přestávkový program, soutěže, zábava pro diváky během utkání a výkon speakerů.
- Hráči – kontakt mezi fanouškem a hráčem, různé formy setkání s fanoušky, autogramiády, společné akce či faktor hráčské hvězdy.
- Fanoušci – především spolupráce klubu s fanoušky, nejen během zápasu, kvalita fanshopu, fungování fanklubu, speciální program pro fanoušky, například věrnostní odměny.
- Klubová identita – zhodnocení klubové identity, klubové barvy, logo, hymna či maskot.

Z důvodu objektivního vyhodnocení byly jednotlivým komunikačním bodům přiděleny váhy. Váhy byly přiřazeny expertním způsobem na základě řízených rozhovorů se „skalními“ fanoušky klubu HC Berounští Medvědi. Tento způsob stanovení vah je pro dané hodnocení klubů dostatečný. Rozdělení vah je patrné na grafu č. 27.

Graf č. 27: Přiřazení vah sedmi komunikačním bodům



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 27 je znázorněno přidělení vah jednotlivým komunikačním bodům. Nejvyšší váha byla přiřazena médiím a to hodnota 0,3. Váha 0,2 je spojena s klubovou identitou, ostatním pěti komunikačním bodům byla přiřazena stejná váha o hodnotě 0,1.



## 5.2.1 Popis klubů

### *HC Sparta Praha*

Rok založení: 1909

Klubové barvy: modrá, žlutá, červená a rudá

Největší úspěchy: 8x mistrovský titul v nejvyšší soutěži

Domácí stadion: Tipsport aréna

Kapacita stadionu: 12950 míst

Rozpočet klubu: 110 milionů korun

Zdroj: HC SPARTA PRAHA. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.hcsparta.cz/index.asp>>.

*Obrázek č. 3: Logo HC Sparta Praha*



Zdroj: HC SPARTA PRAHA. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.hcsparta.cz/index.asp>>.

HC Sparta Praha patří v české extralize ke stálým účastníkům v bojích o nejvyšší mety, navíc svá domácí utkání hrají hokejisté v Tipsport aréně, která je druhým největším hokejovým stánkem v České republice. Hokejová Sparta je druhým nejbohatším klubem české extraligy, vyšší rozpočet mají jen Pardubice.

### ***HC Slavia Praha***

Rok založení: 1900

Klubové barvy: červená a bílá

Největší úspěchy: 2x mistrovský titul v nejvyšší soutěži

Domácí stadion: O2 aréna

Kapacita stadionu: 18000 míst

Rozpočet klubu: 105 milionů korun

Zdroj: HC SLAVIA PRAHA. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.hc-slavia.cz/index.asp>>.

*Obrázek č. 4: Logo HC Slavia Praha*



Zdroj: HC SLAVIA PRAHA. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.hc-slavia.cz/index.asp>>.

HC Slavia Praha patří mezi českou hokejovou elitu až od roku 1994, kdy se tým probojoval do extraligy. V roce 2004 Slavia vyměnila svou dosavadní halu v pražském Edenu za supermoderní multifunkční hokejovou halu, která dnes nese název O2 aréna.

## ***HC Rytíři Kladno***

Rok založení: 1924

Klubové barvy: modrá a bílá

Největší úspěchy: 6x mistrovský titul v nejvyšší soutěži

Domácí stadion: Městský zimní stadion

Kapacita stadionu: 8600 míst

Rozpočet klubu: 65 milionů korun

Zdroj: RYTÍŘI KLADNO. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.hc-kladno.cz/cz>>.

*Obrázek č. 5: Logo HC Rytíři Kladno*



Zdroj: RYTÍŘI KLADNO. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.hc-kladno.cz/cz>>.

Kladenský hokejový klub zaznamenal své největší úspěchy v sedmdesátých letech, kdy hrál pod názvem HC Poldi Kladno. Kladno je také známo jako největší líheň hokejových talentů u nás. Mezi kladenské odchovance patří například Jaromír Jágr, bratři Kaberlové či Pavel Patera a mnoho dalších hokejistů zlaté éry českého hokeje z přelomu tisíciletí. Před sezonou 2011/2012 se klub ocitl ve velkých finančních problémech, pomocnou ruku mateřskému Kladnu podal nejznámější český hokejista Jaromír Jágr, který se stal majitelem klubu. Dále Kladno získalo nového generálního sponzora a název klubu se změnil na Rytíře.

## ***HC Plzeň 1929***

Rok založení: 1929

Klubové barvy: modrá a bílá

Největší úspěchy: 3x druhé místo v nejvyšší soutěži

Domácí stadion: ČEZ aréna

Kapacita stadionu: 7877 míst

Rozpočet klubu: 90 milionů korun

Zdroj: HC PLZEŇ 1929. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.hcplzen.cz/index.asp?cover=nezobrazit>>.

*Obrázek č. 6: Logo HC Plzeň 1929*



Zdroj: HC PLZEŇ 1929. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.hcplzen.cz/index.asp?cover=nezobrazit>>.

Plzeňský klub se může pochlubit jednou z nejlepších návštěvností na domácí zápasy nejen v České republice, ale i v Evropě. Plzeňští fanoušci jsou známi svojí věrností a to ať se klubu daří či nedaří. Naopak cena vstupenky na západě Čech patří k nejvyšším v české extralize. Rok 2008 se stal pro Plzeň plný změn, ze zámožské NHL se vrátil současný kapitán, generální manažer a majitel klubu Martin Straka, s jeho příchodem se změnila i klubová identita, klub byl přejmenován na Plzeň 1929 a v jejím znaku se objevil indián.

### ***Piráti Chomutov***

Rok založení: 1945

Klubové barvy: bílá, modrá a červená

Největší úspěchy: 3x postup do nejvyšší soutěže

Domácí stadion: Multifunkční aréna Chomutov

Kapacita stadionu: 5050

Rozpočet klubu: 47,5 milionu korun

Zdroj: PIRÁTI CHOMUTOV. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.piratichomutov.cz/index.asp>>.

*Obrázek č. 7: Logo Piráti Chomutov*



Zdroj: PIRÁTI CHOMUTOV. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.piratichomutov.cz/index.asp>>.

V posledních pěti letech chyběl Chomutovský tým jen jednou ve finále I. hokejové ligy. Společně s Ústím nad Labem patří mezi největší favority postupu do nejvyšší soutěže. Před letošní sezonou 2011/2012 Chomutov změnil nejen hokejovou halu, ale i celou klubovou identitu včetně jména a loga.

## 5.2.2 Vyhodnocení výzkumu ostatních klubů

Výsledky výzkumu ostatních klubů jsou zpracovány po jednotlivých komunikačních bodech a následně srovnávány s marketingovou komunikací Berounských Medvědů. Na to navazuje celkové vyhodnocení kompletní marketingové komunikace klubů.

### *Média*

Kvalitní práce s médii je i podle přiřazené nejvyšší hodnoty váhy nejdůležitějším prvkem marketingové komunikace sportovních klubů v současné době. Na co byla dříve nezbytná tradiční média, mohou si dnes kluby obstarat do jisté míry sami. Nejlépe přes svou internetovou stránku či sociální média, jako je například facebook. Právě jejich úroveň nejvíce kopíruje kvalitu péče o fanoušky. V neposlední řadě jsou mezi média počítána i klubem vydávaná tištěná periodika.

Graf č. 28: Média



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 28 vyplývá, že nejlepšího hodnocení dosáhla HC Sparta Praha. Sparta obdržela plný počet patnácti bodů. Na druhém místě se shodně umístily HC Plzeň 1929 a Piráti Chomutov se čtrnácti body. HC Slavia Praha získala bodů jedenáct a Rytíři Kladno pouze sedm bodů. Sparta si první místo v oblasti médií vysloužila především díky velmi nápadité barevně sladěné webové prezentaci. Na jejích internetových stránkách lze nalézt odkazy na aktuální kampaně, dále pak na sociální sítě či fanshop. Stránky jsou přehledné, nabyté řadou zajímavých informací, které jsou doplněné o klubovou televizi Reds TV. Klubové

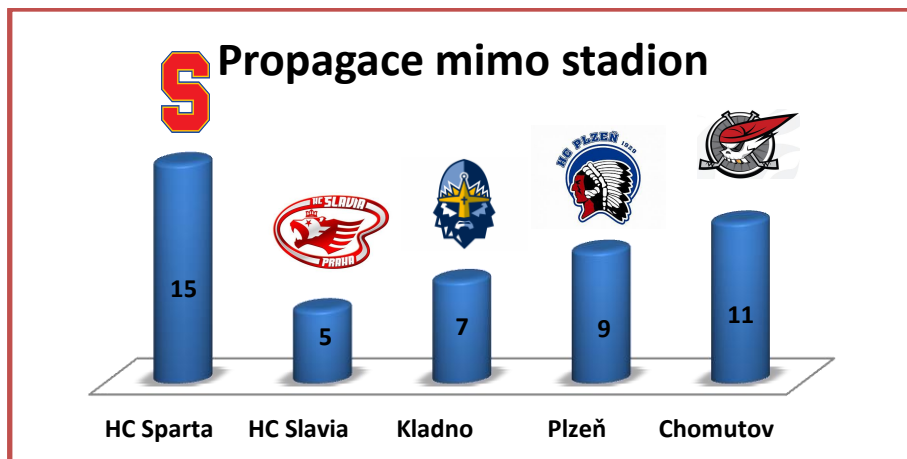
periodikum Spartánská jízda je na velice dobré úrovni a je k dostání zdarma. Plzeň a Chomutov obdržely vysoký počet bodů především díky kvalitním internetovým stránkám a péči o své příznivce na sociálních sítích, které v současné době hýbou světem. Naopak komunikace pomocí webových stránek či facebooku nebyla příliš dobře hodnocena u HC Slavia Praha a u kladenských Rytířů. U těchto dvou klubů stojí za zmínku jen rozsáhlé klubové periodikum Aréna, které dostávají zdarma fanoušci na domácích utkání HC Slavia Praha. Do této kategorie dále patří spolupráce s veřejnými médii, mezi mediální partnery klubů patří regionální rádiové stanice či místní tisk. Úroveň této spolupráce je u všech zkoumaných klubů na podobné úrovni. Jen v případě HC Plzeň 1929 byl klubový zpravodaj Blafák součástí regionálních novin Plzeňský deník.

V případě klubu HC Berounští Medvědi se internetová či facebooková prezentace se zkoumanými kluby nedá srovnávat. Webové stránky na první pohled vypadají slušně. Intro stránka přeměruje uživatele na hlavní stránku klubu. Avšak stránky jsou po rozkliknutí jakékoliv záložky velice strohé s nedostatkem informací či aktualit. Plusem stránek je přímý odkaz na facebook, ale ten zatím slouží spíše jako výsledkový servis než prostředek komunikace s fanouškem. O spolupráci s médii ani nemluvě, partnery Berounských Medvědů jsou rádio Relax, Berounský deník a týdeník ECHO, avšak jejich informační servis je nedostačující. Uspokojivě lze hodnotit pouze periodikum klubu vydávané na každé domácí utkání, kterým je slosovateľný program. Program lze zakoupit při vstupu na stadion za 5 Kč.

### *Propagace mimo stadion*

Propagaci klubů mimo stadion tvoří především billboardy, plakáty či informační tabule po městě či regionu, ve kterém klub hraje. Může sem patřit i vhodná dekorace doplňující okolí stadionu klubu.

