

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**Fakulta tělesné výchovy a sportu**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
**Analýza komerčního využití Tesla arény**



Vedoucí práce  
Mgr. Jan Šíma

Vypracoval  
Martin Matějka

Praha 2010

## **Abstrakt**

**Název práce:** Analýza komerčního využití Tesla arény

**Cíle práce:** Analýza možností, jak lze komerčně využít multifunkční sportovní zařízení ve prospěch hokejového klubu.

**Metoda:** Analýza komunikačního mixu hokejového klubu, SWOT analýza, rozbor nákladů na provoz hokejové arény.

**Výsledky:** Jednotlivá zjištění jsou prezentována v analytické části práce, představují komunikační mix hokejového klubu, doporučení plynoucí ze SWOT analýzy.

**Klíčová slova:** marketing, multifunkční sportovní zařízení, SWOT analýza

## **Abstract**

**Title:** Analysis of the commercialization of Tesla arena.

**Goals:** Analysis of the possibilities how to commercially exploit multifunction sports facility in favour of the hockey club.

**Method:** Analysis of the communication mix of the hockey club, SWOT analysis, cost analysis of operating hockey arena.

**Results:** Particular discoveries are presented in analytic part of the work; they are representing communication mix hockey club, recommendations arising from the SWOT analysis.

**Key words:** marketing, multifunction sports facility, SWOT analysis

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl veškeré literární prameny, které byly v této práci použity. Zároveň souhlasím se zveřejněním této práce jak v tištěné, tak v elektronické podobě.

V Praze dne 20. 8. 2010

---

Martin Matějka

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Mgr. Janu Šimovi za cenné rady a připomínky při psaní bakalářské práce a také Ing. Václavu Skálovi za poskytnuté informace ohledně komerčního využití Tesla arény.

## Obsah bakalářské práce

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická část</b> .....	<b>11</b>
2.1	Společenský význam sportu.....	11
2.2	Historie sportovní infrastruktury.....	12
2.3	Multifunkční využití arén a stadionů .....	13
2.3.1	Arény .....	13
2.3.2	Stadiony.....	14
2.4	Ekonomika sportovního klubu a jeho sportovního zařízení.....	15
2.4.1	Vlastnictví a provoz sportovního zařízení.....	15
2.4.2	Zdroje financování .....	17
2.4.3	Výdaje a náklady .....	19
2.4.4	Zisk z podnikání a jeho zdanění .....	20
2.5	Marketingová komunikace.....	21
2.6	Sponzoring ve sportu.....	22
2.6.1	Historie Sponzoringu.....	23
2.6.2	Důvody pro sponzoring .....	24
2.6.3	Možnosti sponzoringu .....	25
2.7	Reklama ve sportu.....	31
2.7.1	Dresy .....	33
2.7.2	Panely okolo hrací plochy a ostatní vhodné plochy na stadionu.....	34
2.7.3	Sportovní náčiní a pomůcky.....	35
2.7.4	Ukazatele a multifunkční displeje a rozhlas.....	35
2.8	Možná rizika plynoucí ze sponzoringu sportu .....	36
<b>3</b>	<b>Cíle a úkoly</b> .....	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>Metodologie práce</b> .....	<b>38</b>
4.1	Kvalitativní a kvantitativní výzkum.....	38

4.2	Neformální rozhovor.....	39
4.2.1	Standardizovaný rozhovor.....	39
4.2.2	Nestandardizovaný rozhovor.....	40
4.3	SWOT analýza.....	40
4.3.1	Charakteristika metody SWOT.....	40
4.3.2	Výhody metody SWOT.....	41
4.3.3	Vnitřní analýza – silné a slabé stránky.....	41
4.3.4	Vnější analýza – příležitosti a ohrožení.....	42
4.3.5	Využití SWOT analýzy.....	43
4.4	Využité metody.....	43
<b>5</b>	<b>Analytická část.....</b>	<b>44</b>
5.1	Představení HC Sparta Praha.....	44
5.1.1	Základní informace o klubu.....	44
5.1.2	Historie klubu v kostce.....	45
5.1.3	Současnost.....	46
5.1.4	Historie sportovní haly.....	46
5.1.5	Sponzoring a reklama.....	48
5.1.6	Marketingová komunikace klubu.....	51
5.2	Tesla aréna.....	52
5.2.1	Základní údaje.....	53
5.2.2	Komerční využití Tesla arény.....	54
5.3	SWOT analýza.....	57
5.3.1	Silné stránky.....	57
5.3.2	Slabé stránky.....	58
5.3.3	Příležitosti.....	58
5.3.4	Hrozby.....	59
5.3.5	Doporučení plynoucí ze SWOT analýzy.....	60

5.4	Výdaje Tesla arény.....	61
<b>6</b>	<b>Diskuze.....</b>	<b>63</b>
6.1	Závěrečná doporučení pro HC Sparta Praha.....	63
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>Použité zdroje.....</b>	<b>68</b>
8.1	Tištěné publikace .....	68
8.2	Internetové zdroje.....	69



# 1 Úvod

Sport je významným společenským jevem a fenoménem dnešní doby. Jeho popularita mezi širokou veřejností zažívá v posledních desetiletích veliký růst. Stále roste nejen vysoká popularita sportu v jednotlivých státech Evropy, ale také počet obyvatel, kteří se aktivně věnují některé ze sportovních činností. Podnikání ve sportovní oblasti, jakož i sport samotný se v posledních desetiletí posouvají stále kupředu a dynamicky se rozvíjejí. Tento trend se v dnešním globálním světě ještě více umocňuje. Jeho vývoj je úzce spjat s rozvojem technologií a sportovních aktivit, které jsou dnes nabízeny. Stále více lidí tráví svůj volný čas vykonáváním sportovních aktivit všeho druhu a to i díky lepší dostupnosti těchto poskytovaných služeb pro širokou veřejnost, menší finanční náročnosti na pořízení sportovního vybavení. Nemalý vliv má i rozvoj přepravy osob a zboží a rozmach cestovního ruchu a služeb s tím spojených. Podíl sportu na celkových spotřebitelských výdajích se pohybuje v různých zemích mezi 1,1 % a 3,6 %<sup>1</sup>, „sportovní“ hrubý domácí produkt potom představuje 1,5 – 2 %<sup>1</sup> celkového hrubého domácího produktu, což nejsou zanedbatelné hodnoty.

Sport je provozován v různých typech sportovních zařízení nebo v přírodě. Sportování v přírodě je dnes stále z velké části bezplatné, oproti tomu přístup do sportovních zařízení je ve většině případů zpoplatněn. Náklady sportovních zařízení však každým rokem rostou především z důvodu růstu cen energií, které tvoří podstatnou složku celkových nákladů na provoz sportovních zařízení. Oproti tomu ceny za pronájem rostou výrazně pomaleji, protože při rychlém zvyšování cen by mohlo dojít ke ztrátě zákazníků. Sportovní kluby proto musí hledat jiné způsoby financování provozu sportovních zařízení.

Cílem této práce je zhodnotit možnosti, jak může hokejový klub využít své arény, jakožto zdroj příjmu. Vybral jsem si tradiční český klub HC Sparta Praha a to ze dvou důležitých důvodů. Za prvé je to fakt, že je to klub s dlouholetou tradicí, který hraje na stadionu, jenž k němu neodmyslitelně patří. Ač stadion není přímo ve vlastnictví klubu, nájemní podmínky jsou takové, že se klub může chovat, jako kdyby arénu vlastnil. Druhým faktorem pro vybrání tohoto klubu byla možnost mluvit

---

<sup>1</sup> Novotný, J. a kol.: Ekonomika a řízení neziskových organizací, str. 81.

s jedním dnes už bývalým členem vedení klubu, od kterého jsem získal cenné informace pro tuto práci.

Práce je rozdělena na dvě větší části. V prvním oddíle jsou uvedena teoretická východiska a metodologie práce. Teoretická část je zaměřena jak na společenský význam sportu, tak na jeho financování ze státních i soukromých zdrojů a jsou zde také stručně charakterizovány některé ekonomické aspekty sportu. Druhý oddíl se zabývá představením marketingového komunikačního mixu hokejového klubu HC Sparta Praha. Analýza tohoto komunikačního mixu čtenáři blíže odkrývá specifické vlastnosti jeho jednotlivých složek. Dále tento oddíl obsahuje SWOT analýzu, která charakterizuje silné a slabé stránky společnosti doplněné o možné příležitosti a hrozby. Dále je uveden rozbor výdajů spojených s provozováním arény, v návaznosti na to je zde srovnání s tržbami, které aréna sama o sobě produkuje. Na závěr je představeno několik doporučení pro HC Sparta Praha, jak lze komerčně využít Tesla arénu.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Společenský význam sportu

Sport je významnou součástí soudobé společnosti a působí na širokou veřejnost v mnoha směrech. Společenský význam sportu můžeme spatřovat zejména v přínosu sociálním, ekonomickém, integračním zdravotním a mezinárodním.

Sociální a integrační význam sportu nahlíží na sport jako na jeden z významných socializačních prvků dnešní doby. Organizace sportu, jeho struktura a podstata nám mohou mnohé vypovědět o celé společnosti. Objevují se zde různorodé sociální role a normy, které se podílejí na spoluvytváření vzorců chování a postojů se kterými se setkáváme již od raného věku. V jiném směru může sport působit jako prevence proti negativním sociálním jevům jako je užívání drog, kriminalita a pomáhají začlenit určité skupiny obyvatelstva do společnosti.<sup>2</sup>

Ekonomický přínos sportu můžeme spatřovat například v ekonomickém rozvoji regionů, ve kterých sport a významné sportovní události podstatným způsobem podporují místní ekonomiku, zvyšují povědomí o dané oblasti a tím pozitivně ovlivňují příchod nových investorů a přispívají také výraznou měrou k rozvoji cestovního ruchu a služeb s ním spojených.

Zdravotní přínos sportu bývá považován za jeden z nejdůležitějších a je prokázáno, že pravidelné pohybové aktivity přispívají k lepší fyzické a psychické zdatnosti jedince a předcházejí tak chronickým neinfekčním chorobám. Ti, kdo pravidelně sportují, se většinou dožívají delšího věku a jsou více produktivní v průběhu pracovní části života. Z tohoto pohledu může mít i tento fakt pozitivní dopad na ekonomiku v důsledku nižší nemocnosti, zvýšené produktivity a menší fluktuace zaměstnanců.

Z mezinárodního hlediska hrají největší roli významné sportovní akce, které přesahují rámec celosvětového měřítka. Mezi nejvíce sledované patří olympijské hry, dále také pořádání světových či evropských šampionátů. Díky velkému zájmu veřejnosti

---

<sup>2</sup> SLEPIČKA P. Význam sportu pro společnost v zemích Evropské unie. In. Sborník Národní konference Sport v České republice, sekce 7.

a médií přispívají tyto sportovní akce k popularizaci jednotlivých disciplín, kterých každoročně přibývá.

## 2.2 Historie sportovní infrastruktury

Historie výstavby a využívání staveb určených k provozování sportu sahá daleko do minulosti. První stavby tohoto druhu se vyskytovaly již ve starověkém Řecku. Jednalo se většinou o závodní dráhy, které byly dlouhé až 200 metrů a široké téměř 30 metrů. První „olympijský“ stadion byl postaven v Athénách už v roce 331 před Kristem a díky několika rekonstrukcím je i v současné době schopný pojmout 50 000 diváků. Období středověku znamenalo pro výstavbu sportovní infrastruktury silný útlum. Hlavní pozornost byla věnována především náboženským stavbám a sport jako takový byl odsunut do pozadí zájmu. Do veřejného zájmu se tak dostala stavba kostelů, přičemž o sportovní a rekreační zařízení nebyl zájem. Od zániku Římské říše a nástupu křesťanství nebyly po dobu téměř 15 století postaveny žádné velké sportovní areály. Původní řecké a římské sportoviště byly využívány k jiným nespportovním účelům a některé byly dokonce zničeny. Ústup od atraktivního trávení volného času dokládá také historie Olympijských her, které byly na základě dekretu římského císaře Theodosia v roce 394 n. l. zakázány jako pohanské.