*Graf č. 29: Propagace mimo stadion*



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 29 se zabývá tematikou propagace zkoumaných klubů mimo stadion. V této kategorii byla nejlépe hodnocena propagace pražské Sparty, která výrazně předčila své soupeře. Od hodnotitelů obdržela plný počet patnácti bodů. To vše především díky kampani „Tisíc příběhů jedno srdce“ a minulé kampani „Jsme Sparta.“ Billboardy a plakáty propagující kampaň „Tisíc příběhů jedno srdce“ jsou viditelné po celé Praze v hojném množství. Kampaň je založena na příbězích fanoušků spjatých s klubem. HC Sparta je klub s obrovskou tradicí a základnou fanoušků, touto kampaní se jim podařilo podpořit jejich hrdost a sounáležitost. U ostatních zkoumaných klubů se propagace mimo stadion omezuje pouze na občasné billboardy či plakáty.

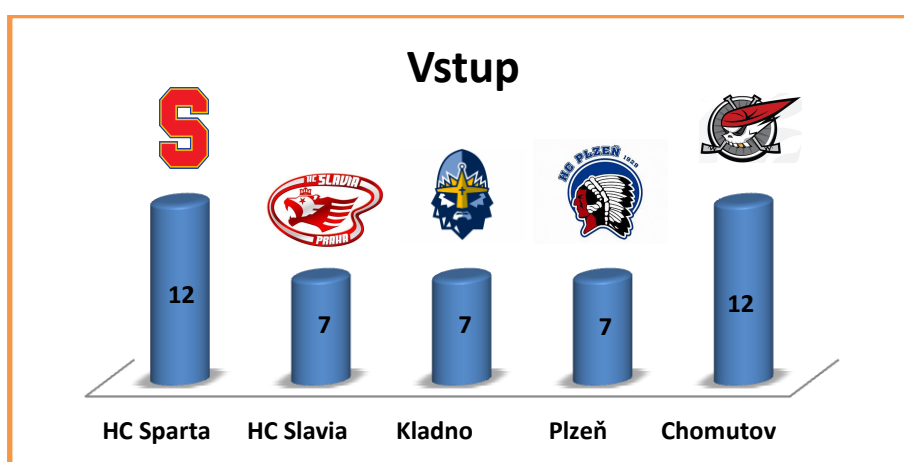
Berounští Medvědi se mohou pochlubit pouze jedním menším stálým billboardem, který se nachází v centru měst, na kterém jsou napsány vždy informace o budoucích utkáních klubu. Před každým utkáním se na městských plakátovacích plochách objevují plakáty s informacemi o nadcházejícím utkání, avšak plakáty mají minimálně posledních deset let stále stejný nevýrazný vzhled.



## Vstup

V současné době je trendem kupovat vstupenky na sportovní akce pomocí internetu. Většina klubů v české extralize i v I. lize toto svým fanouškům umožňuje. S cenou vstupného se dále pojí různé slevy, například pro důchodce, studenty či celé rodiny. Se zakoupením vstupenky se často pojí i výhody u obchodních partnerů, klubu či jízdné v městské hromadné dopravě v den utkání zdarma. Zcela odlišnou kategorií jsou permanentní vstupenky, které opravňují držitele k řadě privilegií.

Graf č. 30: Vstup



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 30 jsou zhodnoceny kluby podle vstupného na svá utkání. Zde se musí brát v potaz rozdíl mezi kluby hrajícími nejvyšší soutěž a Piráty z Chomutova hrající I. ligu. Co se týče hodnocení vstupného, hodnotitelé umístili na první místo s dvanácti body společně Piráty Chomutov a HC Spartu Praha. Zbylé tři hokejové kluby obdržely shodný počet sedmi bodů. Téměř příkladným lze nazvat systém vstupného na utkání Pirátů Chomutov. Vstupenky na jejich domácí utkání lze zakoupit na různých prodejních místech v Chomutově nebo online na portálu Ticketstream. Ceny vstupenek jsou přijatelné. Vstupné je rozděleno do tří cenových kategorií, podle sektorů v jejich nové aréně. Třicetiprocentní slevy jsou poskytovány pro občany zdravotně postižené, dále seniory, studenty a děti do výšky 140 cm. Děti s výškou do 110 cm mají vstup zdarma. Co se týče permanentních vstupenek nejpropracovanější systém má pražská Sparta, která nabízí sedm druhů permanentek. Velice zajímavé jsou především typy permanentek s názvem Spartánek, pro

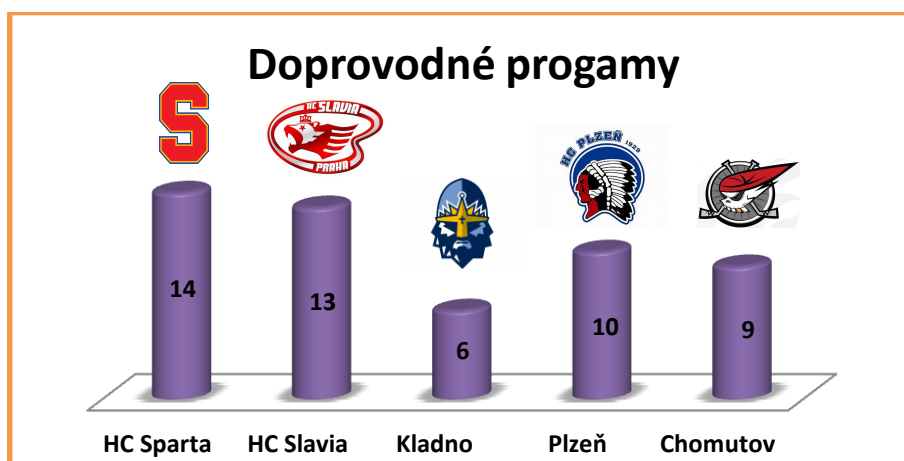
děti do 145 cm, dále Sarf'an junior, pro mládež do 18let či Dámská jízda, což jsou vstupenky pro ženy.

Na internetových stránkách Berounských Medvědů není položka vstupného vůbec zmíněna. Nelze tudíž ani kupovat vstupenky online. Cenová úroveň vstupného je přijatelná. Systém slev je však nepropracovaný. Jednorázová cena vstupného k sezení činí 60 Kč, k stání 50 Kč. Zdravotně postižení lidé mají slevu na vstupném 50%, děti do deseti let platí 20 Kč. Systém permanentních vstupenek je velice jednoduchý. Nabídka obsahuje tři typy permanentních vstupenek, mezi které patří permanentka k sezení za 1400 Kč na sezonu, dále permanentka k stání za 1100 Kč a sezonní vstupenka pro členy fanklubu k stání za 900 Kč.

### ***Doprovodné programy***

Při hokejových utkáních zahrnují doprovodné programy většinou přestávkový blok pro diváky a zábavu, o kterou se na stadionu stará komentátor neboli speaker. Přestávky mezi jednotlivými třetinami hokejového utkání bývají vyplněny buď soutěží pro diváky nebo kulturním či vtipným vystoupením. Dalším zdrojem zábavy publika na stadionu bývají multifunkční kostky umístěné nad ledovou plochou.

*Graf č. 31: Doprovodné programy*



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 31 znázorňuje vyhodnocení doprovodných programů při utkáních zkoumaných klubů. Jako nejlepší byl vyhodnocen doprovodný program HC Sparty Praha, který obdržel

od hodnotitelů čtrnáct bodů. Na druhém místě jen těsně skončil doprovodný program HC Slavie Praha, kterému hodnotitelé udělili třináct bodů. Poté následovaly s malým odstupem doprovodné programy Plzně a Chomutova. Nejhorším doprovodným programem byl vyhodnocen kladenský, který obdržel pouhých šest bodů. Doprovodný program, který nabízí HC Sparta Praha, je založen na velice dobrém speakerovi, který se již před zápasem snaží rozehrát publiku a po celou dobu utkání dokáže být vtipný a pohotový. Nástup hráčů na led, kteří vyjíždějí z obrovské nafukovací přilby spartánského bojovníka je doplněn ohňovou show a podmanivou hudbou. První přestávka utkání bývá vyplněna soutěží pro diváky o hodnotné ceny. Soutěže bývají většinou nějakým způsobem spojeny s hokejovými dovednostmi, ale výjimkou není ani soutěž vědomostní. Mezi nejoblíbenější soutěže patří soutěž v přesnosti či rychlosti střely. Během druhé přestávky dostávají prostor spartánské hokejové záclony, kteří předvádějí část svého tréninku. Nebo bývá druhá přestávka vyplněna reklamním sdělením, například se na ledové ploše objevují automobily od obchodních partnerů klubu. Doprovodné programy HC Slavie Praha jsou jedinečné díky moderní multifunkční hokejové hale O2 aréně. Naopak na Kladně je doprovodný program hokejového utkání na špatné úrovni.

Doprovodný program při domácích utkáních Berounských Medvědů zajišťuje během první přestávky divácká soutěž a během přestávky druhé většinou krasobruslařské vystoupení. Do soutěže probíhající během první přestávky hokejového utkání jsou vylosováni tři diváci, podle čísel zpravodaje, který si zakoupili při vstupu. Diváci soutěží v přesnosti střelby na branku. O krasobruslařské vystoupení se starají nadějně krasobruslařky z oddílu TJ Kraso Beroun.

### ***Hráči***

Do tohoto komunikačního bodu patří především kontakt hráčů klubu s fanoušky a to jakýmikoliv prostředky. Může se jednat o uspořádané setkání fanoušků s hráči, autogramiády, či rozhovory během utkání. Patří sem také faktor hráčské hvězdy, tím je myšleno využití hráčů v komunikační strategii klubu.

Graf č. 32: Hráči



Zdroj: Vlastní zpracování

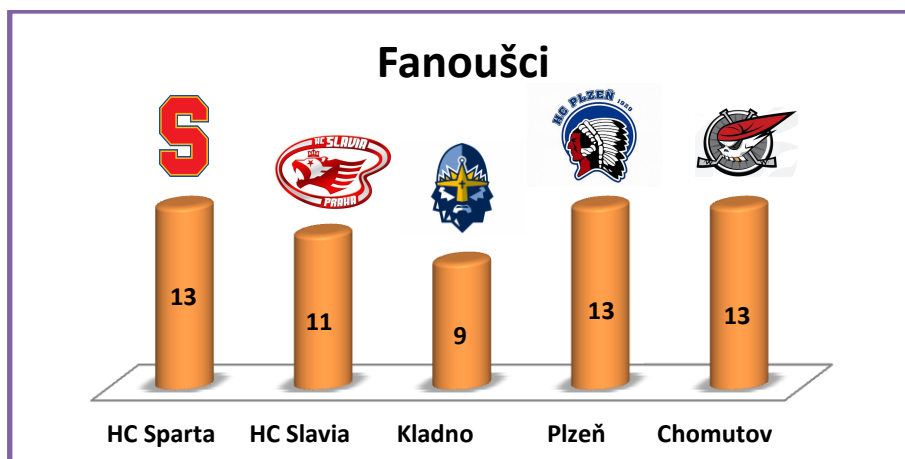
Z grafu č. 32 je patné, že nejlépe zvládá komunikaci mezi hráči a fanoušky opět pražská Sparta, která v tomto komunikačním bodě dosáhla hodnocení čtrnácti bodů. Nejhůře, se sedmi body byla hodnocena HC Slavia Praha. Druhou příčku v tomto komunikačním bodě shodně obsadily s dvanácti body kluby HC Rytíři Kladno a HC Plzeň 1929. Kladno velice dobře využívá popularity svého nového majitele Jaromíra Jágra, který se také stal tváří jejich marketingové kampaně. V Plzni mají fanoušci možnost vyslechnout si přímo od ledu rozhovor s hvězdou utkání, či postřehy hráčů po jednotlivých třetinách. Bezprostředně po skončení třetin je možné se v přímém přenosu podívat na rozhovor s hráči i na domácích utkáních HC Sparty Praha. Sparta dále pořádá zajímavá setkání fanoušků s hráči, kterými jsou nejen autogramiády, ale například takové akce jako návštěva a předávání vysvědčení dětem ve škole „Sparta školám,“ dále charitativní projekt na podporu darování krve „Spartanská krev,“ kterého se zúčastnili jak současní tak bývalí hráči Sparty. A také předvánoční setkání s dětmi z dětských domovů „Spartanský Ježíšek.“

Komunikace hráčů HC Berounští Medvědi s fanoušky je na velice špatné úrovni. Fanoušci se mohou dočkat pouze občasných rozhovorů s hráči na webových stránkách klubu. Jediná akce, kterou pořádají Berounští Medvědi pro široké okolí je hokejbalový turnaj berounských základních škol.

## *Fanoušci*

Do komunikačního bodu fanoušci patří spolupráce klubu s fanoušky a fanouškovský servis. Zde je důležité zhodnotit úroveň fanklubu, dále fanshopu a spolupráci s fanoušky během utkání.

*Graf č. 33: Fanoušci*



Zdroj: Vlastní zpracování

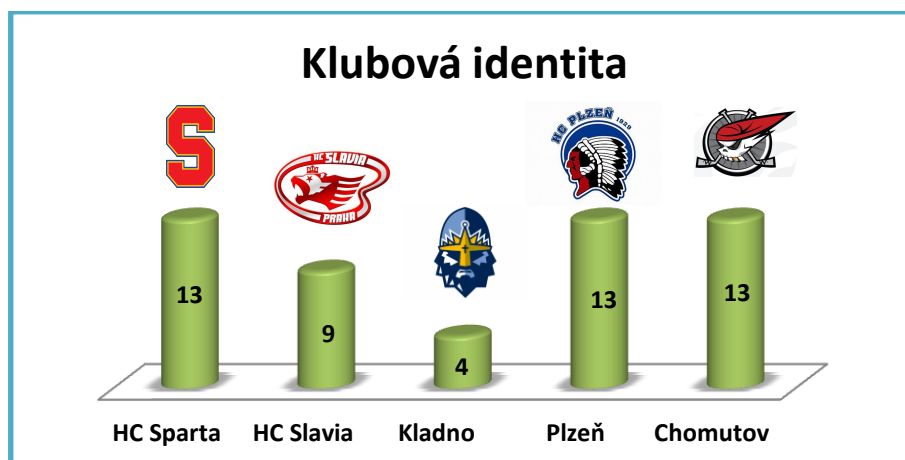
Z grafu č. 33 vyplývá, že komunikaci s fanoušky nejlépe zvládají tři kluby HC Sparta Praha, HC Plzeň 1929 a Piráti Chomutov. U všech těchto tří klubů byla komunikace s fanoušky ohodnocena na třináct bodů. Na dalším místě se umístila HC Slavia Praha s jedenácti body a poslední Rytíři Kladno s devíti body. Spolupráce klubů s fanklubem je u zkoumaných týmů samozřejmostí, stejně jako výsledkový servis pro fanoušky prostřednictvím SMS. U Plzně a Chomutova byl na vynikající úrovni klubový fanshop. Zákazníci zde při nákupu mohli potkat i samotné hráče klubu, kteří tam při zvláštních příležitostech pomáhali s prodejem. Například pražská Sparta udělala v letošní sezoně před začátkem vyřazovacích zápasů play-off novou kolekci suvenýrů a oblečení, akce byla nazvána „Vyzbroj se na play-off.“ HC Sparta také věnovala jeden ze svých extraligových zápasů hasičům, policistům, vojákům a záchranářům, tato akce měla vzdát hold lidem, kteří nasazují své životy pro záchranu druhých.

Lze tvrdit, že v Berouně spolupráce mezi klubem a fanoušky nefunguje. Komunikace managementu klubu s představiteli fanklubu je sporadická. Fanoušci nemají možnost výsledkového servisu a spolupráce s fanoušky během utkání je nulová. Fanshop klubu funguje v online podobě, avšak jeho sortiment není příliš rozsáhlý. Na některých zápasech v letošní sezoně 2011/2012 se objevil na tribunách berounského zimního stadionu fanshop v podobě stánku. Ohlasy na stánek se suvenýry v klubových barvách byly pozitivní.

### ***Klubová identita***

Klubové identitě byla pro celkové vyhodnocení přidělena váha 0,2, což značí její důležitost pro marketingovou komunikaci klubů. Podstatné je, aby klub navenek působil jednotně a tak ho viděli i jeho fanoušci. Důležitými prvky klubové identity jsou logo, klubové barvy, ale patří sem i klubová hymna či maskot. Tyto prvky by měly spolu korespondovat a vzájemně se doplňovat.

*Graf č. 34: Klubová identita*



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 34 informuje o tom, jak byla vyhodnocena u jednotlivých zkoumaných klubů klubová identita. Kluby HC Sparta Praha, HC Plzeň 1929 a Piráti Chomutov obdržely shodných třináct bodů. HC Slavia Praha obdržela bodů jedenáct a pouze čtyři body dostali Rytíři Kladno. Výsledek Kladna svědčí zatím o nepříliš dobrém přechodu na novou identitu. Motiv rytíře v sobě má velký potenciál, avšak zatím ho marketingové oddělení kladenského klubu nedokázalo naplnit. Změny klubové identity se před letošní sezonou 2011/2012 dočkal i klub z Chomutova, ale zde naopak od Kladna je patrná velice kvalitně

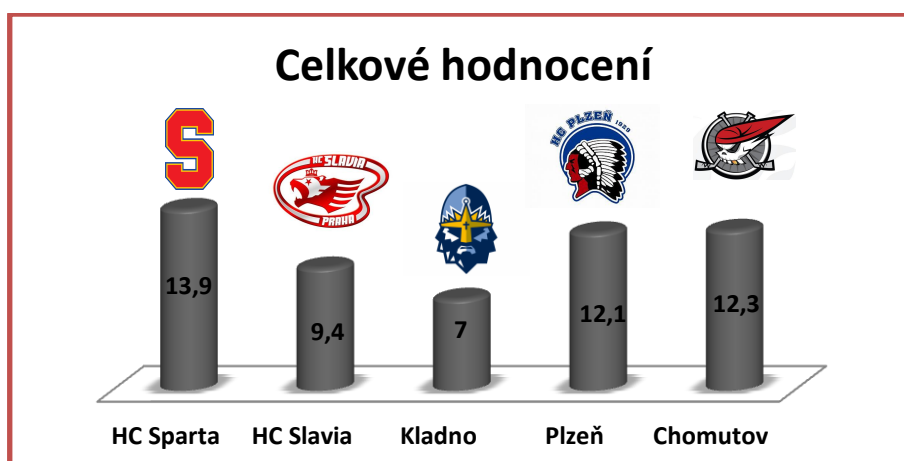
odvedená práce. Koncept klubové identity Pirátů Chomutov působí navenek velice dobře. Hráči jezdí na utkání autobusem v klubových barvách. Před novou chomutovskou arénou, vyzdobenou klubovými logy, parkují služební automobily managementu v klubových barvách. Na tribunách vítá fanoušky maskot jménem Picaroon. Maskota můžeme potkat také na Spartě, Slavii či v Plzni, u všech těchto klubů je také nedílnou součástí předzápasového programu hymna klubu.

Identita klubu HC Berounští Medvědi je založena na klubových barvách, které jsou červená modrá a bílá. Logo klubu má podobu medvědí hlavy. Oproti zkoumaným klubům je domácí stadion Berounských Medvědů z hlediska prvků klubové identity vyzdobený velice špatně. Znak klubu se nachází pouze ve středovém kruhu ledové plochy. Klub má vlastní hymnu, avšak ta není součástí předzápasového ani zápasového programu. V současné době nemá klub ani maskota, a tak zůstává potenciál v podobě klubového názvu nevyužit.

### 5.2.3 Celkové výsledky výzkumu klubů

Pro celkové vyhodnocení byly přiřazené výsledky od hodnotitelů vynásobeny příslušnými vahami jednotlivých komunikačních bodů. Celkové výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 35.

Graf č. 35: Celkové vyhodnocení výzkumu klubů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 35 vyplývá, že klubem s nejlepší marketingovou komunikací je HC Sparta Praha s celkovým hodnocením 13,9 bodu. Na druhém místě se umístila komunikace Pirátů Chomutov s 12,3 body. Třetí HC Plzeň 1929 dosáhla celkového hodnocení 12,1 bodu. HC Slavia Praha obdržela 9,4 bodu a umístila se na čtvrté příčce. Jako nejhorší byla vyhodnocena marketingová komunikace HC Rytíři Kladno s celkovým počtem 7 bodů. HC Sparta Praha předčila ostatní kluby především díky vynikající mediální komunikaci a jedinečné propagaci mimo stadion. Nástrojem jejího úspěchu byla marketingová kampaň „Tisíc příběhů, jedno srdce,“ která vzbuzuje u fanoušků pocit hrdosti a sounáležitosti s klubem.

### ***5.3 Návrh strategie klubu HC Berounští Medvědi***

Z informací získaných ze situační analýzy klubu a obou provedených výzkumů v praktické části práce byla vytvořena strategie klubu HC Berounští Medvědi. Nejprve byla navržena obecná strategie klubu, který pokrývá především sportovní finanční a sociální oblast. Dále pak byla vytvořena konkrétní strategie marketingové komunikace klubu, podle jednotlivých komunikačních bodů.

#### **5.3.1 Návrh obecné strategie klubu**

Cílem klubu a vizí do budoucna by mělo být zaměření se na dlouhodobé fungování klubu, což znamená udržení druhé nejvyšší soutěže a také zlepšování zázemí jak pro diváky, tak pro samotné hráče. Management klubu by se měl zaměřit zejména na tři oblasti a to sportovní, finanční a sociální.

Co se týče sportovní oblasti, měl by se klub orientovat na základní produkt, který divákovi nabízí, a tím je hokejové utkání a obzvláště sportovní výkon celého týmu. Hokej je dynamická hra plná osobních soubojů, s cílem vstřelit více branek než soupeř. A právě góly, střety a maximální sportovní výkon si fanoušci žádají. Tudíž by se klub měl zaměřovat na atraktivní útočný hokej s velkým počtem gólů. Těmto nárokům lze přizpůsobit i klubovou politiku ohledně hráčského kádru. Složení hráčského kádru je v současné době velice nesourodé. Navíc pouze devět hráčů je starších dvaceti pěti let. Většina hráčů ani Berounským Medvědům nepatří, hrají zde většinou na střídavý start nebo jsou zapůjčeni na hostování. Zde by mělo dojít ke stabilizaci kádru hráči zapadajícími



do herního konceptu. Klub by se měl pokusit získat několik zkušených hokejistů, například hráče, kteří dříve hráli českou nejvyšší soutěž. Starší hráči by se stali základní osou týmu a doplnili by je mladí perspektivní hokejisté. Tým mužů by do své tréninkové přípravy měl začlenit i vlastní odchovance. To by mohlo přinést úspory z finančního hlediska, pokud by klub dokázal vychovat kvalitní hokejisty, ale také by to znamenalo zlepšení image u veřejnosti. Avšak v současné době není situace s mládežnickými oddíly v Berouně dobrá. Juniorský tým Berounských Medvědů hraje pouze krajskou ligu, stejně tak i mužstvo starších dorostenců. Pouze mladší dorost Medvědů hraje I. ligu, to znamená druhou nejvyšší soutěž. Vedení Medvědů by se mělo do budoucna zasadit o zlepšení práce s mládeží. Základem by mohlo být vybudování zázemí pro mládežnické týmy na stadionu a angažování kvalitních trenérů. Členové mládežnických oddílů by tak mohli mít přístup do tréninkových prostor stadionu, kde by mohli trávit svůj volný čas a rozvíjet zde své individuální schopnosti, tak jak je tomu u mládežnických oddílů extraligových klubů. Tato vize je otázkou dlouhodobého plánování a také velkých finančních nákladů.