Obnova sportovních stadionů přišla až s nástupem průmyslové revoluce a odrážela novou občanskou společnost, která se utvářela po Velké francouzské revoluci v roce 1789. Velký význam u toho sehrála obnova olympijské tradice na konci devatenáctého století. První novodobé hry se přitom konaly roku 1896 v Athénách na původním opraveném stadionu z roku 331 před Kristem. V průběhu dalších let souvisela výstavba velkých sportovních stadionů s pořádáním novodobých olympijských her, první účelově postavený olympijský stadion, vznikl roku 1908 v Londýně a měl kapacitu 80 000 diváků. Olympijské hry v Berlíně (1936) se již konaly na stadionu pro 110 000 návštěvníků. Stejně jako v současnosti představovalo i v minulosti pořádání velké sportovní akce závazek výstavby nové, popřípadě rekonstrukci starší, sportovní infrastruktury.

Sportovní infrastruktura představuje síť sportovních a tělovýchovných zařízení na daném územním celku, které slouží pro potřeby povinné školní tělesné výchovy, dobrovolné organizační tělesné výchovy a sportu, neorganizovaného ale i profesionálního sportu.

Struktura sportovní infrastruktury je rozdílná v jednotlivých částech světa. Na severoamerickém kontinentu je díky odlišnému sportovnímu zaměření tamějšího obyvatelstva hodně zastoupená stavbami určenými americkému fotbalu, baseballu a basketbalu. Tím se odlišuje od klasických stadionů a arén v Evropě, které slouží hlavně kopané či hokeji.

## 2.3 Multifunkční využití arén a stadionů

Infrastrukturu pro profesionální sportovní akce lze rozdělit podle několika kritérií, zde mi postačí základní dělení na arény a stadiony, což nepřímo souvisí s mimosportovním využitím těchto zařízení – multifunkčností. Do této tzv. multifunkčnosti se v nedávné minulosti vkládaly velké naděje majitelů sportovní infrastruktury na samofinancování investičních a provozních nákladů nových stadionů a arén. První výsledky ovšem ukazují, že zajištění multifunkčního využití představuje nejen v počátku investičně náročnou činnost, nýbrž může v budoucnosti způsobit i organizační a termínové kolize. I přes uvedená negativa mají stavby v současné době svůj smysl, nesmí se ovšem do nich vkládat přehnané naděje na jejich samofinancování.<sup>3</sup>

### 2.3.1 Arény

Aréna je spíše kryté zařízení vhodné k dalšímu multifunkčnímu využití. Jako příklad může posloužit krytý zimní stadion či víceúčelová sportovní hala, obvykle s kapacitou do 10 000 diváků. Čím větší bude městská aglomerace, př. kapacita sportovního zařízení, tím větší vzniká prostor pro lepší multifunkční využití těchto zařízení. Možnosti pronájmu krytých stadionů, popř. hal s menší kapacitou (cca. 3000 diváků) jsou totiž značně omezené, protože mimosportovní využití je často ohraničeno požárními, hygienickými a dalšími předpisy. Menší kapacita je tak často pro pořadající agenturu z ekonomického hlediska nevyhovující.

Ovšem arény s větší kapacitou nemají vždycky dostatečné využití své kapacity a příjmy z této činnosti se v poslední době stávají stále více nejistými. V těchto, v porovnání se stadiony, menších zařízení se během roku pořádá v optimálním případě okolo 200 různých akcí. Multifunkční využití je tak při správném managementu schopné vylepšit hospodaření provozovatele arény, což představuje jeden z důvodů,

---

<sup>3</sup> Novotný, J. a kol.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly*, str. 80

proč má privátní sféra zájem o tuto infrastrukturu v podstatě větší míře, než je tomu u stadionů.<sup>4</sup>

### 2.3.2 Stadiony

Za stadion se na druhé straně považuje větší nekryté zařízení určené především pro fotbalové a atletické využití, které je svou povahou a vlastnostmi využíváno k „mimosportovním“ akcím pouze ojediněle. V současné době je již dokázáno, že nespportovní využití otevřených stadionů pro kulturní akce je velmi omezené, protože zajistit vhodný program pro tato velká zařízení je obtížné. V průměru se na velkých stadionech pořádá od 20 do 70 akcí ročně. Omezené kulturní účely způsobuje také časté využití stadionu domácím týmem, který blokuje většinu volné kapacity. Problém může způsobit plánování pohárových zápasů, popř. Ligy mistrů.<sup>5</sup>

#### 2.3.2.1 Struktura příjmů

- Příjmy provozovatelů a majitelů sportovní infrastruktury lze dělit na následující tři hlavní zdroje:
- Příjmy ze vstupného, tzv. Gate income
- Ostatní příjmy, tzv. Non-Gate income
- Podpora z veřejných rozpočtů
- Další možné dělení (Wolf, 2004) rozděluje příjmy majitele nebo provozovatele sportovní infrastruktury na:
- Využití stadionu jako reklamní plochy (včetně prodeje názvu stadionu, tzv. Naming right, a sponzorování)
- Využití stadionu jako místa setkání (pronájem VIP loží, SKY boxů, Business Seat a Club Seat)
- Využití stadionu jako zařízení pro kulturní akce

Především poslední možnost využití se jeví v současné době z ekonomického hlediska jako nejvíce komplikovaná a nejistá. Jak bylo již uvedeno, jsou stadiony v současné době vystaveny mimořádně vysoké konkurenci v oblasti pronájmu pro mimosportovní akce a ceny jsou tak často stanoveny na úrovni mezních nákladů.

---

<sup>4</sup> Novotný, J. a kol.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly*, str. 80

<sup>5</sup> Novotný, J. a kol.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly*, str. 80

Samozřejmě, že existují výjimky, pro které platí, že i mimosportovní využití má pro provozovatele své opodstatnění. Nutno podotknout, že se jedná o velmi složitou problematiku, a proto je učinění jednotného závěru o ekonomické výhodnosti pronájmu sportovní infrastruktury k mimosportovním účelům zcela nemožné. Vždy bude totiž záležet na konkrétních podmínkách, které budou dohodnuty v nájemní smlouvě a aktuální situaci na trhu. Přes všechna uvedená negativa a fakt, že se jedná o zdroj příjmů v dnešní době u některých provozovatelů spíše okrajový, je nutné stále počítat i s touto možností vylepšení hospodářských výsledků.

Dříve než postoupíme k definování jednotlivých příjmových položek je nutno poznamenat, že existuje podstatný rozdíl mezi příjmy majitele sportovní infrastruktury a jejím provozovatelem. V praxi se často jedná o dvě různé právnické osoby, přičemž majitel je nejčastěji zastoupen municipalitou, obcí, atd. A pouze v ojedinělých případech, především v prostředí profesionálního sportu, sportovním klubem. Provozovatel je potom hlavním nebo nejčastějším nájemcem, který je reprezentován domácím klubem.

## **2.4 Ekonomika sportovního klubu a jeho sportovního zařízení**

### **2.4.1 Vlastnictví a provoz sportovního zařízení**

Vlastnictví sportovního zařízení může nabývat různých podob. Mohou ho mít ve vlastnictví:

- municipality,
- neziskové organizace (především občanská sdružení),
- obchodní společnosti,
- soukromé osoby.<sup>6</sup>

Každá z těchto forem vlastnictví má své přednosti i nedostatky. A také příjmy se v závislosti na majiteli výrazně liší, a to především podíl dotací z veřejných rozpočtů na celkových příjmech sportovního zařízení. Historicky u nás vlastnily sportovní zařízení

---

<sup>6</sup> Novotný, J.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*, str. 114.

spolky. Tento způsob přetrvává až na výjimky do současnosti. Vzhledem ke ztrátovému hospodaření vysokého procenta sportovních zařízení je však v poslední době zřejmá tendence přechodu vlastnictví do sféry ziskové části národního hospodářství, tedy k soukromým osobám a obchodním společnostem, nebo alespoň k najímání profesionálního manažerského týmu, který může pomoci hospodaření sportovního zařízení zlepšit.

Provoz sportovního zařízení zahrnuje velké množství nejrůznějších činností, které jsou pracovní náplní provozního manažera. Ten musí disponovat širokými znalostmi především z rozpočetnictví, kontroly nákladů, metodologie. Měl by mít také dobré vyjednávací schopnosti pro kontakt s dodavateli a neměl by mu chybět ani cit pro jednání s dalšími zaměstnanci sportovního zařízení.

Řízení provozu zahrnuje:

- administrativu,
- dopravu a parkování,
- bezpečnostní a lékařské služby,
- údržbu budov,
- funkci kustoda, správce objektu a údržbu hracích ploch,
- pokladnu,
- prodej občerstvení, catering,
- personální plánování,
- realizování sportovních akcí,
- poplatky za nájem,
- marketing, public relations, reklamu,
- uzavírání kontraktů a nájemních smluv.<sup>7</sup>

Většinu těchto oblastí má obvykle na starosti provozní manažer. Je zodpovědný za koordinaci spolupráce všech osob, které jsou se sportovním zařízením spojeny, ať už

---

<sup>7</sup> Novotný, J.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*, str. 116.



se jedná o trenéry nebo o zaměstnance údržby. Je však také odpovědný za přípravu rozpočtu, vypracování analýzy nákladů a výnosů nebo za programy řízení rizika. Náplň jeho práce je tedy velmi rozmanitá. Jak už bylo zmíněno výše, aby provoz sportovního zařízení běžel bez problémů, musí jeho provozní manažer být všestranně nadaný člověk se znalostmi z nejrůznějších oborů.

#### 2.4.2 Zdroje financování

Na zdroje financování sportovního klubu a jeho sportovního zařízení můžeme pohlížet z několika hledisek. Z hlediska podnikové ekonomiky a účetnictví můžeme zdroje dělit podle jejich původu na vlastní a cizí. Dále je můžeme klasifikovat jako finanční a nefinanční. Z pohledu daní je potom třeba rozlišovat příjmy z hlavní a vedlejší činnosti neziskové organizace. V neposlední řadě lze u sportovních klubů pro klasifikaci příjmů používat hledisko samofinancování. Podle něj se potom zdroje dělí na získané a vytvořené vlastní činností klubu.

Mezi zdroje financování sportovního klubu patří zejména:

- členské příspěvky,
- dary,
- příspěvky municipalit,
- příspěvky od zastřešující sportovní organizace,
- dotace od státu,
- vstupné na sportovní akce (gate income),
- startovné,
- sponzorské příspěvky,
- nájemné z klubových sportovních zařízení,
- prodej jména sportovního zařízení (naming right).<sup>8</sup>

Členské příspěvky jsou tradičním zdrojem financování sportovních klubů. Jejich výše se liší podle zastřešujících organizací, ke které sportovní klub patří, podle druhu sportu a také podle regionálního umístění sportovního klubu. Tvoří malou, ale

---

<sup>8</sup> Novotný, J. a kol.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly*, str. 57 – 62.

významnou část příjmů. Co se týče darů jako zdroje financování, jedná se především o dary členů sportovního klubu nebo podnikatelů, kteří si takovéto dary mohou odečíst z daní. Výše a četnost těchto zdrojů se liší zejména geograficky a je závislá na tradicích v klubu a také na ekonomické situaci podniků v okolí.

Finanční zdroje, které přicházejí od municipalit, jsou pro sportovní kluby významnou položkou. Výše příspěvků od obcí, měst a krajů však není stanovena žádnými obecně závaznými pravidly a výrazně se liší ať už podle regionů, podle sportovních odvětví, nebo v čase. Rozhodují o nich nejvyšší volené orgány s ohledem na místní či regionální priority. Mezi nejobvyklejší formy finanční podpory ze strany měst a obcí patří:

- dotace na údržbu, rekonstrukci a provoz sportovních zařízení,
- přímá finanční dotace sportovním klubům na činnost a na akce,
- na sportovní reprezentaci města,
- přijímání úspěšných sportovců a sportovních kolektivů představiteli měst a obcí spojené s předáváním finančních nebo věcných darů.

Na úrovni krajů se potom jedná zejména o:

- nejrůznější grantové programy,
- jednorázové příspěvky na konkrétní sportovní akce,
- záštity představitelů kraje nad významnějšími akcemi spojené s příspěvkem,
- dary úspěšným reprezentantům.<sup>9</sup>

Příspěvky od zastřešujících sportovních organizací sportovní kluby získávají díky tomu, že tyto organizace jsou spoluvlastníky loterijní společnosti SAZKA, a. s. Finanční prostředky jsou poskytovány jak na hlavní činnosti sportovních klubů, tak také na údržbu a provoz sportovních zařízení. V České republice existuje velké množství zastřešujících organizací. Za všechny zastřešující organizace lze jmenovat Český svaz

---

<sup>9</sup> Vlach, J.: Podpora sportu z veřejných rozpočtů. In: Kolektiv autorů: *Postavení, organizace a financování sportu v České republice*. Konference Českého olympijského výboru., str. 123.

tělesné výchovy (ČSTV), Českou obec sokolskou (ČOS) nebo Asociaci sportu pro všechny (ASPV).