Finanční situace hokejových klubů v České republice je závislá na příjmech od sponzorů. Stejně tak tomu je i v případě Berounských Medvědů. V současné době se klub musí vyrovnávat s nepříznivou finanční situací. Klubu by velice pomohlo získat jednoho či více významných sponzorů, kteří by znamenali přísun finančních prostředků. Výhodou klubu je dobrá poloha města ve Středočeském kraji nedaleko Prahy. Tato lokalita je sídlem mnoha společností, podnikajících ve strojírenství a také v potravinářském či chemickém průmyslu. Důležité je oslovení vhodných společností konkrétním návrhem na spolupráci. Jako jedna z možností, jak získat významného sponzora se jeví pronajmutí názvu zimního stadionu. Beroun by si mohl vzít příklad od HC Sparty Praha, jejíž stadion nese název Tipsport aréna nebo od HC Plzně 1929, která hraje svá utkání v ČEZ Aréně. Problém je, že zimní stadion patří do vlastnictví města Beroun. Avšak i zde existuje prostor pro jednání s městem, potencionální příjmy od sponzora by mohly být využity na rekonstrukci zimního stadionu či jeho zázemí. Výhody nejen z ekonomického hlediska by klubu mohla přinést spolupráce s některým z extraligových celků. Podobná spolupráce zde na určité úrovni fungovala, ale byla založena pouze na střídavých startech mladých hráčů v berounském dresu patřících extraligovým klubům. Medvědi nejčastěji spolupracovali s pražskou Spartou či Slavií, dále také s Plzní nebo Kladnem. Z pohledu autora by byla pro Berounské Medvědy nejlepší výraznější spolupráce s jedním z extraligových klubů. Součinnost klubů by však neměla

být jen na bázi půjčování hráčů, ale mohla by se propojit oblast managementu klubů, či některé obchodní a marketingové aktivity. Tato skutečnost by jistě znamenala zlepšení finanční situace klubu. Jednou z dalších možností se jeví spolupráce se všemi kluby I. hokejové ligy a nejen na bázi návštěvnosti či výhod pro fanoušky klubů, ale i získání generálního sponzora pro tuto soutěž, jak je tomu například u „Tipsport extraligy.“ Generální sponzor na takovéto úrovni by mohl znamenat zlepšení finanční úrovně u všech čtrnácti klubů této soutěže, či jejich mediální zviditelnění.

V sociální oblasti by měl klub HC Berounští Medvědi zapracovat především na zlepšení povědomí veřejnosti o klubu. Hlavním problémem je klesající návštěvnost na domácích utkáních, a proto by se klub měl začít starat o zlepšení své image mezi sportovními fanoušky a podniknout určité kroky ke zlepšení návštěvnosti svých utkání. Tomuto tématu se bude věnovat část práce navrhující marketingovou komunikaci klubu.

Vedení klubu Berounských Medvědů by si také mělo uvědomit, že výkony jejich klubu dělají dobré jméno městu. Je zřejmé, že hokejový klub ovlivňuje socio-kulturní prostředí ve v Berouně. Klub by měl lákat do svých řad děti a mládež a stát se oporou proti růstu kriminality či drogových závislostí mládeže. Členství v hokejovém oddílu by pro děti i rodiče mělo být ctí. Proto by Berounští Medvědi o své nejmenší hokejisty měli dobře pečovat a nejen to, měli by se podílet i na rozvoji možností volnočasových aktivit v berounském regionu.

Pro zlepšení sociální oblasti klubu by mohl být navržen slogan a vytvořena kampaň, která by v horizontu jednoho až tří let měla přivést k hokeji v Berouně větší počet mladých hokejistů. Na druhou stranu by klub zavazovala k vytváření příležitostí pro volnočasové aktivity mládeže ve městě. Slogan by mohl znít takto:

**„Sportujeme a bavíme se s Berounskými Medvědy.“**

Slogan by měl oslovit prostřednictvím pořádaných akcí především rodiče s malými dětmi, tímto je přilákat na berounský stadion a získat nové členy do žákovských kategorií a publikum na utkání mužstva mužů.

Dalším krokem, který by mohl znamenat větší spokojenost návštěvníků zimního stadionu v Berouně, je zlepšení služeb pro diváky. V první řadě by mělo dojít k rekonstrukci

diváckého zázemí a sociálního zařízení zimního stadionu. Diváci, kteří využívají tribuny pro sezení, by v zimních měsících jistě uvítali sedáky, které by izolovaly studené plastové sedačky na tribuně. Na sedácích by mohl být prostor jak pro logo klubu tak i propagaci sponzorů. Pokud by se měly zlepšit další služby pro diváky na berounském stadionu, tak by to měly být bezesporu služby gastronomické. Jak vyplynulo z rozhovorů s věrnými fanoušky Berounských Medvědů, tyto služby zde neoplývají valnou kvalitou. Klub by se měl o zlepšení těchto služeb postarat a nenechat si tímto způsobem utíkat zisky z prodeje občerstvení. V případě vybraných cílových skupin mužů mladších dvaceti pěti let a mužů starších 26 let navštěvujících hokejová utkání, je nejvíce žádaným sortimentem stánků na stadionu dobré pivo, nápoj pro zahřátí, grilovaná klobása či párek v rohlíku a také sladkosti pro děti. Klub by mohl spolupracovat s některou z restaurací v centru Berouna, která by pro tyto účely připravovala na stadion občerstvení. Vhodné by také bylo získat nového dodavatele piva. V současné době je na stadionu prodáváno pivo Holba, ale to podle názoru věrných fanoušků klubu není příliš oblíbené. Za úvahu by jistě stálo prodávat na stadionu pivo z městského pivovaru Berounský medvěd, či oslovit nějaký renomovaný pivovar z Prahy či Plzně. Konkrétní návrh menu pro stánek s občerstvením je k nalezení v příloze č. 1.

### **5.3.2 Návrh marketingové komunikace klubu HC Berounští Medvědi**

Návrh marketingové komunikace má za cíl zlepšit povědomí o klubu HC Berounští Medvědi a hlavně zlepšit návštěvnost na domácích utkáních klubu. Komunikace je navrhována pro cílovou skupinu lidí, kterou tvoří dva vybrané segmenty potenciálních návštěvníků utkání Berounských Medvědů. Segmenty byly vybrány na základě marketingového výzkumu dotazníkovým šetřením. Jako cílové byly zvoleny segmenty, muži ve věku 0 až 25 let a muži starší dvaceti šesti let, kteří navštěvují hokejová utkání. Navržená marketingová komunikace vychází z odpovědí respondentů v dotazníku z vybraných segmentů. Komunikace dále bere v potaz vyhodnocení marketingového výzkumu ostatních klubů a bere si z marketingových programů nejlépe hodnocených klubů inspiraci. Marketingová komunikace je navrhována pro sezonu 2012/2013. Hokejová sezona v I. hokejové lize trvá od září do března. Návrhy u každého komunikačního bodu jsou doplněny tabulkou s hrubými odhady nákladů.

### ***Klubová identita***

Klubová identita je jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikace klubu. Základními prostředky identity jsou klubové barvy a logo. Klubové barvy červená, modrá a bílá jsou pro hokejový klub z psychologického hlediska barvy vhodné, jak je již popsáno v kapitole týkající se prvků značky. Pro jasně stanovenou identitu značky by mělo být využíváno jedno logo. Současná loga, která jsou Berounskými Medvědy používána, nesplňují náležitosti moderní značky. Možností, která zde připadá v úvahu, je vytvoření zcela nového loga. Návrh nového loga je k nahlédnutí v příloze č. 2. Prostory stadionu by měly být jasně vyzdobeny klubovými barvami a logy, aby bylo poznat, kdo je na stadionu doma. To platí i pro okolí či příjezdovou cestu k hale. Nesmí se opomenout ani ledová plocha. Na ledě ve středovém kruhu by mělo být namalováno logo klubu, jak tomu bylo i v současné sezoně 2011/2012. V zápasovém programu domácího utkání Medvědů by měla mít své stálé místo hymna klubu, tak jak je tomu například u zkoumaných extraligových celků. Podle názoru autora, by měla mít hymna své pevné místo před nástupem hráčů na ledovou plochu. Součástí klubové identity a také zábavy při utkáních by měl být maskot klubu. Maskotem by mohl být plyšový medvěd oblečený do dresu, který by byl přítomen jak na domácích utkáních, tak i na akcích pořádaných klubem. Maskot by měl mít své jméno, to by mohlo být navrženo samotnými fanoušky, například hlasováním na sociálních sítích klubu. Klubová identita by měla být sjednocena od velkých viditelných věcí až do nejmenších detailů, například kancelářských potřeby s logem klubu. Dalším vylepšením identity by mohl být autobus v klubových barvách, kterým jezdí hráči na zápasy. To samé platí i o automobilech managementu. Klub vlastní jeden autobus a dva osobní vozy, které jsou využívány managementem klubu.

Tabulka č. 2: Odhad nákladů – Klubová identita

Odhad nákladů - Klubová identita		
Akce	Cena	Poznámky
Výzdoba stadionu	20 000 Kč	
Plyšový kostým maskota	8 000 Kč	
Malování ledové plochy	0 Kč	V rámci spolupráce s Verek s.r.o
Kancelářské potřeby	4 000 Kč	
Polep dopravních prostředků	15 000 Kč	Autobus, 2 osobní automobily
Dresy	40 000 Kč	2 sady dresů

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Média***

Komunikace prostřednictvím médií je vůbec nejdůležitější prezentací klubu navenek. Tento fakt vyplynul z provedeného výzkumu dotazníkovým šetřením. Základem marketingové komunikace všech společností jsou kvalitní internetové stránky klubu, to je patrné i z odpovědí vybraných cílových skupin. Internetové stránky Berounských Medvědů vypadají na první pohled dobře, avšak jejich obsah má výrazné nedostatky. Bezpodmínečné je doplnění informací o vstupném či permanentních vstupenkách. Dále zcela chybí informace o mládežnických oddílech. Bylo by třeba na stránkách uvádět více informací a více přispívat aktualitami. Jednotlivé záložky jsou velice chudé. Návštěvník by se měl dozvědět informace o hráčích, jejich statistiky, něco o stadionu, na kterém klub hraje. Dále by zde měl být prostor pro vyjádření názoru fanoušků a získání zpětné vazby pro klub. Současná diskuse na webových stránkách je na nedostačující úrovni. Dobrým nápadem je také vytvoření video kanálu, kde by fanoušci mohli shlédnout nejzajímavější okamžiky z minulých zápasů. V současné době je velice důležitá komunikace prostřednictvím sociálních sítí, stejně tak to vnímají i cílové skupiny, na které by měl klub svou propagaci zaměřit. Na facebookovém profilu Medvědů by měla být pestrá nabídka aktualit, zajímavostí, anket, zpráv ze zákulisí klubu, fotek, vtipných videí a zajímavých odkazů. Klub by měl mít také vybudovaný profil na ostatních sociálních sítích, jakými jsou Twitter a Google Plus. Dobré využívání sociálních sítí může klubu do budoucna vykonat z marketingového hlediska velikou službu, a proto by neměly být opomíjeny. Klasickými médii, s kterými klub spolupracuje, jsou rádio Relax, Berounský deník a týdeník Echo.

Tato spolupráce by měla být pravidelná, například před každým zápasem by média zvala fanoušky na utkání a sdělovala předzápasové informace. Nadcházející den po utkání by zase přinesla informace o zápase, rozhovor s hráčem či trenérem. Jak na rádiu Relax, tak v Berounském deníku by mohla vzniknout samostatná rubrika nazvaná „**Informace z medvědího doupěte.**“ Klub HC Berounští Medvědi by mohl využít i městského rozhlasu pro informování o budoucích zápasech, cenách vstupného či nadcházejících akcích. Daná relace v rozhlasu či v rádiu by měla být vždy doplněna úryvkem klubové hymny.