Dotace od státu jsou vždy účelové a lze je získat z různých vypsaných vládních programů státní podpory sportu. Většinou se jedná o investice do sportovních zařízení a krytí jejich provozu. Je vyžadována spoluúčast sportovního klubu. Příjem ze vstupného na sportovní akce patří také k tradičním zdrojům financování sportovního klubu. Jeho podíl na celkových zdrojích však neustále klesá z důvodu medializace sportovního prostředí a také se výrazně liší podle atraktivity sportu. Startovné jako zdroj financování tvoří jen nepatrnou část příjmů sportovního klubu a využívá se v individuálních sportech nebo na několikadenních turnajích kolektivních sportů. Za sponzorské příspěvky je od sportovních klubů očekávána nějaká forma protislužby. Nejčastěji má podobu loga na klubových dresech, loga na vstupních branách, mantinelech a hrazení, nebo reklamy v klubových novinách nebo na webových stránkách. Sponzorské příspěvky jsou jak finanční, tak nefinanční (např. oblečení nebo náradí a náčiní). Pro sportovní kluby je velice výhodné pronajímat sportovní zařízení v době, kdy ho nepotřebují pro svou vlastní činnost. Může jim to pomoci zlepšit hospodaření a pokrýt tzv. hluchá místa.

V posledních letech se i v České republice objevuje zdroj příjmů v podobě prodeje jména sportovního zařízení, tzv. naming rightu. Jedná se o dlouhodobé kontrakty a týká se to především velkých stadionů a multifunkčních arén. Toto jsou jen některé z příjmů sportovních klubů a jimi vlastněných sportovních zařízení.

#### 2.4.3 Výdaje a náklady

Výdaje sportovních klubů je pro snadnou přehlednost nejvýhodnější dělit na přímé a nepřímé. Přímé výdaje se vztahují ke sportovní činnosti. Patří mezi ně:

- výdaje na tělovýchovu a sport,
- výdaje na soustředění a vzdělávání,
- výdaje na péči o členy,
- výdaje na mezinárodní styk,
- výdaje na společenskou činnost.

Nepřímé výdaje nemusejí souviset přímo se sportem, ale jsou důležité pro fungování organizace. Jsou to např.:

- výdaje na hospodářskou činnost,
- výdaje na provoz sportovních zařízení,
- investice,
- ostatní<sup>10</sup>

Mezi největší nákladové položky sportovních klubů, které vlastní a provozují sportovní zařízení, patří náklady na energie a mzdové náklady. Tento druh nákladů tvoří až 90 % všech nákladů takovýchto sportovních klubů.<sup>11</sup> Podle údajů ČSTV<sup>12</sup> v roce 2005 činil celkový objem nákladů sportovních klubů sdružených v ČSTV 5,7 miliardy Kč. Náklady na energii činily 542 mil. Kč, náklady na materiál pro údržbu 200 mil. Kč a nájemné tělovýchovných zařízení 415 mil. Kč.

#### 2.4.4 Zisk z podnikání a jeho zdanění

Velikost zisku z podnikání se u neziskových organizací a obchodních společností výrazně liší. Bohužel neziskové organizace z tohoto srovnání vycházejí hůře.<sup>13</sup>

Základní nevýhodou neziskových organizací oproti obchodním společnostem je nutnost oddělené evidence příjmů a výdajů z hlavní a vedlejší činnosti. Tento požadavek vyvolává značné nároky na administrativu a tím také vyšší náklady než u obchodních společností.

Druhou nevýhodou je pak skutečnost, že ztrátové hlavní činnosti nemohou snižovat zisk a tím výši daně z příjmu, protože takovéto činnosti vůbec nevstupují do základu daně z příjmu. U obchodních společností je základ daně vypočítán jako rozdíl příjmů a výdajů za všechny činnosti, nezáleží na tom, z jaké činnosti pocházejí, protože u obchodních společností dělení na hlavní a vedlejší činnosti neexistuje. Pokud jsou některé činnosti ztrátové, automaticky snižují základ daně z příjmu a tím i daňovou povinnost vůči státu.

---

<sup>10</sup> Novotný, J. a kol.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací*, str. 83.

<sup>11</sup> Novotný, J.: *Ekonomika sportu*, str. 146.

<sup>12</sup> Srb, V.: Model vícezdrojového financování sportu. (In: Kolektiv autorů: *Postavení, organizace a financování sportu v České republice*. Konference Českého olympijského výboru.), str. 94.

<sup>13</sup> Novotný, J.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*, str. 110.

U neziskových organizací však do základu daně vstupují všechny příjmy a výdaje z veškerých vedlejších činností. Z hlavních činností do základu daně vstupují příjmy a výdaje jen z těch, u nichž příjmy výdaje převyšují, tj. ze ziskových hlavních činností. Ztrátové hlavní činnosti, jak už bylo zmíněno, do základu daně vůbec nevstupují, a proto při porovnání základu daně z příjmu neziskových organizací s obchodními společnostmi je tento základ a tím i daňová povinnost u neziskových organizací vyšší, což je pro tyto organizace velice nevýhodné, a objem prostředků, které by bylo možné zpětně do sportovních zařízení investovat, je nižší.

Jedinou výhodou neziskových organizací oproti obchodním společnostem v oblasti zisku z podnikání je ta skutečnost, že zisk do 300 000 Kč u nich nepodléhá zdanění. Na tomto mohou profitovat zejména malé neziskové organizace vlastníci sportovní zařízení.

## **2.5 Marketingová komunikace**

V této kapitole bych rád poukázal na to důvody, které mohou vést subjekty působící v tržní ekonomice ke spojení se sportovním klubem nebo organizací prostřednictvím sponzoringu. Při uplatňování praktik moderní marketingové komunikace nesmí firma zapomínat na udržování a rozšiřování komunikačních kanálů se stávajícími, ale také s potenciálními budoucími zákazníky. Pro tuto komunikaci je zažitý termín marketingový komunikační mix. Mezi hlavní nástroje patří

- Propagace
- Podpora prodeje
- Public relations
- Osobní prodej
- Reklama
- Sponzoring

Je na každé společnosti, jaký komunikační kanál zvolí k dosažení určité cílové skupiny nebo ke sdělení určité informace. Hlavním kritériem by tu mělo být co nejpřesnější zacílení na zvolenou cílovou skupinu. To není tak jednoduché u reklamy v televizi nebo na billboardech, ale u sponzoringu sportovní akce, sportovního zařízení nebo přímo vybraného klubu je to mnohem přesnější a často i levnější. Toto však závisí

na cílech, kterých chce společnost svou propagací dosáhnout. Může to být například zvýšení globálního povědomí o značce.

## 2.6 Sponzoring ve sportu

Cílem společností samozřejmě není jen to, že chtějí dát veřejnosti zprávu, že jsou tady nebo že jejich výrobek existuje. Ideální stav je ten, kdy si člověk známý a oblíbený sportovní podnik nebo klub spojí se společností, jež ho sponzoruje a ta získává část této popularity pro sebe. Nejlepšími případy jsou pravděpodobně partnerství významných národních soutěží s velkými mezinárodními podniky jako je tomu například u anglické Barclays Premier League, ale i u nás máme fotbalovou Gambrinus ligu nebo hokejovou Tipsport extraligu. Spojení nejoblíbenějšího sportu (fotbal) a piva, které k němu prostě patří (Gambrinus) upevnilo postavení značky jako nejoblíbenějšího českého piva střední třídy. Tady není tajemstvím, že profesionálně zvládnutý plán sponzoringu je efektivnější než kampaně v médiích.

Ve všeobecných termínech můžeme sponzorství charakterizovat jako vztah dvou subjektů, ve kterém sponzor vynaloží určité náklady (peníze, vybavení, prostory, atd.) a sponzorovaný sponzorovi za poskytnutá aktiva odvede protislužbu. Může se jednat o cíle marketingové komunikace jako například zviditelnění značky, zlepšení firemní image, logo na dresech, atd. Jedná se tedy o vztah: Služby x protislužby.

Je tedy jasné, že u sponzorů se nejedná o nadšené sportovní fanoušky, kteří vše co vydělají, dávají k dispozici sportovním klubům, aby s jejich prostředky naložily, jak uznají za vhodné. Je tomu přesně naopak. Sponzor důkladně zváží a snaží se vyjádřit efekt každé koruny vynaložené na sponzoring vybraného subjektu. Vztah sponzora a sponzorovaného je samozřejmě vymezen smlouvou o sponzoringu. V této smlouvě je přesně stanoveno kolik prostředků, kdy a jakou formou sponzor poskytne, ale také to, co za to požaduje. Když podnik vynaloží velké peníze na sponzoring sportovního celku, tak očekává, že se tento bude pohybovat v ligové soutěži co nejvýše, bude vhodně reprezentovat sponzora na veřejnosti a vyvaruje se jakýchkoli činností, které by mohly poškodit jméno sponzora. Dříve byla fixně stanovena částka na každý rok a tím bylo vše vyřešeno. Dnes je suma peněz, kterou může sponzorovaný subjekt získat rozdělena na fixní a motivační složku. Je to podobné jako při moderním odměňování zaměstnanců. Fixní částka je vyplacena na začátku sezony nebo ve splátkách po dobu trvání, třeba měsíčně.

Variabilní složka se může odvíjet například od:

- počtu získaných bodů
- počtu vstřelených gólů
- návštěvnosti domácích zápasů mužstva
- postupu do dalšího kola v národním poháru, atd.

### 2.6.1 Historie Sponzoringu

Mohlo by se snad zdát, že sponzoring je nová věc, která přišla s moderním vnímáním podnikových procesů a je jakousi novou formou propagace kterou vymyslel McDonald nebo Coca-Cola. V dnešních reáliích tomu tak je a tyto společnosti byly opravdu mezi prvními, kteří sponzoring využili ke svému zviditelnění. Pro opravdové prvopočátky sponzorství musíme mnohem hlouběji do historie.

Sponzoring se začal vyvíjet již v období starověku v Řecku. Je spojen s přípravou, tréninkem a zápolením na prvních olympiádách. Sportovci dostávali na svou přípravu příspěvky od svých patronů. Odměna mohla mít například formu zproštění od placení daní městskému státu. V Římě v dobách císařství se objevilo i dnes známé mecenášství, pojmenované podle římského občana G. C. Maeceana, jenž byl rádcem císaře Augusta. Bohatý Maeceanas tehdy dával peníze takovým umělcům, jakými byli Horatius nebo Vergilius, kteří byli členy jeho literárního kroužku. Tento muž vydával prostředky bez očekávání protislužby nebo naděje na obohacení se. Jeho odměnou byla tvorba jeho literátů. Na podobném principu dnes fungují různé nadace, které sponzorují podobná zájmová kulturní, umělecká a sportovní sdružení a oddíly. Zde je třeba odlišit osobu mecenáše, tedy osoby, která dlouhodobě podporuje svého Vergilia a dárce, který pouze jednorázově poskytne prostředky na nějaký účel. Poslední fází vývoje sponzoringu je podnikatel ve sportovní oblasti. Podnikatel zde vystupuje jako osoba, která investuje své peníze do sportovní činnosti a očekává za ně přiměřený zisk. Zisk zde může mít formu jak peněz, tak se může jednat o zlepšení pověsti podnikatele, či o možnost vysílat ke sportovní komunitě sdělení, jež se týká jeho podnikatelských aktivit v kraji nebo regionu.

### 2.6.2 Důvody pro sponzoring

Jak už jsem uvedl, podniky mohou mít různé důvody ke sponzoringu. Může jít o:

- Zvýšení povědomí o výrobku nebo podniku samotném
- Zlepšení místní znalosti sponzora
- Podnítit identifikaci veřejnosti se sponzorem
- Dobré jméno společnosti, etc.