Mezi komunikací prostřednictvím médií patří také vydávání vlastního periodika. Na každý domácí zápas klub vydává dvoustranný barevný slosovatelný program. Diváci v něm mohou najít krátké aktuality, ohlédnutí za minulým zápasem, soupisky obou klubů pro nadcházející utkání, tabulku soutěže a dokonce i prostor pro reklamu. Program je pro své účely dostačující, jen by se mohlo změnit jeho pojmenování na „**Klubový zpravodaj.**“ Nárazově by se Klubový zpravodaj mohl stát v den utkání součástí Berounského deníku. Berounští Medvědi by mohli před nadcházející sezonou vydat klubovou ročenku. Náplň ročenky by mělo být ohlédnutí za minulou sezonou, dále seznámení s cíli pro nadcházející sezonu, vize klubu do budoucna, představení hráčského kádru, dále také novinky a změny týkající se klubu.

*Tabulka č. 3: Odhad nákladů – Média*

Odhad nákladů - Média		
Akce	Cena	Poznámky
Redesign webových stránek	15 000 Kč	
Vydávání Klubového zpravodaje	5 000 Kč	Vydávání na 26 domácích zápasů
Vydání ročenky	20 000 Kč	Vydání 300 kusů ročenky
Prostor v tisku	0 Kč	V rámci spolupráce s Berounským deníkem
Prostor v rádiu	0 Kč	V rámci spolupráce s rádiem Relax

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Propagace mimo stadion***

Město Beroun má téměř dvacet tisíc obyvatel a leží 30 km jihozápadně od Prahy na dálnici D5 směrem na Plzeň. Z těchto faktů vyplývá důležitost propagace berounského

hokejového klubu mimo vlastní stadion. V současné době je pro propagaci klubu využívána pouze jedna velkoplošná reklama, která je umístěna na billboardu v centru města. Počet velkoplošných reklam by se z důvodu výborné polohy města na hlavní dopravní tepně měl rozšířit minimálně o dva nové billboardy. Billboardy by mohly být umístěny v těsné blízkosti dálnice D5 v obou směrech jízdy vždy před Berounem. Na billboardech by se mohly objevovat upoutávky na zápasy, ale i aktuální marketingové kampaně klubu. Dále by měly být využity plakátovací plochy či stojany ve městě Beroun a jeho okolí. Plakáty by vždy měly obsahovat klubové logo a barvy. Měly by být výrazné a zajímavé, aby upoutaly veřejnost. Další možností propagace mimo stadion je vylepením plakátků do autobusů městské hromadné dopravy, to již fungovalo v sezoně 2011/2012. Způsob, kterým by se propagace mimo stadion posunula ještě dál, by byl polepení autobusu městské hromadné dopravy klubovými barvami a logem. Cesta k zimnímu stadionu Medvěďů by mohla být vyzdobena vlajkami či reklamními štítky na sloupech vysokého napětí či veřejného osvětlení.

*Tabulka č. 4: Odhad nákladů – Propagace mimo stadion*

Odhad nákladů - Propagace mimo stadion		
Akce	Cena	Poznámky
Bilboardy	200 000 Kč	2 billboardy na dálnici, 1 v centru města
Plakáty	140 000 Kč	Plakáty na předsezonní propagaci a 26 domácích utkání
Polep autobusu MHD	0 Kč	V rámci spolupráce s Probo Bus a.s.
Okolí stadionu	20 000 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Vstup***

U většiny hokejových klubů v české nejvyšší a druhé nejvyšší soutěži je možné nakupovat vstupenky na utkání po internetu. To by jistě vyhovovalo i cílovým skupinám klubu. Berounští Medvědi by tento servis pro fanoušky měli poskytovat také. Nejjednodušší cestou by byla spolupráce s dobře fungující společností, která má s prodáváním vstupenek zkušenosti, takovou by mohla být společnost Sazka Ticket, která již spolupracuje s kluby české extraligy, jako jsou HC Slavia Praha, HC Plzeň 1929 a HC Rytíři Kladno.

Další podstatnou záležitostí je vymezení cen jednorázového či permanentního vstupného, spolu se sjednocením systému slev. Návrh cen vstupného znázorňuje tabulka č. 5, návrh systému slev je uveden v tabulce č. 6 a v tabulce č. 7 návrh systému permanentních karet.

*Tabulka č. 5: Návrh cen vstupného*

<b>Ceny vstupenek pro sezonu 2012/13</b>	
<b>Kategorie</b>	<b>Jednorázová vstupenka</b>
<b>Stání</b>	<b>60 Kč</b>
<b>Sezení</b>	<b>70 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka č. 6: Návrh slevového systému*

<b>Poskytované slevy na vstupném pro sezonu 2012/2013</b>		
<b>Typ slevy</b>	<b>Sleva ze vstupného</b>	<b>Poznámka</b>
<b>Děti do 110 cm</b>	<b>100%</b>	<b>Vstupné zdarma</b>
<b>Děti</b>	<b>30%</b>	<b>Do výšky 140 cm</b>
<b>Studenti</b>	<b>30%</b>	<b>Po předložení platného studentského průkazu (VŠ, SŠ, ZŠ)</b>
<b>Senioři</b>	<b>30%</b>	<b>Po předložení občanského průkazu (věk nad 60 let)</b>
<b>ZTP</b>	<b>50%</b>	<b>Po předložení platného průkazu ZTP</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka č. 7: Návrh systému permanentních karet

Ceny permanentních vstupenek pro sezonu 2012/2013		
Typ permanentky	Cena	Poznámka
Zlatá karta	1 400 Kč	Sezení
Stříbrná karta	1 100 Kč	Stání
Karta fanouška	900 Kč	Pro členy fanklubu
Karta medvídky	600 Kč	Pro děti do výšky 140 cm
Karta studenta	700 Kč	Pro studenty s platným studentským průkazem (VŠ, SŠ, ZŠ)

Zdroj: Vlastní zpracování

Senioři nad 60 let by mohli uplatnit slevu na permanentní vstupenku 30% a držitelé průkazu ZTP slevu 50%. Současně by držitelé permanentních karet byli zapojeni do věrnostního programu klubu a mohli by tak čerpat určité výhody, kterými by byly slevy ve fanshopu, slevy na vybrané produkty ve stáncích s občerstvením na zimním stadionu a slevy u obchodních partnerů klubu. Permanentní karty by v tomto případě musely být plastové s integrovaným čipem. Na místě by byla i spolupráce s přilehlým městským plaveckým areálem Tipsport laguna či se spřáteleným klubem nejvyšší hokejové soutěže. Vše záleží na jednání s obchodními partnery klubu a vzájemné domluvě těchto subjektů. Příkladem by mohla být akce, kdy za pět vstupů na domácí utkání Berounských Medvědů divák obdrží volný vstup do Tipsport laguny zdarma či za deset návštěv utkání Medvědů divák dostane vstupenku na utkání spřáteleného extraligového klubu.

Tabulka č. 8: Odhad nákladů – Vstup

Odhad nákladů - Vstup		
Akce	Cena	Poznámky
Zavedení systému vstupu na stadion	40 000 Kč	Turniket, systém čipových karet, software

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Doprovodné programy***

Zábavu pro fanouška neznamená jen samotný hokejový zápas, ale i připravený doprovodný program. Do doprovodného programu se řadí nejen zábava během přestávek, ale i výkon komentátora utkání, jeho práce s publikem či celková show na stadionu. Pro pozici komentátora utkání neboli speakera, který pouští hudbu, informuje diváky a stará se o zábavu během utkání, by měl klub využít spolupráce s mediálním partnerem rádiem Relax. Speakerem při domácích utkáních Berounských Medvědů by se mohl stát jeden ze zkušených moderátorů z tohoto rádia.

Pravidelnou náplní první přestávky v utkání by měla být soutěž pro diváky. Soutěž by pokaždé sponzoroval jiný partner klubu. Soutěže by se především měly týkat hokeje či hokejových dovedností z toho důvodu, že jednou z cílových skupin propagace klubu jsou muži zajímající se o hokej. Fanoušci mohou soutěžit v přesnosti střelby na branku, v rychlosti vystřelení puku, v úspěšnosti střelby na brankáře mládežnického oddílu či ve slalomu s kotoučem na hokejce. Výherci jednotlivých soutěží by byli odměněni cenami od sponzora a postupovali by do dalších kol, které by se uskutečnilo koncem sezony. Cena pro celkového vítěze by měla být hodnotnější, záleží na domluvě se sponzory. Odpovídající finálovou výhrou by mohl být zájezd pro dvě osoby či televizor.

Náplní druhých přestávek by mohlo být vystoupení krasobruslačky z TJ Kraso Beroun, předvedení tréninku žákovského oddílu, které by mohlo přilákat nové členy do těchto oddílů či prostor pro reklamní sdělení.

*Tabulka č. 9: Odhad nákladů – Doprovodné programy*

Odhad nákladů - Doprovodné programy		
Akce	Cena	Poznámky
Doprovodné programy	50 000 Kč	Doprovodné programy na celou sezonu
Speaker	0 Kč	V rámci spolupráce s rádiem Relax

Zdroj: Vlastní zpracování

## ***Hráči***

Do komunikace klubu patří i kontakt mezi hráči a fanoušky. Navrhovaných skutečností je v tomto bodě hned několik, avšak vše se také odvíjí od hráčského kádru. Pro komunikaci s fanoušky by v tomto případě bylo veliké plus získat do kádru známého hráče, který například v minulosti působil v nejvyšší soutěži. Přítomnost známého hráče byla jednou z nejčastějších odpovědí cílových skupin v dotazníku na otázku, co by je přimělo k návštěvě domácího utkání Berounských Medvědů. Konkrétním návrhem v komunikaci mezi hráči a fanoušky je provádění rozhovorů s jedním hráčem vždy po skončení jedné třetiny hokejového utkání. Na konci utkání by mohl proběhnout rozhovor s domácí hvězdou zápasu. Takovéto rozhovory probíhají například na utkáních HC Sparty Praha, která dosáhla nejlepšího hodnocení ze zkoumaných klubů v komunikaci mezi hráči a fanoušky. Vše by bylo provedeno živě přímo na ledové ploše. Hráči Medvědů by se nárazově mohli účastnit tréninků mládežnických oddílů. Pro začínající malé hokejisty by bylo velice motivující zatrénovat si se svými vzory.

Dalším návrhem je vytvoření cyklu setkání Medvědů s fanoušky. Hokejová sezona I. hokejové ligy trvá osm měsíců od září do března. Cyklus by se skládal z osmi setkání Berounských Medvědů s fanoušky. V tabulce č. 10 jsou zaznamenány jednotlivé navržené akce a jejich harmonogram.