Cílem marketingové komunikace společností je co nejpřesnější zasažení jejich cílové skupiny. S tím také souvisí například výběr sponzorovaného sportovce, pokud se zaměřím na sponzoring jednotlivce. Pokud sponzor usiluje o oslovení maminek a chce jim prodat oblečení nebo hračky pro své děti, tak může navázat spolupráci například s úspěšnou lyžařkou, která přerušila kariéru a stala se vzornou matkou. To je příklad, který nejedna žena chce následovat a „dělat to jako ta slavná lyžařka“.

Pro sport hovoří ještě jeden důležitý fakt. Když se společnost rozhodne komunikovat se svými zákazníky formou sponzoringu, má více možností na jaké odvětví se zaměřit. Může se angažovat v oblasti:

- Sportu
- Umění
- Charity
- Zdravotnictví, etc.

Z uvedených příkladů nastává problém například u hudby, která je v každé zemi jiná, nebo kulturní zvyklosti v oblasti, divadla, výtvarného umění. Asi nemá cenu zmiňovat problematiku rozdílných náboženství. Na druhou stranu, sport je univerzálním nástrojem po celém světě. Samozřejmě ve španělské fotbalové lize se víc útočí, v Itálii hrají své proslulé Catanacio. Ale v obou zemích se fotbal hraje s kulatým míčem a dobrý fotbalista se pozná a je uznávaný. Podobné je to i v ostatních zemích. Lze tedy konstatovat, že sport má z uvedených oblastí nejširší divácký potenciál a je velmi univerzálním médiem.



### 2.6.3 Možnosti sponzoringu

Druhů a objektů sponzoringu je mnoho. U výběru jednoho z nich hraje největší roli cíl, kterého chce sponzor dosáhnout. Nezanedbatelnou podmínkou je také množství peněz, které hodlá na tuto činnost vyhradit. Podle množství prostředků je možné sponzory dělit do těchto skupin:

#### 2.6.3.1 Dle množství vložených prostředků

- **Hlavní sponzor (titulární)**

Každý subjekt má na titulárního sponzora specifické požadavky. To tedy znamená, že abyste se mohli stát tímto sponzorem, musíte splnit podmínky, které subjekt nastaví. Jedná se zejména o množství poskytnutých prostředků, délku kontraktu, ale také se stává, že sponzorovaný subjekt například definuje odvětví, v kterých jeho titulární sponzor nesmí působit. Toto se objevuje například u sportovních klubů v arabských zemích vyznávajících Islám. Muslimové totiž nesmí pít alkohol nebo například provozovat hazard, sázet, etc. Z tohoto důvodu nenajdete na dresech klubů provozovatele kurzových sázek, jako je tomu u nás. Příkladem může být Slovan Liberec (sponzor FORTUNA) nebo sponzor multifunkčního areálu EDEN, společnost SynotTip, která si jméno slávistického stadionu pronajala.

Se společností SynotTip se pojí další důležitá skutečnost, která je ve vztahu sponzora se sponzorovaným veledůležitá. Je to právě morální rozměr, který se dostává stále více do popředí a to u obou stran. V dnešní době je dobré jméno stále cennějším, ale ne úplně doceněným aktivem. Fotbalový klub SK Slavia Praha prošel za poslední čtyři roky cestou ozdravení a prodral se na výsluní české kopané. Mimo jiné také díky v českých poměrech nevídané spolupráci s fanoušky a chování se k nim jako k partnerům. Postavila stadion, kde nejsou žádné ploty, ale fanoušci na hřiště nevyběhnou. Jde o vzájemnou důvěru a za dobré chování tým nabízí fanouškům opravdovou sportovní zábavu. Tímto směrem se podle prohlášení klub chce ubírat. Oproti tomu jde praxe se stadionem, na kterém se ani po roce neobjevil klubový znak v jakékoli podobě. Neznalý člověk by asi nepoznal, že na stadionu hraje právě SK Slavia Praha. Po uzavření smlouvy se společností SynotTip se však neony sponzora mají nainstalovat do 14 dnů u všech vchodů, ve všech chodbách a velký neon má být nainstalován na střechu. Mezi fanoušky to samozřejmě vyvolalo nevoli a tlačí na majitele klubu, aby se na stadionu objevila alespoň malá upomínka na to, že tam není velká herna, ale že tam hraje jeden

z nejslavnějších českých klubů, SK Slavia Praha. Hlavní sponzor má samozřejmě právo na ty nejlepší propagační plochy, jako je na dresech prostor na hrudi hráčů, prostory za brankami, etc. Zkrátka ta místa, která jsou nejčastěji středem pozornosti. Podle dohody může také využívat hráče ke své vlastní propagaci v rámci marketingové komunikace společnosti.

- **Spolusponzor**

Spolusponzor je termín, který užívá doc. Novotný ve své knize o ekonomice sportu. Dalšími českými ekvivalenty může být například vedlejší sponzor, jen sponzor, etc. Tento sponzor není významem tak důležitý jako hlavní, ale přesto přináší nezanedbatelný užitek. Spolusponzor je často společnost, která je místně spjatá s regionem, kde klub působí. Místní podnikatel o sobě chce dát vědět nebo chce jen vrátit společnosti něco z toho, co na ní vydělal. Spolusponzorů může být od jednotek až po několik desítek u větších klubů.

- **Sponzor dodavatel**

Jako sponzor dodavatel působí většina společností podnikajících v oboru sportovního vybavení. Ať se jedná o giganty jako Nike a Adidas nebo o menší společnosti jako například Alea. Ve světě hokeje je to společnost Bauer. Tyto společnosti spolupracují s kluby hrajícími na nejvyšší úrovni a kluby od nich dostávají vybavení ve sjednaném objemu za období. Odměnou je společnosti její logo na zápasovém vybavení nebo na reklamních plochách při utkáních.

#### 2.6.3.2 Dle objektu sponzoringu

- **Objekt**

Sponzorování objektu se u nás začalo výrazněji prosazovat až v posledních dekádách. Jedním z prvních příkladů byla holešovická aréna, která prošla dokonce přeměnou společnosti Pegas na T-mobile, v současnosti již má nového sponzora a tím je firma Tesla. Aktuálním příkladem je již zmiňovaná víceúčelová aréna v Edenu, která se na několik let stala SynotTip arénou. Spekuluje se o částce 10 mil. korun ročně. Nejznámější je však u nás jméno jiné pražské haly a to Sazka arény v Letňanech. Dnes je to již O2 aréna, jelikož Sazka hledá všechny cestičky jak zajistit alespoň zdánlivou rentabilitu této monumentální stavby. Hala byla stavěna k příležitosti MS 2004 v ledním hokeji a hlavním investorem byla právě Sazka, nebo se dá říci Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), které je majoritním akcionářem Sazky a.s. V zahraničí

se pro příklad můžeme vydat do severního Londýna na stadion klubu FC Arsenal. Arsenal uzavřel dlouholeté partnerství se silně expandujícími aerolinkami Emirates, které si na 25 let zajistily i jméno nového stadionu, na kterém hraje klub své domácí zápasy. Je to spojení nejluxusnějšího stadionu Emirates stadium a nejluxusnějších velkokapacitních aerolinek světa Emirates. Emirates nese Arsenal i na hrudi a prestižní letní turnaj, kterého se letos účastnily takové kluby jako Hamburger SV, Real Madrid CF a Juventus Turín se překvapivě nazývá Emirates Cup. Arsenal a Emirates berou spojení opravdu vážně. Odpovídá tomu i částka, kterou společnost Arsenalu za celou dobu spolupráce poskytne. Jedná se o astronomických 100 milionů liber. Smlouva o sponzorství objektu sponzoru může zaručit rozličné výhody. Jedná se například o pronájem jména stadionu, které zaručuje zmínění názvu sponzora kdykoli když se zmiňuje stadion. Je to inzerce na chodbách nebo pobočka například sázkové kanceláře v prostorách stadionu. Sponzor také zpravidla dostává do užívání alespoň jednu VIP lounge, která může posloužit jako příjemný benefit a motivační prvek pro zaměstnance společnosti.

- **Jednotlivec**

Sponzoring a partnerství se známou osobností nebo sportovcem se stal v poslední době symbolem úspěchu velkých společností. Tady je také složité oddělit sponzoring od reklamy. Partnerství se sponzorskou společností je pro většinu sportovců z netýmových sportovních odvětví často jedinou možností, jak získat peníze na dlouhodobou přípravu a celkové působení v individuálním sportu. Prostředky, které získají od státu a státních institucí podporujících sport často nestačí na náklady spojené s kvalitní přípravou na vrcholové sportovní akce. Jedním z příkladů je alpské lyžování. Příklad Šárky Záhrobské, která se vždy připravuje v zahraničí, ukazuje, že bez využití peněz soukromého sektoru a sebeobětování členů rodiny je úspěch nedosažitelný. Příprava v zahraničí je pro lyžaře finančně velmi náročná a bez ní se samozřejmě na českých horách nepřipraví tak, aby se mohli rovnat světové elitě. Pro sportovce jsou tedy prostředky od sponzorů cestou ke splnění jejich cílů, snů a hlavně k možnosti žít s tím, co je baví a být ekonomicky soběstačný a nezávislý.

Sponzorující firmy se dají rozdělit na dvě skupiny. Jsou to společnosti z oboru sportu a sportovního vybavení, které podporují sportovce většinou svými výrobky a službami a společnosti z jiných odvětví, které poskytují většinou peníze. Mnoho společností spojilo svou značku a image s jedním člověkem na velmi dlouhou dobu. Z

minulosti to byl Nike s Michaelem „Air“ Jordanem. Dnes jeho úlohu u společnosti převzal nástupce ze světa basketbalu LeBron James, který se společností podepsal smlouvu na 7 let znějící na astronomických 90 milionů dolarů. A to při podpisu smlouvy chodil ještě na univerzitu a první zápas v NBA měl teprve před sebou. Před celým světem je v této oblasti anglický fotbalista David Beckham. Ten si posledních deset let vydělává mnohem více peněz reklamou, u sponzorů a třeba modelingem než fotbalem. Davida Beckhama známe z reklam na Pepsi nebo výrobky společnosti Gillette. Sportovec za prostředky, které od společnosti dostává, propaguje společnost na veřejnosti. Může se jednat o účast na akcích pro významnou klientelu, spolupráci na reklamních spotech, představení nového výrobku, ale také občasná zmínka o výrobcích společnosti. Samozřejmostí je také výlučné používání sponzorských výrobků a to alespoň na veřejnosti. Za porušení této klauzule a konfrontace sportovce s výrobkem konkurenční značky bývá ve smlouvě stanovena velká sankce.

Sponzorování sportovce a jeho začlenění do komunikace společnosti ke svým zákazníkům může být velmi prospěšná a výborně zacelitelná propagace. Mezi sportovci jsou lidé, kteří se například vymezují vůči nějakému problému, jsou symbolem velkého úsilí a ti nejlepší dokonce symbolem úspěchu. To jsou právě ti, jejichž příklad veřejnost chce následovat a podpoří to její případné kupní rozhodování. Možná to bude právě myšlenka na tvář jejich idolu, která rozhodne, když mají v každé ruce jeden konkurenční výrobek a oni si vyberou ten, který používá i on. Většina lidí říká, že reklamy a známé tváře je neovlivní v rozhodování, jaký výrobek si mají koupit. U některých je to pravda, ale velká část lidí se nakonec rozhodne právě podle toho kdo, kdy a jak jim výrobek představil nebo doporučil.

- **Kolektiv**

U sponzorování kolektivů se nejedná jen o klubovou úroveň, ale také o reprezentační mužstva. U těch je jistá podpora velké části veřejnosti a pozitivní vztah k nim. To samozřejmě platí, když se daří. Když přijdou neúspěchy, problémy nebo dokonce morální prohřešky, může být vše jinak. Tak tomu bylo v nedávné době u naší fotbalové reprezentace. Po velmi nešťastně prohraném utkání našich fotbalistů se Slováky v kvalifikaci MS 2010, která se odehrála na Letné, bulvární média načapala české fotbalisty opilé v hospůdce pod Pražským hradem. Skupina šesti reprezentantů měla sice již po reprezentačním srazu, ale po tak ostudné prohře s odvěkým rivalem všichni čekali sypaní popele na hlavy a vysvětlení místo trávení večera u alkoholu.

Všech šest fotbalistů bylo fotbalovým svazem vyloučeno z reprezentace na neurčito. A to bez jakékoli komunikace s hráči, kteří neměli možnost situaci vysvětlit. Proč tak rychlá, tvrdá a zdánlivě neuvážená reakce? Hned den po prohřešku se ozvali dva z největších sponzorů reprezentace, T-Mobile a Hyundai s tím, že dávají „žlutou kartu“ a při dalším podobném excesu končí spolupráci s Čechy a ohlédnou se jinde. Svaz se samozřejmě lekl, jelikož od sponzorů dostává poměrně hodně peněz. A proč byly společnosti tak direktivní a rozhodné? Velmi lehkou by mohlo dojít ke spojení nezodpovědné flámující reprezentace v úpadku se společnostmi, které se objevují na propagačních předmětech, v reklamních spotech při zápase a všeobecně zaměřily svou mediální komunikaci v ČR na reprezentační fotbal. Jejich loga by se objevovala na záběrech z tréninků reprezentace (hráči mají loga sponzorů na tréninkových soupravách), na záznamech tiskových konferencí a k tomu by zněl tradičně zajímavý komentář komerční televize. To je situace, v které se nikdo nechce nacházet a spojení s takovou aférou by mohlo úplně zhatit dlouhodobou investici do propagace společnosti.

- **Event**

Sponzorování sportovní události je prostředkem k zasažení velmi širokého diváckého spektra. Na celosvětové úrovni se jedná o velmi nákladnou činnost. Vybral bych dva příklady ze světa fotbalu. Nejvyšší česká fotbalová soutěž má již od sezony 1997/1998 za hlavního partnera Plzeňské pivovary a jejich značku piva Gambrinus. Je to tedy již 13 let partnerství této značky s nejvyšší fotbalovou soutěží. Za tu dobu se Gambrinus stal nejoblíbenějším českým pivem a oficiálním pivem českého fotbalu. Tato strategie se ukázala jako geniální a přinesla společnosti obrovský podíl na trhu desetistupňového piva.

Jako nadnárodní příklad poslouží luxusní značka evropské fotbalové asociace, UEFA Champions League (Liga mistrů). Tato soutěž nejlepších klubů evropského fotbalu je od roku 1992 pokračovatelem původního PMEZ (Pohár mistrů evropských zemí). Dnes se soutěže neúčastní jen mistři, ale může jít o až čtyři kluby z jedné soutěže a země. O počtu míst v Lize mistrů rozhodne koeficient jednotlivých zemí, který se stanoví na základě předešlých úspěchů v evropských pohárech. Do základních skupin, kterých je osm, postoupí nakonec 32 nejlepších týmů Evropy. V sezoně 2009/2010 rozdělila UEFA mezi účastníky Ligy mistrů přes 37 milionů eur. A to je důvodem, proč

se všechny týmy snaží probojovat do této soutěže.<sup>14</sup> Také je to samozřejmě předmětem zájmu sponzorů, jelikož Liga mistrů se vysílá do celého světa.

Hlavními partnery jsou dnes Heineken (od roku 1994 do roku 2006 propagovala společnost v Lize mistrů značku Amstel), Ford, Sony, PlayStation, MasterCard a Vodafone. Sekundárními sponzory pak Adidas, který dodává míče pro všechna utkání a Konami, která má práva na oficiální počítačovou hru. Již na začátku byla stanovena jasná pravidla. Liga mistrů může mít maximálně osm sponzorů, kteří mají nárok na čtyři reklamní tabule kolem hrací plochy. Tyto mají nestandardní rozměry a jsou mnohem větší než běžné reklamní panely, používané při ligových soutěžích. Proto také mají některé stadiony na zápasy Ligy mistrů sníženou kapacitu, jelikož se neobsazují nejspodnější řady sedadel. Diváci by přes panely neviděli na hrací plochu. Jedná se hlavně o stadiony se zapuštěnou hrací plochou, jako je Old Trafford, Stamford Bridge nebo Anfield. Dále má každá společnost právo na logo umístěné na desce, která tvoří pozadí pozápasových konferencí a rozhovorů. Každá sponzorská společnost má právo na určitý počet lístků na kterékoli utkání.

Tito sponzoři mají také jakousi opci na přednostní nákup reklamních spotů při televizních přenosech. A to v přestávkách, před zahájením i po konci utkání. Tato opatření by měla zajistit maximální výtěžek z peněz vložených do sponzoringu UEFA Champions League. Všichni tito sponzoři, vyjma společnosti Vodafone, jsou s Ligou mistrů více než deset let a letos všichni prodloužili kontrakty až do roku 2012. To poukazuje na skutečnost, že když se společnost jednou dostane mezi smetánku sponzorů Champions League, své místo jen tak lehce nepřepustí. Posledním příkladem je marná snaha Uni Credit Bank, třetího největšího bankovního domu v Evropě o získání místa mezi touto prominentní skupinou společností. Chtěla získat místo společnosti MasterCard, která však kontrakt nakonec také prodloužila až do roku 2012. Celkově získá UEFA od sponzorů a majitelů komerčních práv na značku Champions league 194 milionů EUR.

- **Instituce**

Sponzorství institucí přiblížím opět pomocí dvou příkladů. Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS) je institucí zastřešující celý český fotbal. Je organizátorem všech utkání a přerozděluje finance plynoucí do fotbalu od společnosti Sazka a

---

<sup>14</sup>[URL]: <[http://fotbal.idnes.cz/nejvyssi-premie-z-ligy-mistru-bral-manchester-viteze-barcelonu-preskocil-i-bayern-g27-/fot\\_pohary.asp?c=A090625\\_163028\\_fot\\_pohary\\_min](http://fotbal.idnes.cz/nejvyssi-premie-z-ligy-mistru-bral-manchester-viteze-barcelonu-preskocil-i-bayern-g27-/fot_pohary.asp?c=A090625_163028_fot_pohary_min)> [cit: 2010-06]

ministerstev. Jeho sponzoři jsou totožní s reprezentací. Mezi ty největší patří T-Mobile, který je generálním sponzorem, dále Hyundai, Česká spořitelna a Puma. Sponzoring se netýká přímo asociace jako takové, ale jí organizovaných soutěží jako je Liga mistrů, Pohár UEFA nebo mistrovství Evropy a Světa ve fotbale. Sponzorům dává možnost získat potenciální klienty pomocí soutěží, které zveřejňuje na svých stránkách. Jde o zábavné tipovací soutěže, vědomostní kvízy, tvorbu vlastních ideálních jedenáctek, etc. Soutěžící se musí do každé soutěže registrovat zvlášť. A při registraci je povinné vybrat, jakým způsobem chcete dostávat informace od UEFA. Jde o newsletter v buď v HTML, nebo v textové podobě. Také je tam vždy políčko, jestli souhlasíme s poskytnutím vyplněných informací sponzorujícím společností. Každá společnost má svou soutěž.

## 2.7 Reklama ve sportu

Reklama je jednou z nejvýznamnějších složek marketingového mixu. V odvětví sportu je snad ještě významnější. Denně se s ní setkáváme v televizi, rádiu, denním tisku, na billboardech při cestě do práce a z práce nebo na internetu. V lehké nadsázce se dá říci, že reklama nás provází našimi životy na každém kroku. Není se proto čemu divit, že většina nezasvěcených chápe marketing jako reklamu.

Začátky reklamy se dají nalézt na starověkých tržištích, kde lidé směňovali svoje výrobky. Dnešní slovo reklama se vyvinulo z původního *reclamare*, což se dá přeložit jako vykřikovat. S reklamou v této původní podobě se můžeme stále setkat na tržištích v zemích Orientu a severní Afriky. První písemný záznam o reklamě se dochoval na hliněné tabulce, kterou archeologové objevili v Egyptě, v místě bývalého starověkého královského města Memfis. Stojí na ní: "Zde žiji já, Rinos z Kypru z milosti bohů obdařený uměním vyložit neomylně každý sen." Jde tedy o první, čtyři tisíce let starý billboard.<sup>15</sup> Po vynálezu knihtisku Johana Guttenberga se reklama stává důležitější a vznikají první tištěné letáky a inzeráty. V dobách průmyslové revoluce se reklama vyvíjí do formy velmi podobné té dnešní. První reklamní agentura je založena roku 1841 v USA. Po druhé světové válce se reklama dostala na televizní obrazovky. Dnes potvrzuje, že se hned zabydlí v jakémkoli novém médiu svým úspěchem na půdě internetu a mobilních telefonů. Reklama je určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníky prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu

---

<sup>15</sup> URL:< <http://www.reklamni-agentura.info/reklama-historie/> > [cit. 2010-07-10]

zákazníkovi přináší relevantní informace o výrobku, o jeho vlastnostech a přednostech, jeho kvalitě apod., racionálními nebo emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze přimět spotřebitele, aby učinil kupní rozhodnutí.<sup>16</sup> Výdaje společnosti na reklamu často mohou rozhodnout o úspěch či neúspěchu firmy. Dobrá reklamní strategie může z provinční společnosti udělat časem důležitého hráče na trhu. Zde platí, že kvalitní reklamní kampaň a marketing všeobecně nemusí nezbytně stát velké množství peněz.

Nejjednodušší dělení reklamy je na reklamu:

- výrobkovou

Výrobková reklama je taková, která se snaží získat výrobku větší podíl na relevantním trhu na úkor konkurence. Je v ní vyzdvihována jedinečnost a odlišnost výrobků. Jedná se o lépe ztvárněný obal, jedinečné výkony nebo výsledky výrobku, jeho všestrannost. Tímto by mělo být dosaženo odlišení výrobku od jeho přímých konkurentů v segmentu.

- institucionální

Touto cestou se vydávají organizace, které nemají takový „hmatatelný“ produkt, který by mohli předvést a poukázat na přednosti. Snaží se tedy spíše o diferenciaci společnosti jako takové. V kampaních upozorňují na výjimečnost, spolehlivost, kvalitu poskytovaných služeb, vynikající servis. Cílem je vzbudit důvěru u veřejnosti a tím nepřímo ovlivnit její vztah k výrobkům společnosti. Jednou z fází konstrukce každé reklamní kampaně je výběr médií, v kterých bude prezentována. Důležité je vymezení skupiny lidí, které chceme reklamou oslovit a podle toho vybrat to nejvhodnější médium. Rozdíl je například v přesnosti zacílení kampaně u jednotlivých médií. Zatímco televize je médium s velmi širokým záběrem, časopis pro ženy již má vymezenou skupinu čtenářů.

---

<sup>16</sup> Boučková J., a kol.: *Marketing*, str. 224.



Hlavními médii jsou:

- televize
- denní tisk
- rádio
- tematické časopisy
- billboardy
- internet

V oblasti sportu přibývají další možné nosiče reklamy. Jsou poměrně unikátní a objevují se právě jen v tomto odvětví. Jsou to:

- dresy
- panely okolo hrací plochy a ostatní vhodné plochy na stadionu
- sportovní náčiní a pomůcky
- ukazatele a multifunkční displeje a rozhlas

### 2.7.1 **Dresy**

Možnost umístit svou reklamu na dres sportovního týmu je různá ve všech sportech. V každém sportovním odvětví je míra tolerance a také prostor pro reklamu jiný. Je to dáno také kulturou a ekonomickou vyspělostí země, v které tým působí. Dresy poseté reklamou jsou v některých zemích ekonomickou nutností, v jiných si můžou dokonce dovolit ten luxus, nemít na dresu žádné komerční sdělení.

Ve fotbale je možné umístit reklamu na hrud' hráčů, dále na trenýrky a rukávy. Na jiných místech to není běžné. V Gambrinus lize má většina týmů logo hlavního sponzora na hrudi a objevuje se také menší logo umístěné v dolní části zad. Hlavními partnery jsou často společnosti místně spjaté s klubem. Příkladem může být FK Mladá Boleslav (Škoda auto, a.s.) nebo FK Viktoria Plzeň (Škoda engenering). Všeobecně není zvykem, aby měl hráč na dresu více než dvě-tři reklamní nášivky. V zahraničních ligách na západ od nás je běžná jen reklama na hrudníku. Výjimkou je snad Rakousko, kde jsou hráči reklamou oblepení jako klauni. V hokeji je situace obdobná, s tím rozdílem, že nebudu srovnávat v rámci Evropy, ale Evropu a NHL. V Evropě a české lize zvláště jsou hráči posetí reklamou všude tam, kde jen je kamera může zabrat a oko

diváka vidět. Je to velmi nevzhledné, ale u nás ekonomicky nutné pro přežití klubů v nejvyšší soutěži. Zato v severoamerické NHL reklamy na dresech týmů nenajdete. Mužstva dostanou takové podíly z vysílacích práv, že reklamy sponzorů na dresech nepotřebují a můžeme se tedy těšit z dresů takových, jaké je známe třeba z osmdesátých let. Občasná změna provedení je běžná, ale vždy respektuje tradiční vzhled a pojetí. Publikum a věrní fanoušci by se s „hyzděním“ dresů reklamou určitě nesmířili.