Tabulka č. 10: Harmonogram setkání hráčů HC Berounští Medvědi s fanoušky

Termín	Název akce	Popis akce
Září	Utkání legend	Utkání mezi legendami berounského hokeje a mezi legendami pražské Sparty, výtěžek z akce bude věnován na charitativní účely.
Říjen	Medvědi školám	Medvědi postupně navštíví všechny čtyři základní školy v Berouně, pro děti bude připraven program a soutěže. Medvědi dětem rozdají dárky a vstupenky na příští utkání.
Listopad	Medvědi v nemocnici	Návštěva dětského oddělení hořovické nemocnice.
Prosinec	Medvědí Ježíšek	Vánoční posezení s fanoušky, Medvědi věnují fanklubu dar za podporu v sezoně v podobě sudu piva.
Leden	Bruslení s Medvědy	Veřejné bruslení, na kterém budou přítomni hráči Medvěďů, budou učit fanoušky bruslit.
Únor	Medvědí srdce	Návštěva dětského domova a speciální mateřské školky v Berouně, Medvědi rozdají dárky dětem.
Březen	Medvědí krev	Charitativní projekt na podporu dárcovství krve, které se zúčastní hráči Medvěďů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Odhad nákladů – Hráči

Odhad nákladů - Hráči		
Akce	Cena	Poznámky
Cyklus setkání s fanoušky	40 000 Kč	8 setkání hráčů s fanoušky

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Fanoušci**

Podstatnou částí komunikačního bodu fanoušci, je fanshop klubu. Fanshop by měl mimo jiné také fungovat jako online e-shop. Na e-shop by měly pochopitelně odkazovat webové stránky klubu a samozřejmě i sociální sítě. Fanshop by měl mít zázemí v kamenném obchodě v těsné blízkosti zimního stadionu. Prodejna, která v blízkosti zimního stadionu nachází je v současné době v soukromém vlastnictví a prodává se zde hokejová výstroj. Suvenýry, upomínkové předměty či věci pro fanoušky Berounských Medvěďů by se měly stát nedílnou součástí tohoto obchodu. Vše záleží na domluvě s managementem klubu a vlastníkem prodejny. Sortiment fanshopu by měl být pro příští sezonu rozšířen o více suvenýrů a věcí na fandění. Oblečení ve fanshopu by mělo být vyráběné kvalitní firmou, protože pokud bude dobře vypadat lidé si ho jistě rádi koupí. V tomto směru by berounský

klub mohl spolupracovat se svým obchodním partnerem, prodejcem sportovního vybavení Střída Sport. Všechny předměty ve fanshopu by měly ctít klubovou identitu.

Do tohoto komunikačního bodu spadá i komunikace s diváky během zápasu. O komunikaci s fanoušky během utkání by se měl starat speaker, kterým by mohl být moderátor z rádia Relax. Na dobré úrovni by měla být také komunikace mezi managementem klubu a fanklubem. Management by měl být schopen zajistit výhody pro členy fanklubu například při výjezdech na venkovní utkání Medvědů. Další výhodou pro fanoušky by bylo zprostředkování výsledkového servisu. Pokud by chtěl fanoušek využívat výsledkového servisu, přihlásil by se na klubové webové stránky a výsledky by dostával prostřednictvím SMS zpráv.

Tabulka č. 12: Odhad nákladů – Fanoušci

Odhad nákladů - Fanoušci		
Akce	Cena	Poznámky
E - shop	15 000 Kč	Online fanshop
Nový sortiment zboží	20 000 Kč	Zboží pro fanshop

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Předsezonní propagace***

Předsezonní kampaň klubu by měla být zaměřena na sounáležitost a soudržnost lidí v Berouně či jeho okolí s klubem HC Berounští Medvědi. Kampaň by měla vzbuzovat u fanoušků emoce. Nejdůležitějším pocitem, který by kampaň u fanoušků měla vzbudit je hrdost. Hrdost na to, že jsou z Berouna a že jejich domácí klub hraje druhou nejvyšší hokejovou soutěž v České republice. Hokej by měl být propagován před diváky tak, aby bylo zřejmé, že je to jejich srdeční záležitost. Z propagace by dále měla vyzařovat síla, energie či bojovnost. Cílem této propagace je propojit svět fanoušků a hokejistů a tím vytvořit jednu velkou rodinu. Název celé kampaně by mohl být „**Jsme jedna tlupa.**“ Kampaň by měla být doplněna dílčími slogany, které by se objevovaly na billboardech, plakátech či v médiích. Vhodné slogany pro tuto kampaň jsou: „**Staň se součástí tlupy,**“ dále „**Medvědí srdce bije pro Beroun**“ a již existující slogan „**Malý klub s velkým srdcem.**“ Příhodné by bylo doplnit klasické prvky marketingové komunikace o moderní marketingové trendy, jakými jsou buzz marketing, guerilla marketing či virální marketing.

Ještě před zahájením sezony a domácích utkání Berounských Medvědů by bylo vhodné využít prvků buzz marketingu, jenž je založen na vyvolání rozruchu. Rozruch by mohl být vyvolán kolem novinek v kádru Berounských Medvědů, nového loga klubu a začínající sezony. Další moderní marketingovou metodou příhodnou pro propagaci Berounských Medvědů by mohl být virální marketing. Výhodou tohoto druhu marketingu jsou nízké náklady a také fakt, že marketingové sdělení je natolik zajímavé pro příjemce, že se samovolně vlastními prostředky šíří dál. Podstatou této propagace by byla série čtyř krátkých vtipných videí, na kterých hráči Medvědů ukazují svoji sílu, rychlost, tvrdost a neprůstělnost brankářů. Poslední využitou marketingovou metodou by byla guerillová komunikace. Tato komunikace využívá netradičních médií, která jsou nazývána ambientní. Ambientním médiem by se staly zastávky městské hromadné dopravy, které by byly polepeny tak, aby připomínaly hokejové střídačky. Sezení na lavičce umístěné uvnitř zastávky, by vypadalo, jako když sedící osoba sedí přímo na hokejové střídačce. Ideálním doplňkem tohoto guerilla marketingu by byl slogan „**Berounští Medvědi tě zapojí do hry.**“ Tento návrh je nastíněn v příloze č. 7. Guerillová komunikace by mohla být i součástí plakátů klubu vylepovaných na veřejné plakátovací plochy. Plakáty by mohly jevit jako roztržené medvědí tlapou. Tento efekt by mohl upoutat pozornost lidí.

Tabulka č. 13: Odhad nákladů – Předsezonní propagace

Odhad nákladů - Předsezonní propagace		
Akce	Cena	Poznámky
Buzz marketing	10 000 Kč	Plakáty, sdělení v médiích
Virální marketing	20 000 Kč	4 krátké video spoty
Guerilla marketing	10 000 Kč	Polepení zastávek MHD

Zdroj: Vlastní zpracování

Celou navrhovanou marketingovou komunikaci klubu HC Berounští Medvědi, kterou činí sedm návrhů pro jednotlivé komunikační body a předsezonní kampaň, by měl zaštitovat jeden člověk, nejlépe marketingový či obchodní manažer klubu. Jeho tým by měli tvořit minimálně dva schopní lidé, kteří by se starali o průběh celé kampaně. Manažer by před sezonou 2012/2013 dostal od klubu patřičný rozpočet, s kterým by musel hospodařit. Odhad nákladů na celou kampaň činí 692 000 Kč. Náklady na celou propagaci jsou zaznamenány v tabulce č. 14. Nejvyšší náklady by bylo nutné vynaložit na propagaci

mimo stadion. Do rukou manažera by byl přidělen rozpočet 700 000 Kč, s kterým by po celou sezonu 2012/2013 hospodařil. Je zde nechána rezerva i pro nečekané výdaje. Do odhadu nákladů nejsou započítány mzdy pracovníků. Odhadované náklady celé komunikace jsou pro klub HC Berounští Medvědi odpovídající. Klub nemusí využít všech návrhů, avšak pro jeho úspěšnou prezentaci by to bylo vhodné. Některé návrhy mají jednorázový charakter a investice do nich se v budoucnu již opakovat nebudou, tím pádem rozpočet klubu v budoucích letech nezatíží.

*Tabulka č. 14: Odhad nákladů na celou propagaci*

Odhad nákladů - Celá propagace	
Druh propagace	Cena
Klubová identita	87 000 Kč
Média	40 000 Kč
Propagace mimo stadion	360 000 Kč
Vstup	40 000 Kč
Doprovodné programy	50 000 Kč
Hráči	40 000 Kč
Fanoušci	35 000 Kč
Předsezonní propagace	40 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>692 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3.3 Efekty marketingové komunikace

Návrh marketingové komunikace klubu obsahuje aktivity, které lze rozdělit na jednorázové a aktivity, které jsou nutné každý rok opakovat. Komunikace je navržena pro sezonu 2012/2013, odhadované náklady na kampaň činí 692 000 Kč. Jednorázové náklady jsou zaznamenány v tabulce č. 15. Jejich celková hodnota je 115 000 Kč. Tabulka č. 15: Jednorázové náklady

Jednorázové náklady	Cena
Výzdoba stadionu	20 000 Kč
Plyšový kostým maskota	10 000 Kč
Polep dopravních prostředků	15 000 Kč
Redesign webových stránek	15 000 Kč
Zavedení systému vstupu na stadion	40 000 Kč
E - shop	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>115 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Životnost jednorázových aktivit je odhadována autorem na pět let. Pokud by se rozpočítaly náklady do pětiletého intervalu, činily by náklady na jednorázové aktivity 23 000 Kč za rok. To znamená, že roční rozpočet na marketingové aktivity klubu HC Berounští Medvědi by činil 600 000 Kč. Počet domácích utkání týmu HC Berounští Medvědi v základní části v nadcházející sezoně 2012/2013 bude minimálně dvacet šest. Na tento počet zápasů byla propagace navrhována. Pro pokrytí nákladů na propagaci klubu za dvacet šest domácích utkání by musel být zisk z každého z nich minimálně 23 077 Kč. Tuto částku by klub utřzil na vstupném, pokud by průměrná návštěvnost na domácích utkáních byla vyšší o 385 platících diváků než v sezoně minulé 2011/2012. Při této přibližné kalkulaci byla započítávána cena vstupného 60 Kč. Tuto hodnotu má v návrhu vstupného cena vstupenky k stání. Naopak při kalkulaci nebyl brán v potaz zisk klubu z prodeje občerstvení či suvenýrů z fanshopu. Zvýšením o 385 diváků by průměrná návštěvnost činila 705 diváků na jedno utkání. Průměrný počet 705 diváků je reálný v případě kvalitních výkonů klubu podpořených novou marketingovou komunikací.



## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout vhodné marketingové aktivity sloužící k podpoře budování značky sportovního klubu HC Berounští Medvědi. Tento sportovní klub zatím strategii budování značky formulovanou nemá.

Klub HC Berounští Medvědi je akciovou společností sídlící v Berouně, jejímž předmětem činnosti je provozování sportovního klubu a organizování sportovních soutěží. Klub hraje I. ligu ledního hokeje, která je druhou nejvyšší hokejovou soutěží v České republice. První zmínky o hokejovém klubu v Berouně se datují do roku 1933, pod současným názvem HC Berounští Medvědi hraje klub od roku 1996. Název klubu je motivován znakem města Berouna, kde městskou bránu střeží medvěd. Název klubu podle zvířete byl doménou především klubů hrajících kanadskoamerickou hokejovou ligu NHL, ale v současné době jsou takovéto názvy klubů běžné i v Evropě. Největším úspěchem berounského hokeje byla sezona 2003/2004, kdy klub vyhrál základní část I. hokejové ligy a postoupil až do finále play-off. V současné době klub nejvíce trápí nízká návštěvnost na domácích utkáních, podle názoru autora by měla pomoci situaci zlepšit nová strategie budování značky.

Dílními cíli práce bylo zpracování teoretických východisek týkajících se budování značky, dále pomocí situační analýzy zhodnotit současný stav klubu a provedení dvou marketingových výzkumů, které by pomohly k navržení marketingové komunikace klubu. Všechny dílní cíle byly nápomocny pro dosažení hlavního cíle práce. Práce je koncipována z hlediska jednotlivých kroků strategického budování značky, jehož nejdůležitější součástí je navržení marketingové komunikace. Práce se skládá ze tří hlavních částí, první jsou teoretická východiska, po té následuje vlastní práce, na kterou navazují výsledky výzkumu.

Teoretická část vymezuje poznatky týkající se marketingu, dále komunikace značky a jejího strategického řízení. Velice důležitými oblastmi zpracovanými v teoretické části se jeví identita značky, hodnota značky či prvky značky. Získané teoretické poznatky významnou měrou pomohly k vypracování dalších částí práce.

Vlastní práce se zabývá charakteristikou současného stavu klubu. Pro zkoumání současného stavu byl velice užitečný řízený rozhovor s členem dozorčí rady společnosti

Berounští Medvědi a.s. panem Ing. Viktorem Burkertem ml. Situační analýza klubu byla zpracována na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Tyto analýzy byly doplněny v závěru kapitoly o důležité oblasti vnitřního a vnějšího prostředí, prvky značky a vnímání značky.