### 2.7.2 Panely okolo hrací plochy a ostatní vhodné plochy na stadionu

Hrací plocha, její okolí a celé prostory stadionu nebo sportoviště jsou ideálním prostorem pro umístění reklamy. Každý sport vyžaduje specifické podmínky, specifickou hrací plochu a tak jsou možnosti reklamy vždy různé. Ve fotbale už ve vyšších soutěžích vystřídal staré statické panely nové, mechanické panely, které v závislosti na ceně a provedení dokážou v průběhu hry točit několik reklam dokola a tím znásobit využitelnou reklamní plochu. Dále jsou k dispozici prostory na ochozech, na chodbách stadionu, dá se pronajmout i jeho jméno a zajistit si audiovizuální přítomnost názvu společnosti při sportovních přenosech. Lukrativní je i plocha střechy střídaček. Je samozřejmé, že cena různých reklamních ploch se liší. Hlavním faktorem je jejich umístění vzhledem k umístění hlavní kamery, která snímá televizní přenosy. A už to nejsou jen přenosy na veřejnoprávní televizi, ale hokejový a fotbalový klub Slavia Praha spustil společný web, kde je možné sledovat zápasy a záběry ze zákulisí obou celků. V zahraničí mají prvoligové kluby zpravidla své vlastní televize, kde si divák může za roční poplatek prohlížet rozhovory s hráči, sledovat zápasy svého týmu, etc.

Hokej je v tomto ještě velkorysejší než fotbal, když přidává ještě celou ledovou plochu, která je v naší lize přibližně z necelé poloviny zaplněna reklamou. Není se čemu divit, když divák občas ztrácí kotouč z dohledu na ledové ploše hrající všemi barvami duhy. Reklamní plochy jsou jak na spodní, kovové části mantinelu, tak na vrchním plexiskle. Ty jsou částečně průhledné. Na stadionech, kde je to vhodné, jsou také reklamní panely v prstenci okolo hrací plochy. Jsou ve tvaru trojnožky a je možné umístit na ně sdělení otočené jak směrem do hlediště, tak směrem k hrací ploše. Roli hraje zase snímání zápasů kamerou pro účely televizního přenosu. V posledních několika sezonách se na ledových plochách extraligových stadionů zabydlely také promotion akce s automobily, které po dobu přibližně pěti minut krouží po ledové ploše. Není to iniciativa přímo výrobců, ale výhradních dealerů pro příslušný kraj nebo město.

Velmi aktivní jsou v tomto směru prodejci vozů BMW, Volvo nebo Audi. Na většině stadionů je umístěn také vůz jednoho z partnerů Extraligy, ŠKODA auto, na piedestalu v rohu kluziště hned za mantinelem.

### 2.7.3 Sportovní náčiní a pomůcky

Za sportovní náčiní a pomůcky se dají považovat například automobily a motocykly při motoristických soutěžích. V této oblasti hraje prim Formule 1, mistrovství světa silničních motocyklů nebo německá série DTM. U formule jsou charakteristické občasně problémy s reklamou v zemích, kde je například zakázána propagace tabáku. To je jeden z důvodů, proč se někdejší významní sponzoři, tabákové firmy, až na výjimky stáhly ze seriálu F1. Spojením s motorismem byla proslulá například značka cigaret Marlboro. Místo takto uvolněné zaujaly společnosti jako mobilní operátor Vodafone nebo španělská banka Santander, která do McLarenu přišla spolu s Fernandem Alonsem, ale díky jeho brzkému odchodu se jí tento tah úplně nevyvedl. Stáj Ferrari vstoupila do této sezony nově s AMD a výrobcem počítačů Acer. Poměrně novým jevem je rostoucí popularita letecké akrobacie díky sérii závodů s názvem Red Bull Air Race. Zde je na poměrně rozměrných strojích dostatek plochy pro reklamu. Například křídla jsou při častých výkrutech velmi dobře viditelná. Jejím hlavním partnerem je, jak již název napovídá, společnost Red Bull. Ta se všeobecně specializuje na nové a extrémní sporty jako například na Red Bull X-Fighters, kde soutěží závodníci v akrobatickém motokrosu a podobných sportech.

### 2.7.4 Ukazatele a multifunkční displeje a rozhlas

Výborným médiem pro doručení reklamního sdělení k adresátovi na sportovišti jsou moderní kostky nad ledem. Je to soustava čtyř velkých displejů, orientovaných v pravém úhlu na všechny strany hlediště. Standardně je v horní části umístěna plochá, pod ní ukazatel skóre, prostor pro tresty ve hře a na spodní straně je prostor pro reklamní logo. Pře zápasem a během přestávek je projekce reklamních sdělení nepřetržitá. Je možné spojit vizuální spot se zvukovou stopou. Asi nejlépe propracovanou mají produkci na hokejové Slavii. To je možné i díky supermoderní kostce, kterou si Sazka pronajímá za přibližně milion korun měsíčně. Kvůli tomu, že kostka je nad ledem a není zpravidla v záběru kamer, proto je produkce určena jen pro fanoušky přítomné na stadionu.

## 2.8 Možná rizika plynoucí ze sponzoringu sportu

Sponzorování sportu má i svá úskalí a já bych se chtěl zastavit u dvou největších rizik, bohužel přímo fenoménů, které vrhají špatné světlo na sport a vzápětí na jeho sponzora. Prvním jsou úplatky, které nejsou zdaleka jen českým fenoménem, ale z posledních kauz je známe i ze Slovenska, případně můžeme vzpomenout příklad B.Tapii, který v dobách šéfování Olympique Marseille uplácel, koho se dalo a klub získal i úspěchy, když v roce 1993 vyhrál Ligu Mistrů. Po odhalení úplatkářské aféry však byl další sezonu přeřazen do druhé ligy. Stálo ho to ale nakonec osm měsíců ve vězení a zákaz působení ve fotbale na 5 let. V naší aféře s uplácením rozhodčích, kterou velmi vtipně zpracovali pánové Čtvrtníček s Lábusem ve své hře „Ivánku, kamaráde, můžeš mluvit?!“, se ukázaly praktiky používané v „zeleném“ sportu v plné nahotě. Ačkoli několik rozhodčí a funkcionářů dostalo zákazy působení ve fotbale, žádné strukturální změny nebyly provedeny a málokdo dnes věří, že korupce z českého fotbalu zmizela. Druhým fenoménem je doping, který je viditelný hlavně v individuálním, ale také v týmovém sportu, kde můžeme vzpomenout praktiky klubového lékaře fotbalistů FC Juventus Turín, který hráčům ordinoval kreatin a steroidy. U soudu se potom hájil tím, že to dělají všechny italské kluby. Proti lékaři u soudu svědčili slavní bývalí fotbalisté Juventusů jako například Zinedine Zidane, Edgar Davids nebo pozdější trenér Didier Deschamps. Tuto aféru z roku 2002 ještě klub ustál, ale úplatkářská aféra o tři roky později mu už zlomila vaz a klub byl přeřazen do druhé ligy. Dá se tedy říci, že s Juventusem jsou spojeny veškeré neřesti, které se ve světě fotbalu vyskytují. I proto možná dnes Juventus na dresech nosí logo společnosti New Holland, člena skupiny FIAT vyrábějícího zemědělskou techniku. Majitelem koncernu FIAT je rodina Agnelliů, stejně jako je majitelem FC Juventus. Jiný sponzor možná nenašel odvahu spojit své jméno s problematickým klubem. Vedle fotbalu jsou nejslavnější dopingové skandály cyklistů, boxerů a atletů. Smutným fenoménem se stal neustálý náskok laboratoří vynalézajících nové zakázané substance před antidopingovými komisari.

### 3 Cíle a úkoly

Cílem této práce je provést analýzu komerčního využití sportovního multifunkčního zařízení, jakožto vedlejší příjem hokejového klubu. Chtěl bych ukázat možnosti, jak může hokejový klub využít skutečnosti, že má k dispozici multifunkční arénu.

Úkoly, které povedou k dosažení cíle práce:

1. Představit marketingový mix klubu a charakterizovat jeho jednotlivé složky.
2. Představit možnosti komerčního využití hokejové arény
3. Určit silné a slabé stránky, možné příležitosti a hrozby pomocí SWOT analýzy a formulovat případná doporučení
4. Zhodnotit, zdali je aréna pro klub přínosná po finanční stránce, i přes skutečnost, že hokejový klub není vlastníkem arény

## 4 Metodologie práce

### 4.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Výzkum obecně je organizovaný, systematický a logický proces zkoumání používající empirické informace k zodpovězení otázek nebo k testování hypotéz.

Výzkumy dělíme dle jejich charakteru na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem je odkrýt význam sdělovaných informací. Kvantitativní výzkum může nalézt řešení jen pro takové problémy, které lze popsat v termínech vztahů mezi pozorovatelnými proměnnými. Pro pochopení rozdílů obou těchto postupů je vhodné uvědomit si rozdíly cílů. Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nových hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie. Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz. Soubor pracovních hypotéz musí zahrnout hypotézy o všech proměnných, které mohou mít významný vliv na závisle proměnnou a jsou přitom asociovány také s nezávisle proměnnou.

Na oba typy výzkumů je třeba nahlížet z různého pohledu v oblasti redukce a transformace informace. V kvantitativním výzkumu máme omezený rozsah informací o velice mnoha jedincích. Dochází k silné redukci počtu pozorovaných proměnných a k silné redukci počtu sledovaných vztahů mezi těmito proměnnými. Generalizace na populaci je většinou snadná a validita této generalizace je měřitelná. V kvalitativním výzkumu máme mnoho informací o velmi malém počtu jedinců. Dochází k silné redukci počtu sledovaných jedinců. Generalizace na populaci je problematická a někdy i nemožná. V oblasti transformace informací vyžaduje kvantitativní výzkum velice silnou standardizaci. Silná standardizace zajišťuje vysokou reliabilitu a vede nutně k silné redukci informace. Respondent, místo aby plně popsal svoje mínění, je omezen na volbu jediné kategorie z nabídnutého velice malého souboru kategorií. To nutno vede k poměrně nízké validitě. Standardizace v kvalitativním výzkumu je slabá, a proto má kvalitativní výzkum poměrně nízkou reliabilitu. Slabá standardizace kvalitativního výzkumu, volná forma otázek a odpovědí nevynucuje taková omezení, jaká existují v kvantitativním výzkumu. Potenciálně proto může mít kvalitativní výzkum vysokou validitu.

Validní měření je takové měření, které měří skutečně to, co jsme zamýšleli měřit. Reliabilní měření je takové měření, které nám při opakované aplikaci dává shodné výsledky, pokud se ovšem stav pozorovaného objektu nezměnil.

Rozdíl obou metod výzkumu je odražen i v jejich zásadně odlišné logice. Logika kvantitativního výzkumu je deduktivní. Na začátku je problém existující buď v teorii, nebo sociální realitě. Tento problém je přeložen do hypotéz. Ty jsou základem pro výběr proměnných. Sebraná data jsou použita pro testování hypotéz a výstupem kvantitativního výzkumu je soubor přijatých nebo zamítnutých hypotéz. Naproti tomu kvalitativní výzkum používá induktivní logiku. Na začátku výzkumného procesu je pozorování, sběr dat. Pak výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry a výstupem mohou být nově formulované hypotézy nebo nová teorie.

## **4.2 Neformální rozhovor**

Podstatou je spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce, dotazovaný si přitom ani nemusí uvědomit, že jde o rozhovor určený pro výzkum. Kvalita získaných dat ovšem velmi záleží na dovednosti tazatele a náročné může být také zpracování (utřídění) takto získaných informací.