Část práce zabývající se výsledky výzkumu je rozdělena do dvou celků z toho důvodu, že byly provedeny dva výzkumy. Jeden se týkal výzkumu cílové skupiny, k němuž byla využita metoda dotazování, a druhý se týkal zhodnocení marketingové komunikace vybraných klubů metodou pozorování.

Cílem výzkumu cílových skupin bylo zjistit od potencionálních návštěvníků domácích utkání Berounských Medvědů informace o náplni jejich volného času, zájmu o sport, dále informace z oblastí povědomí o značce, image klubu a využitelnosti komunikačních kanálů. Pro specifikaci jednotlivých otázek dotazníku bylo nutné provést sérii řízených rozhovorů s pěti „skalními“ fanoušky klubu a s pěti lidmi, kteří na utkání Medvědů nechodí. Dotazník obsahoval 32 otázek a vyplnilo jej 122 respondentů. Z toho bylo 41 žen a 81 mužů. Shromážděné dotazníky byly rozděleny do čtyř segmentů. Prvním segmentem byly ženy, které sledují sport, druhý segment byl tvořen muži ve věku 0 až 25 let, ve třetím segmentu byli shromážděni muži starší dvaceti šesti let, kteří navštěvují hokejová utkání, a čtvrtý segment tvořili muži starší dvaceti šesti let, kteří sledují sport, ale nenavštěvují hokejová utkání. Z těchto čtyř segmentů byly pomocí targetingu vybrány dva, na které by měl hokejový klub HC Berounští Medvědi zaměřit svou propagaci. Vybrán byl segment druhý, muži ve věku 0 až 25 let a segment třetí, muži starší dvaceti šesti let navštěvující hokejová utkání. Segment mužů ve věku 0 až 25 let se může pochlubit velkým potenciálem pro klub do budoucna a segment mužů starších dvaceti šesti let navštěvujících hokejová utkání je díky své velikosti a atraktivnosti pro klub velice důležitý.

Výzkum ostatních klubů měl za cíl provést porovnání prvků marketingové komunikace vybraných hokejových klubů a následně udělat komparaci těchto prvků s komunikací Berounských Medvědů. Pro tento výzkum bylo vybráno pět hokejových klubů, čtyři hrající nejvyšší hokejovou soutěž a jeden hrající druhou nejvyšší soutěž v České republice. Mezi zkoumané kluby patřily extraligové HC Sparta Praha, HC Slavia Praha, HC Plzeň 1929 a HC Rytíři Kladno, zástupcem I. hokejové ligy byl klub Piráti Chomutov. Výzkum byl založen na osobním pozorování, jehož výsledky byly zapisovány do hodnotícího

formuláře. Každý klub byl hodnocen třemi hodnotiteli. Hodnotitelé kluby posuzovali na sedmi úrovních komunikace. Každý komunikační bod byl hodnocen nejprve na známkovací stupnici od jedné do pěti s tím, že jedna bylo nejméně a pět nejvíce, a poté slovně. Pro objektivní zhodnocení získaných informací byly jednotlivým komunikačním bodům přiřazeny váhy expertním způsobem založeným na rozhovorech se „skalními“ fanoušky klubu HC Berounští Medvědi. Mezi sedm komunikačních bodů patřila média, propagace mimo stadion, vstup, doprovodné programy, hráči, fanoušci a klubová identita. Nejlépe byla vyhodnocena marketingová komunikace HC Sparty Praha a to především díky kampani „Tisíc příběhů, jedno srdce,“ která vzbuzovala u fanoušků pocit hrdosti a sounáležitosti s klubem.

Výsledkem této práce je návrh strategie klubu HC Berounští Medvědi. Návrh strategie vychází z praktické části a obou marketingových výzkumů. Jeho součástí je návrh obecné strategie klubu a návrh marketingové komunikace klubu. Návrh obecné strategie je orientován na tři oblasti a to sportovní, finanční a sociální oblast. Co se týče sportovní oblasti, klub by se měl zaměřit na atraktivní hokej, který mají diváci rádi, to znamená útočný, plný gólů a osobních soubojů. Dále by měl klub do tréninkového procesu začlenit odchovance, což by v budoucnu mohlo přinést úspory z finančního hlediska. Základem by však mělo být vybudování zázemí pro mládežnické oddíly a zlepšení práce s mládeží. Finanční situace klubu v současné době není příliš příznivá, z toho důvodu by se měl klub pokusit získat významného sponzora, který by pomohl stabilizovat finanční situaci klubu. Jedním z možných návrhů je prodej jména stadionu či úzká spolupráce s jedním z klubů nejvyšší soutěže. V sociální oblasti by měl klub zapracovat především na zlepšení povědomí veřejnosti o klubu a uvědomit si, že jeho působení v Berouně má vliv i na socio-kulturní prostředí celého regionu. Samotné návrhy marketingové komunikace klubu jsou rozděleny do sedmi komunikačních bodů, jako je tomu u marketingového výzkumu vybraných klubů. Každý návrh je doplněn hrubým odhadem nákladů. Mezi návrhy marketingové komunikace nechybí například plyšový maskot klubu, redesign webových stránek, využívání billboardů, návrh systému vstupného či cyklus setkání hráčů s fanoušky. Návrh komunikace je doplněn o předsezonní propagaci, při které by byly využity moderní marketingové trendy, jakými jsou buzz marketing, guerilla marketing či virální marketing. Celý návrh marketingové komunikace je vytvořen pro nadcházející sezonu 2012/2013. Roční rozpočet na tyto marketingové aktivity by činil 600 000 Kč. Pokud by chtěl klub,

aby se mu tato částka z prodeje vstupného navrátila, musela by se zvýšit průměrná návštěvnost na 705 platících diváků na zápas. To je podle názoru autora v případě dobré výkonnosti klubu a nové marketingové komunikace reálné.

Z výše uvedených faktů vyplývá, že hlavní cíl této diplomové práce byl splněn. Navržené marketingové aktivity sloužící k podpoře značky hokejového klubu HC Berounští Medvědi lze tedy doporučit vedení společnosti k prostudování a uvedení do praxe. Strategické budování značky je neopomenutelnou součástí systému řízení společností a to platí nejen pro sportovní kluby. Pokud je proces řízení značky prováděn kvalitně, v očích zákazníků se stává značka více než jen názvem firmy či výrobku, ale důvěrným a uznávaným symbolem.

## 7 Literatura

AAKER, David A. *Brand Building: budování značky*. Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.

ARMSTRONG, Gary. *Marketing: An Introduction*. 9<sup>th</sup> ed. Pearson Education, 2009. 648 p. ISBN 978-02-7371-395-1.

BURKERT, Viktor a VILDMOND, Jan. *Berounští Medvědi: Historie berounského hokeje*. 1. vyd. Praha: Tiskárna Brouček, 2011. 96 s.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

HEALY, Matthew. *What is branding?*, Rockport Publishers, 2008. 256 s. ISBN 978-29-403-6145-8.

HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip a KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 13<sup>th</sup> ed., global ed. - Upper Saddle River: Prentice Hall, cop. 2010. ISBN 978-0-13-700669-4.

PELSMACKER, P. de; GEUENS, M.; BERGH, J. van den *Marketingová komunikace*. Přel. Šafaříkova, V. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

PŘIBOVÁ, Marie a kol. autorů. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

PŘIBOVÁ, Marie a kol. autorů *Strategické řízení značky – případové studie*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 250 s. ISBN 80-86419-38-X

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

TAYLOR, David. *Brand management*. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

TRÁVNÍČEK, Rostislav. *Řízení značky ve finanční instituci*. Rigorózní práce. Masarykova univerzita v Brně, Pedagogická fakulta, Katedra občanské výchovy, 2006. 99 s.

TROMMSDORFF, Volker a STEINHOFF, Fee. *Marketing inovací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.

VAID, Helen. *Branding*, Watson-Guptill, 2003. 192 p. ISBN 978-08-230-5862-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ Jiří. *Image a firemní identita*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada Publishing, 2004. 283 s. ISBN 978-80-247-0393-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové zdroje**

CZSO. *Krajská správa ČSÚ pro Středočeský kraj*. [online]. Publikováno: 16.11.2011 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.stredocesky.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast1/ekonomika?opendocument&kraj=xs&ebe>>.

ČSLH. *Český svaz ledního hokeje*. [online]. Publikováno: 1.9.2010 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.cslh.cz/dokumenty.html>>.

ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Společenský význam sportu*. [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.olympic.cz/cz/cesky-olympijsky-vybor/1291/o-spolecenskem-vyznamu-sportu>>.

FINANČNÍ NOVINY. *Hrubý domácí product česka*. [online]. [cit. 2012-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/hdp-vzrostl-o-2-2-procenta-ekonomika-dle-analytiku-zpomaluje/684654>>.

HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. *Internetové stránky klubu HC Berounští medvědi*. [online]. [cit. 2012-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz/index.asp>>.

HC PLZEŇ 1929. *Internetové stránky klubu HC Plzeň 1929*. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.hcplzen.cz/index.asp?cover=nezobrazit>>.

HC SLAVIA PRAHA. *Internetové stránky klubu HC Slavia Praha* [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.hc-slavia.cz/index.asp>>.

HC SPARTA PRAHA. *Internetové stránky klubu HC Sparta Praha* [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.hcsparta.cz/index.asp>>.

HOKEJ.CZ. *Návštěvnost* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://hokej.cz/index.php?lng=CZ&webid=397&view=>>.

PIRÁTI CHOMUTOV. *Internetové stránky klubu Piráti Chomutov*. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.piratichomutov.cz/index.asp>>.

PROBYZNYS. *Skrytý význam barev* [online]. Publikováno: 31.10.2010 [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.probyznys.cz/marketingove-tipy/skryty-vyznam-barev>>.

RYTÍŘI KLADNO. *Internetové stránky klubu HC Rytíři kladno*. [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.hc-kladno.cz/cz>>.

SPORT.CZ. *Kluby hokejové extraligy snižují rozpočty, došlo i na propouštění* [online]. Publikováno: 19.6.2019 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.sport.cz/hokej/extraliga/clanek/151739-kluby-hokejove-extraligy-snizuji-rozpocety-doslo-i-na-propousteni.html>>.

ZS BEROUN. *Internetové stránky zimního stadionu Beroun*. [online]. [cit. 2012-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.zsberoun.cz/?sec=10>>.

## 8 Přílohy

*Příloha č. 1: Návrh menu pro stánek s občerstvením na zimním stadionu v Berouně*

<b>Medvědí menu</b>
<b>Nápoje</b>
Pivo – Berounský medvěd Medvědí krev – svařené víno Medvědí čaj – horká griotka Čaj – lesní směs Káva Malinovka
<b>Něco pro hladového medvěda</b>
Klobása grizzly – grilovaná klobása Medvědí tlapa – grilovaná krkovice Medvědí uši – domácí bramboráčky Domácí cibulačka
<b>Dobroty pro malá medvíďata</b>
Medvědí svačinka – párek v rohlíku Medvědí mls – sladké pečivo

Zdroj: Vlastní zpracování



*Příloha č. 2: Návrh nového loga klubu HC Berounští Medvědi*



Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh loga byl vytvořen ve spolupráci s výtvarníkem a malířem Karlem Součkem absolventem výtvarné školy Václava Hollara v Praze.