### **4.2.1 Standardizovaný rozhovor**

Standardizovaný rozhovor má přísný řád. Při takovém rozhovoru výzkumník postupuje přesně podle textu formuláře rozhovoru a s osobami, které byly předem vybrány podle určitých a pevně stanovených kritérií. Výzkumník nejen nesmí změnit ani jedno slovo v textu otázek obsažených v rozhovoru a natištěných ve formuláři, ale navíc musí přesně podle předtištěného textu postupovat při navazování rozhovoru, při přechodu od jednoho problému k jinému. Rovněž závěrečné zdvořilostní formulky jsou přesně stanoveny a výzkumník jich musí při každém rozhovoru použít. Jejich účelem je v maximální míře vyloučit všechny odchylky od standardu, poskytnout všem zkoumaným osobám v co největší míře stejné podmínky při výzkumné situaci.

Výzkumník čte respondentovi (dotazovanému) otázky i možné varianty odpovědi podle pořadí a zaznamenává, podtrhuje ty odpovědi, pro které se respondent rozhodl. Výhodou standardizovaného rozhovoru je, že získané odpovědi se dají dobře

statisticky zpracovat, kvantifikovat (vyčíslit). Nevýhodou je značná pracnost a nákladnost.

#### 4.2.2 **Nestandardizovaný rozhovor**

Nestandardizovaný rozhovor obvykle zjednodušuje formální stránku, ale může zjednodušit i celé téma rozhovoru a tím i výzkumu. I nestandardizovaný rozhovor musí být předem dobře promyšlen a připraven. Tazateli je určen přesný cíl, je formulováno, co se má rozhovorem dovědět. Okruh informací, které mají být zjištěny, bývá většinou definován výčtem otázek, jejichž konečná formulace je však ponechána na tazateli. Sled otázek, jejich formulace, vkládání dalších témat a podobně je operativně přizpůsobováno zvláštním měnícím se podmínkám každého jednotlivého rozhovoru.

Při nestandardizovaných rozhovorech se může stát, že výzkumník v průběhu rozhovoru vědomě upouští od tématu, na kterém mu záleží, a to tehdy, když respondent začne hovořit o jiném, pro výzkum však rovněž důležitém, problému, když o tomto problému hovoří ochotně a s přehledem.

Úkolem nestandardizovaného rozhovoru tedy je získat prohlubující kvalitativní materiál, který umožní proniknutí do motivů, okolností, příčin vzniku mínění, postojů atd.

### 4.3 **SWOT analýza**

#### 4.3.1 **Charakteristika metody SWOT**

SWOT analýza (Strong points, Weak points, Opportunities, Threats) je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného objektu a jeho možných příležitostí a ohrožení.

Akcentováním silných stránek a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení.

Jakkoliv se tato metoda zdá jednoduchou, už při prvním pokusu o její aplikaci narazíme na řadu překážek a zjistíme, že už jen první dva předpoklady – totiž výstižná



formulace a objektivita – se naplňují velice obtížně. Většina problémů se velice těžko "vtěsnává" do jednoduchých formulací, které hrozí nebezpečím schematizace.

Nezbytná objektivita zase naráží na psychologické bariéry, protože pojmenování vlastních předností může působit jako sebechvála a zveřejněním slabin se přiznává vlastní nedostatečnost. Dalším problémem zpravidla bývá pojmenovat podstatné záležitosti a eliminovat věci druhořadé.

Proto je možno doporučit komparativní metodu hodnocení, tj. srovnávat situaci zkoumaného objektu se situací podobných objektů.

#### 4.3.2 **Výhody metody SWOT**

Proti obvyklým analytickým metodám prezentuje vyváženě pohled na minulost a současnost (ex post) a pohled na budoucnost (ex ante) analyzovaného objektu.

Svým uspořádáním do čtyř kvadrantů – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení - dobře vyhovuje charakteru úvah, které potřebujeme vést při formulování strategií budoucího chování resp. cílevědomého ovlivňování dalšího vývoje objektu analýzy.

Umožňuje přehledně provádět zpětné korekce jednotlivých identifikovaných jevů (procesů, skutečností) včetně jejich přeřazování do jiných kvadrantů, vyžadují-li si to měnící se pohledy na budoucí vývoj objektu analýzy.

Umožňuje, aby ve stejné přehledné struktuře, v jaké je provedena analýza, byla formulována strategická vize usměrnění budoucího vývoje analyzovaného objektu:

- Jak zachovat resp. rozvíjet jeho silné stránky.
- Jak odstraňovat resp. eliminovat jeho slabé stránky.
- Které z budoucích příležitostí lze využít pro jeho další rozvoj a jak je využít.
- Jakými cestami (prostředky, postupy) bude čeleno očekávaným ohrožením jeho dalšího rozvoje.

#### 4.3.3 **Vnitřní analýza – silné a slabé stránky**

Posouzení vnitřní situace sektoru a jejích příčin má pro formulaci strategie jeho dalšího rozvoje klíčovou roli.

- Vnitřní analýza má dvojí účel:
  - stanovit možnosti a potenciál sektoru
  - identifikovat jeho vnitřní silné a slabé stránky
- Silné stránky zahrnují jakékoliv komparativní a konkurenční výhody sektoru pro jakékoliv typy rozvojových aktivit.
- Slabé stránky jsou veškeré faktory, které limitují nebo ohrožují tyto aktivity.
- Některá podstatná témata při zkoumání silných a slabých stránek různých sektorů:
  - klíčová odvětví ekonomiky (průmyslu, služeb, turistiky)
  - dopravní infrastruktura a mezinárodní napojení státu a jeho regionů
  - ekologické škody, ochrana krajiny a přírody, ukládání pevných odpadů
  - občanská vybavenost, školství, kultura
  - turistika, atraktivita regionálního a národního významu

#### 4.3.4 Vnější analýza – příležitosti a ohrožení

Je důležité porozumět příležitostem a ohrožením vnějšího prostředí. Mnoho vnějších vlivů nebude moci sektor ovlivnit, avšak jejich pravděpodobné účinky na ekonomiku jsou důležité při tvorbě strategie.

Některé podstatné faktory, které je třeba brát v úvahu:

- změny zákonů
- ekonomické změny na národní a mezinárodní úrovni
- sociální a politické změny
- demografické změny
- infrastruktura na národní a mezinárodní úrovni

Důležitým aspektem vnější analýzy je posouzení, které okolnosti a tendence jsou pro sektor důležité a jakou vyžadují reakci:

- vztah k jiným sektorům a regionům

- pozitivní nebo negativní dopady uvedených podstatných faktorů
- možnost konstruktivní reakce sektoru.

#### 4.3.5 Využití SWOT analýzy

- Pro identifikace prioritních oblastí, resp. zpřesnění na počátku procesu definovaných prioritních oblastí.
- Jako základ pro zaměření celé rozvojové strategie sektoru.
- Jako základ pro formulaci strategických cílů a následně priorit, opatření a rozvojových aktivit.

## 4.4 Využité metody

Pro získání informací do své práce jsem se rozhodl použít neformální nestandardizovaný rozhovor. Z tohoto rozhovoru jsem využil získané informace pro sestavení SWOT analýzy. Rozhovor byl veden s dnes již bývalým spartánským ředitelem pro komerční pronájmy arény Ing. Václavem Skálou, který byl ve Spartě nejodpovědnější osobou v mnou zkoumané problematice. V průběhu rozhovoru byly stanoveny základní body SWOT analýzy. Dále jsem získal základní informace ohledně možností, jak lze či nelze využívat Tesla arénu, a byl jsem uveden do celkové problematiky komerčního využití Tesla arény.

## 5 Analytická část

### 5.1 Představení HC Sparta Praha

#### 5.1.1 Základní informace o klubu

- **Sídlo klubu**

HC Sparta Praha a.s. Za Elektrárnou 419, Praha 7 IČO:61860875

- **Vedení společnosti**

Viliam SIVEK - předseda představenstva a prezident společnosti

Petr BŘÍZA - generální manažer

David VÝBORNÝ - sportovní manažer

Miroslav KUNEŠ - sportovně-technický ředitel

Zbyněk ČERNÝ - rozvoj obchodu

- **Organizační struktura**

Společnost je rozdělena do čtyř divizí

- Extraligový „A“ tým
- Ekonomicko-provozní
- Mládežnické hokejové týmy
- Obchod a reklama

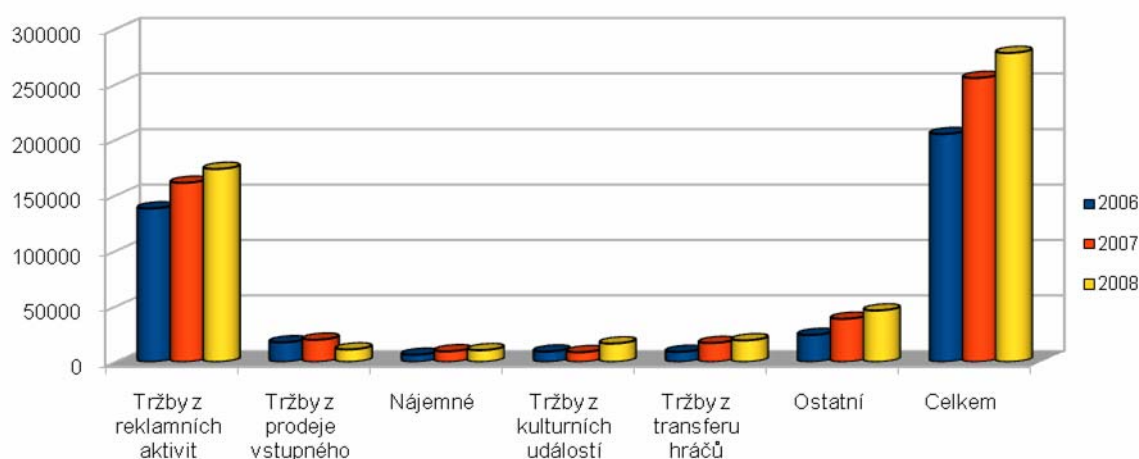
- **Rozdělení tržeb podle aktivit**

Tabulka 1 tržby podle výročních zpráv HC Sparta Praha za roky 2006, 2007, 2008, v tis. Kč

Oblast	2006	2007	2008
Tržby z reklamních aktivit	138317	161423	173920
Tržby z prodeje vstupného	17680	20072	11283
Nájemné	6480	9618	10658
Tržby z kulturních událostí	9406	8789	16669
Tržby z transferu hráčů	9141	17100	19479
Ostatní	24333	38889	46394
<b>Celkem</b>	<b>205357</b>	<b>255891</b>	<b>278403</b>

[Martin Matějka podle výročních zpráv ze serveru www.justice.cz, 2010]

Graf 1 Srovnání tržeb v letech 2006, 2007 a 2008



[Martin Matějka, 2010]

### 5.1.2 Historie klubu v kostce

Hokejový klub Sparta Praha je jedním z nejméně úspěšných a nejznámějších hokejových klubů v historii československého, resp. českého ledního hokeje. Vznikl roku 1893 pod názvem AC Královské Vinohrady. Před sto lety žilo Království české ve znamení návratu antické kultury, a tak již o rok později se v názvu objevuje slovo SPARTA. Přestože název klubu musel být v minulosti často měněn, Sparta v názvu setrvává více jak sto let. Kanadský hokej v dnešní podobě se začal hrát roku 1909 a od té doby patří klub, který stál u zrodu celostátní ligy, k jejím nejčastějším účastníkům.

Největších úspěchů dosáhla Sparta v poválečných letech, kdy získala pod názvem Spartak Sokolovo hned dva tituly Mistra ligy za sebou v sezónách 1952/53 a 1953/54.

Druhou etapu úspěchů zaznamenala v nedávné minulosti, kdy získala titul v sezóně 1989/90 a následně hned další, kterým oslavila 100 let vzniku v sezóně 1992/93. Dalším úspěchem, vedle dvou třetích míst v ročnících 1995/96 a 1996/97 byla účast HC Sparta Praha ve finálové skupině Evropské ligy 1996/97.

Svou kvalitu potvrdila v extralize po několika smolnějších sezonách v ročníku 1999/00, kdy se po sedmi letech radovala z celkově už pátého prvenství. Navíc se jí v témže roce podařilo znovu probojovat do Top Four Final Evropské ligy a získala pro český hokej zatím nejlepší, druhé místo. Fakt, že Sparta patří na samotnou špičku české ligy, potvrzovala od poloviny devadesátých let pravidelným postupem až do semifinále. V roce 2002 si dokonce došla pro další titul. Nejúspěšnější období ale nastalo pro příchodu nového vedení a realizačního týmu na podzim roku 2005. Sparta si totiž s trenéry Výborným a Jelínkem dvakrát dokráčela pro titul - jak v sezóně 2005/2006, tak i o rok později.