*Příloha č. 3: Náhled otázek dotazníkového šetření*

**1. Jakým způsobem trávíte svůj volný čas?**

Zvolte prosím na škále, ke kterému z výroků se více kloníte:

	←	→	
Individuálně:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	:Kolektivně
	←	→	
Pasivně:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	:Aktivně
	←	→	
Organizovaně:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	:Neorganizovaně

**2. Jaké upřednostňujete aktivity ve vašem volném čase? Ohodnoťte na škále 1 až 4 podle míry důležitosti s tím, že 4 je velice důležitá aktivita a 1 nejméně důležitá aktivita.**

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-4:

	1	2	3	4
Kultura:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Odpočinek:	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Zábava s přáteli:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Rodina (partner, děti):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Sport:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Domácnost (kutilství, zahrádka):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Internet – sociální sítě:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Internet – hledání informací:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
TV, rádio:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Četba:  1  2  3  4

**3. Mají vaše volnočasové aktivity pravidelný charakter?**

Ano  Spíše ano  Nelze určit  Spíše ne  Ne

**4. Kolikrát měsíčně trávíte svůj volný čas s přáteli (větší skupinou lidí)?**

0  5-10  10 a více

**5. Kolikrát týdně se ve svém volném čase věnujete fyzické aktivitě (sportu)?**

0  1-2  3-4  5 a více

**6. Jste spokojen/a s trávením vašeho volného času?**

Velmi spokojen/a  Spokojen/a  Spíše spokojen/a  Nevím  Spíše nespokojen/a

Nespokojen/a  Velmi nespokojen/a

**7. Pokud netrávíte svůj volný čas podle vašich představ, co je hlavním důvodem? Lze vybrat více možností.**

**Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.**

Nic bych neměnil, jsem spokojen  Nedostatek volného času  Nedostatek financí  Vlastní

odpověď:

**8. Je ve vašem regionu dostatek možností pro volnočasové aktivity?**

SOUHLASÍM

SPÍŠE SOUHLASÍM

NEVÍM

SPÍŠE NESOUHLASÍM

NESOUHLASÍM

**9. Jaký máte postoj k regionu, ve kterém žijete? Vyberte jednu možnost.**

Jsem patriot  Rád/a zde žiji  Nevím, neutrální postoj  Nevadí mně místo, kde žiji

Nemám zvláštní vztah k místu, kde žiji

**10. Když se řekne slovo sport, jaká první asociace vás napadne?**

(text)

**11. Který obrázek byste přiřadili k pojmu sport?**



Obr. 1



Obr. 2



Obr. 3



Obr. 4



Obr. 5

**12. Jaký máte vztah ke sportovním aktivitám?**

- Aktivně sportuji (výkonnostní sport)  Aktivně sportuji (alespoň 1 týdně)  Příležitostně sportuji  
 (nárazově, když vyjde čas)  Nesportuji

**13. Sledujete dění ve vašem regionu?**

Ano, dění v regionu mě zajímá všeobecně  Ano, zajímají mě jen určité oblasti dění  Informace o mém regionu nevyhledávám, ale zároveň se jim nebráním  Nesleduji, jen výjimečně (př. jedinečná událost)  O svůj region se vůbec nezajímám

**14. Z jakých médií získáváte informace o dění ve vašem regionu? Ohodnoťte na škále 1 až 4 podle míry sledovanosti s tím, že 4 je velice sledované médium a 1 nejméně sledované médium.**

**U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-4:**

	1	2	3	4	
Rádio:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	
TV:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	
Internet:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	
Sociální sítě:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	
Tiskoviny:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	
Plakátovací plochy:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**15. Účastníte se rádi soutěží o ceny?**

Ano  Ne

**16. Sledujete sport jako divák? To znamená v TV nebo osobní účast na sportovní akci.**

Ano  Ne

**17. Jakým způsobem sledujete sportovní akce?**

Osobní účast na sportovní akci  V TV  Kombinovaně (obojí)

**18. Jaký typ diváka jste?**

Zvolte prosím na škále, ke kterému z výroků se více kloníte:

	2	1	•	1	2	
Hlučný:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	:Tichý
	2	1	•	1	2	
Vášnivý:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	:Klidný

	2	1	•	1	2	
Zapálený:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	:Nezaujatý
	2	1	•	1	2	
Agresivní:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	:Kultivovaný

**19. Jaké jsou pro vás nejhodnotnější prožitky při sledování sportu? Ohodnoťte na škále 1 až 4 podle míry důležitosti s tím, že 4 je velice důležitá a 1 nejméně důležitá.**

**U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-4:**

	1	2	3	4
Sportovní výkon:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Atmosféra:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Zábava s přáteli:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Podpora svého týmu:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Vítězství svého favorita:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Jaký druh sportu nejraději sledujete? Ohodnoťte na škále 1 až 4 podle preferencí s tím, že 4 je velice rád/a sleduji a 1 nejméně rád/a sleduji.**

**U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-4:**

	1	2	3	4
Fotbal:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Hokej:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Tenis:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Plavání:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Atletika:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Basketbal:	1	2	3	4

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Rugby:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Motorsport:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4
Jiné:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Na jaký sport se chodíte dívat přímo na stadion?**

**Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.**

Fotbal
  Hokej
  Tenis
  Plavání
  Atletika
  Rugby
  Basketbal
  Motorsport

Nechodím
  Vlastní odpověď:

**22. Co vás první napadne, když se řekne Berounští Medvědi:**

(text)

**23. Znáte hokejový klub HC Berounští Medvědi?**

Ano  Ne

**24. Jaké asociace ve vás evokuje název klubu HC Berounští Medvědi? Zaškrtněte 5 charakteristik.**

**Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 5 možností.**

Agresivní
  Bojovný
  Zastaralý
  Silný
  Sportovní
  Kultivovaný
  Kvalitní

Starostlivý
  Dostupný
  Technický
  Mladistvý
  Tvůdčí
  Dynamický
  Moderní

Mužný
  Vzrušující
  Orientující se na rodinu
  Zajímavý
  Individualistický

Přátelský
  Překonávající překážky
  Živý
  Slabý
  Nudný
  Trapný

**25. Jak na vás působí slogan „Malý klub s velkým srdcem“? Zaškrtněte 3 charakteristiky.**

**Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.**

Bojácně
  Nijak
  Urážlivě
  Agresivně
  Bojovně
  Pyšně
  Pozitivně
  Vítězně

Negativně
  Směšně
  Ustrašeně
  Vtipně
  Rodinně
  Srdečně
  Hrdě

**26. Co by vás přesvědčilo o návštěvě domácího utkání HC Berounští Medvědi? Lze zaškrtnout 2 alternativy.**

**Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 2 možnosti.**

- Doporučení přátel  Výkony klubu  Jedinečný doprovodný program (roztleskávačky, světelná show)  Známary hráč  Vstupné zdarma  Dárek při návštěvě utkání  Pivo zdarma   
Možnost vyhrát při zakoupení vstupenky cenu v hodnotě 50 tisíc Kč  Nic

**27. Pokud byste si přáli získat více informací o klubu HC Berounští Medvědi, jaký druh médií byste zvolili? Zaškrtněte libovolné množství.**

**Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 10 možností.**

- Billboardy  Denní tisk  Internetové stránky  Plakáty  Facebook  E-mail   
 Obecní rozhlas  Radiové vysílání  Listovní služba  Sms  Žádné, informace mě nezajímají

**28. Pohlaví**

- Muž  Žena

**29. Věk**

- 0-18 let  19-25 let  26 až 40 let  41 až 55 let  56 a více let

**30. Sociální postavení**

- Student  Zaměstnanec  Podnikatel, živnostník  Důchodce  Osoba v domácnosti

**31. Dosažené vzdělání**

- Základní  Výuční list  Střední škola bez maturity  Střední škola s maturitou   
Vysokoškolské

**32. Napište město či obec, ve které bydlíte.**

(text)



*Příloha č. 4: Hodnotící formulář a škála hodnocení pro výzkum klubů*

**Hodnotící formulář č.**

Jméno hodnotitele:

Výsledek:

Klub:

Soutěž:

Umístění:

Diváci:

**Média** (webové stránky, klubové periodikum, spolupráce s médii TV, rádio)

**Hodnocení:**

**Popis:**

**Propagace mimo stadion** (billboardy, informační cedule, plakáty)

**Hodnocení:**

**Popis:**

**Vstup** (vstupné, práce s cenou)

**Hodnocení:**

**Popis:**

**Doprovodné programy** (přestávkový program, speaker, show během zápasu)

**Hodnocení:**

**Popis:**

**Hráči** (kontakt mezi fanouškem a hráčem, setkání, faktor hráčské hvězdy)

**Hodnocení:**

**Popis:**

**Fanoušci** (spolupráce klubu s fanoušky, spolupráce během utkání, fanshop, fanklub, program pro fanoušky - věrnostní)

**Hodnocení:**

**Popis:**

**Klubová identita** (barvy, logo, hymna, maskot)

**Hodnocení:**

**Popis:**

## **Hodnotící formulář – škála hodnocení**

### **Média** (webové stránky, klubové periodikum, spolupráce s médii - TV, rádio)

5 – kvalitně zpracované webové stránky, využívání sociálních sítí, vydávání vlastních tiskovin, TV, rádio

1 – nepříliš dobrá webová prezentace, špatná spolupráce s médii

### **Propagace mimo stadion** (billboardy, informační cedule, plakáty, okolí stadionu)

5 – billboardy v okolí stadionu či na příjezdové trase, aktuální informace

1 – nedostatečné množství reklamních ploch

### **Vstup** (vstupné, práce s cenou)

5 – slevy, kupóny, cenová zvýhodnění

1 – system vstupného na špatné úrovni

### **Doprovodné programy** (přestávkový program, speaker, show během zápasu)

5 – zajímavý přestávkový program či vystoupení, soutěže pro diváky, zábava na stadionu

1 – nedostatečný přestávkový program

### **Hráči** (kontakt mezi fanouškem a hráčem, setkání, faktor hráčské hvězdy)

5 – rozhovory s hráči např. o přestávkách, autogramiády, setkání

1 – malý kontakt fanoušků s hráči

### **Fanoušci** (spolupráce klubu s fanoušky, spolupráce během utkání, fanshop, fanklub, program pro fanoušky - věrnostní)

5 – maximální servis pro fanoušky, spolupráce během zápasů, možnost členství ve fanklubu, nákup ve fanshopu

1 – špatný servis pro fanoušky, nízká úroveň spolupráce klubu s fanoušky

### **Klubová identita** (barvy, logo, hymna, maskot)

5 – dodržování klubové identity

1 – klubová identita na špatné úrovni

*Příloha č. 5: Zimní stadion Beroun*



Zdroj: ZS BEROUN. [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.zsberoun.cz/?sec=40&zobraz\\_sl=24&lower=0](http://www.zsberoun.cz/?sec=40&zobraz_sl=24&lower=0)>.



Zdroj: ZS BEROUN. [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.zsberoun.cz/?sec=40&zobraz\\_sl=24&lower=0](http://www.zsberoun.cz/?sec=40&zobraz_sl=24&lower=0)>.



Zdroj: HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz/multimedia.asp?kategorie=1>>.

*Příloha č. 6: Dresy Berounských Medvědů v sezoně 2011/2012*



Zdroj: HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz/multimedia.asp?kategorie=1>>.



Zdroj: HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.medvedi.cz/multimedia.asp?kategorie=1>>.

*Příloha č. 7: Nástin guerilla marketingu*



Zdroj: Vlastní zpracování na základě (FARUQUEN'S BLOG. [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://faruquen.wordpress.com/category/creative-bus-stop-advertisements/>>.) a (HC BEROUNŠTÍ MEDVĚDI. [online]. [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.medvedi.cz/multimedia.asp?kategorie=1>>.)

Guerillová komunikace využívá netradičních médií, která jsou nazývána ambientní. Ambientním médiem by se v tomto případě staly zastávky městské hromadné dopravy, které by byly polepeny tak, aby připomínaly hokejové střídačky. Lidé sedící na lavičce uvnitř zastávky by si připadali jako na hokejové střídačce. Guerilla marketing by byl doplněn sloganem „**Berounští Medvědi tě zapojí do hry.**“