### 5.1.3 **Současnost**

HC Sparta Praha nyní patří ke stálým účastníkům v bojích o nejvyšší mety a je pravidelným účastníkem závěrečných bojů play-off. Každoročně se hokejisté vysoký počet utkání na domácím ledě, což vede k neustálému zviditelňování a propagaci klubu. Svá domácí utkání hrají hokejisté v TESLA ARENĚ, která je druhým největším sportovním stadionem v České republice s kapacitou necelých 14.000 diváků.

### 5.1.4 **Historie sportovní haly**

V r. 1907 byl postaven "Strojnický palác" ve Stromovce v Praze, kde se konaly výstavy a veletrhy. Tato tradice se konala i za první republiky pod názvem "Pražské vzorkové veletrhy", jež měly velký mezinárodní význam a konaly se každý rok.

Po skončení druhé světové války v květnu 1945 se veletrhy konaly ještě v r. 1946 a 1947. Poté byly přestěhovány do Brna. V Praze na "Výstavišti" zely prázdnou velké budovy, které léta nebyly využity.

Usnesení vlády ze dne 2.12.1952 k rozvoji tělesné výchovy a sportu nově ustanovenému "Státnímu výboru pro tělovýchovu a sport" bylo uloženo zajistit projektovou a rozpočtovou dokumentaci a připravenost úprav "Strojnického paláce" na Starém Výstavišti v Praze, kde se také započalo s výstavbou a přestavbou.

V r. 1954 byly práce na Sportovní hale přerušeny, a to vzhledem k velkým finančním nákladům.

Teprve na podzim r. 1958 byly práce znovu zahájeny a realizovány poslední navržené varianty k rekonstrukci ocelové konstrukce původní haly s využitím 6ti rámových sloupů starého objektu, aby tak bylo dosaženo vysoké technické úrovně a využití dosavadních investic.

Původní objekt se skládal ze tří lodí, z nichž prostřední loď pro ledovou plochu byla nejvhodnější, neb měla rozměry 60 x 96 metrů, a výšku 28 metrů. Osvětlovací most se stal součástí nové haly o váze 30 tun. Konstrukci navrhl ing. Holubec z podniku AVIA Letňany.

Poprvé byla sportovní hala ČSTV otevřena 7. března 1962 pro lední revue čs. krasobruslařského souboru. Dne 14. března 1962 již probíhalo v hale Mistrovství světa v krasobruslení. Poté již ve Sportovní hale probíhala hokejová utkání Sparty, která hrála I. ligu a v hale byla již nastěhována.

Hlediště ve Sportovní hale má kapacitu 14.080 míst k sezení. Na r. 1978 bylo Československo pověřeno Mezinárodní federací, uspořádáním Mistrovství světa v ledním hokeji. Podmínkou však byly dvě ledové plochy, vzájemně propojené.

Čs. Svaz ledního hokeje, ve spolupráci s Magistrátem hl.m. Prahy začal stavět druhou ledovou plochu propojenou se Sportovní halou tunelem. Čs. svaz ledního hokeje měl v té době své kanceláře na ČSTV, jež sídlilo v Praze 1, Na Poříčí 12.

Aby Čs. svaz ledního hokeje nebyl organizačně odříznut od Mistrovství světa, vybudoval kanceláře přistavěné ke Sportovní hale, kde nyní úřaduje nejen Český Svaz Ledního Hokeje, ale i Sparta. Současně byla postavena i restaurace.

SPARTA byla ve Sportovní hale v podnájmu za souhlasu ČSTV, dle smlouvy uzavřené mezi Spartou a Sportovní halou. Problém byl v tom, že se často stávalo, že Sportovní hala byla často vyblokována pro atraktivní podnik, který přinášel zisk ČSTV.

A tak se stalo, že Sparta musela hrát svá ligová utkání na Štvanici, včetně tréninků (než byla druhá ledová plocha). Tato situace postihla i mládežnická družstva, která dojížděla v Praze na Štvanici, Nikolajku, ale i mimo Prahu, a to do Popovic, Kralup a Mělníka.

V r. 1990 již Sparta mohla jednat s Magistrátem Hl. M. Prahy a po řadě setkání se hokejová Sparta konečně dočkala a od Magistrátu dostala Sportovní halu do užívání na dobu 30 let. Po dlouhých letech tak Sparta získala opravdu své domácí prostředí, ve kterém bude usilovat o dobrou reprezentaci hl. m. Prahy. Sparta také investuje nemalé částky do vylepšení stávajícího stavu Sportovní haly, protože chce, aby se diváci, kteří sem přicházejí za sportem i za kulturou cítili dobře.<sup>17</sup>

### 5.1.5 Sponzoring a reklama

Hokejový klub HC Sparta Praha (dále jen HC Sparta) je dlouhodobě jedním z nejúspěšnějších klubů v české nejvyšší soutěži. Je tomu tak na půdě sportovní, ale také ekonomické, kde je HC Sparta jedním z ekonomicky stabilizovaných a výdělečných subjektů. Z předchozího přehledu tržeb je zřejmé, že většina příjmů pochází od sponzorů a zadavatelů reklamy. Generálním sponzorem HC Sparta se na začátku sezóny 2009/2010 stala společnost LG, která na českém trhu působí v segmentu spotřební elektroniky. Výsadní postavení tohoto partnera jasně prezentuje jeho logo, umístěné hned nad spartánské „S“ na hrudi dresu. Společnosti plyne ze smlouvy právo na 200 vstupenek na každé domácí utkání O2 extraligy. Společnost je volně distribuuje všem svým zaměstnancům na základě emailu s požadavkem o určitý počet lístku. Jsou tedy součástí systému interních odměn a benefitů pro zaměstnance, podobně jak je tomu i u dalších sponzorů. Dalším význačným sponzorem se v sezoně 2008/2009 stala společnost TESLA, která se stala partnerem holešovické haly, v které hraje HC Sparta svá domácí utkání. Ta se tedy po dlouhém partnerství se společností T-mobile (dříve od roku 2002 Pegas) přejmenovala. Fanoušci tedy na hokej a jiné kulturní akce již nechodí do T-Mobile arény, ale do TESLA arény. Společnosti uzavřely smlouvu o sponzoringu na tři roky a TESLA se tak stala oficiálním partnerem arény. Mezi hlavní partnery dále patří společnosti Bet-at-home, Eltodo, Volkswagen a PRE.

Dostáváme se, tedy ke kategorii partneri, která je takovým třetím stupněm v hierarchii sponzorů klubu. Partneri se samozřejmě také liší v objemu prostředků a

---

<sup>17</sup> [URL]: < <http://www.tesla-arena.cz/o-tesla-arene/historie-sportovni-haly.html> >[cit: 2010-07]



důležitosti pro klub. Jedná se o více než 100 společností, pocházejících z různých oblastí ekonomiky jako jsou média, spotřební zboží, farmacie, energetika nebo kancelářské produkty a tisk. Všichni partneři, ale i kdokoli z příznivců klubu má možnost pronajmutí lóže, z které je možné sledovat domácí utkání klubu. Na výběr jsou dvě varianty, a to VIP Lounge Standard s osmi místy k sezení, jejíž pronájem stojí 400tis. Kč na sezonu a VIP Lounge Exclusive s 6-8 místy k sezení, jejíž pronájem stojí 750tis. Kč na sezonu. Ty nejvýznamnější partneři a hosté jsou zváni do Prezidentské lóže s kapacitou 100 míst. Zde je třeba uvést fakt, že při vstupu do prostoru VIP klienti prochází kolem kanceláří managementu klubu, což jistě vzbudí příjemný pocit sounáležitosti a spříznění s klubem. U vstupu do VIP prostor je také umístěn panel s logy všech sponzorů a partnerů klubu. V lóžích je zdarma konzumace nealkoholických nápojů a piva. Když přistoupíme k vlastním možnostem propagace sponzorů, kategorie jsou obdobné, jak jsem již dříve uvedl v teoretické části.

Jedná se o:

- Výstroj
- Ledovou plochu
- Mantinely
- Audiovizuální zařízení (kostka nad ledem)
- Ostatní množství propagace

#### 5.1.5.1 Výstroj

Na dresech, trenýrkách a přilbě jsou přesně určená místa, kam může sponzor umístit své logo a rád bych zde uvedl jejich hodnotu. Zde je na místě zmínit několik faktů, které dělají z výstroje hokejistů ten nejlepší komunikační nástroj. Obrovskou výhodou je oproti ostatním možnostem prezentace na domácích i venkovních utkáních. To v součtu dělá 52 utkání základní části plus až 21 utkání play off. Logo na dresu zajišťuje také intenzivní prezentaci v TV. V sezóně klub odehraje cca 16 televizních utkání, což zaručuje sledovanost 7,1 milionem diváků. Když začneme u přední části dresu, tam je logo společnosti LG na hrudi hráčů. Tento prostor společnost již nenabízí, jelikož dohoda se společností je dlouhodobého charakteru. Ostatní možnosti budou pro přehlednost uvedeny v následující tabulce. Jednotlivé částky jsou za jednu sezonu.

#### 5.1.5.2 Ledová plocha

Prostor ledové plochy může HC Sparta pronajímat celý s výjimkou prostoru na dvě loga, který má vyhrazena agentura BPA, partner extraligy, který prodává například vysílací práva. Zpoplatnění prostorů na ledové ploše je nastíněno v následujícím obrázku.

Ledová plocha a loga sponzorů jsou pravidelně opravována a čištěna tak, aby byla zajištěna plná viditelnost a čitelnost po celou sezonu.

#### 5.1.5.3 Mantinely

Mantinelový pás o výšce jednoho metru se táhne kolem celé hrací plochy a ceny za umístění reklamy se odvíjejí od faktu, zda je pronajímaná plocha v záběru TV kamer či nikoli. Pronájem jednoho metru mantinelu v záběru TV kamer stojí 160tis. Kč na sezonu, pronájem metru mantinelu mimo záběr vyjde na 110tis. Kč na sezonu. Zbývá dodat, že v záběru kamer se objevují 2/3 délky mantinelu a ideální kombinací je umístění loga na střed, do rohů a za branku. Plocha mantinelu je chráněna plexisklem, které zaručí čitelnost reklamy po celou sezonu.

#### 5.1.5.4 Kostka nad ledem

Prezentace klasických TV spotů na multimediální kostce nad ledem se dá zakoupit na celou sezonu za 350tis. Kč. V ceně jsou čtyři spoty v každém z 26 domácích zápasů. O 50tis. Kč levněji vyjde prezentace loga za stejných podmínek.

#### 5.1.5.5 Ostatní možnosti propagace

Zde uvedu jen některé z dalších možností prezentace společnosti při hokejových utkáních jako je například umístění prezentace na zadní stranu vstupenky, umístění loga na rolbu, panely na ochozech arény, megaboard na střeše arény, prezentace na druhé vlně mantinelů (otočné panely v záběru TV) nebo inzerce v zápasovém bulletinu, který vychází každý domácí zápas v nákladu 1000-2000 výtisků. Je k dostání zdarma u vstupu do arény. Ještě je možnost prezentovat společnost na plášti vzducholodě na dálkové ovládání, která o přestávce mezi třetinami léta nad tribunami. Poslední možností je prezentace dvou automobilů na ledové ploše, kterou na Spartě využívá dlouholetý partner klubu, Ing. A.Charouz, který je dovozcem vozů značky Cadillac a Corvette do ČR.

### 5.1.6 Marketingová komunikace klubu

Nový koncept marketingové komunikace byl v HC Spartě nastolen před čtyřmi lety s příchodem nové marketingové manažerky. Mimo jiné došlo k výrazné změně WWW stránek, které doznaly značné modernizace a v letošním roce je v plánu další zdokonalení ve smyslu, aby byly stránky kluby přehlednější a více „user friendly“. Internetové stránky budou také prvním tématem v části marketingová komunikace. Mezi nejzajímavější oblasti marketingové komunikace patří:

- Internetové stránky
- Merchandisingové aktivity
- Program CSR a charitativní činnosti
- Aktivity v den utkání

#### 5.1.6.1 Internetové stránky

Na internetových stránkách klubu se objevují tradiční sekce, jako je běžné u ostatních klubů, ale i zajímavé projekty HC Sparty jako například RedS TV. Jedná se o informace o klubu, „A“ týmu, vstupenkách, žákovských mužstvech nebo o areně. Na stránkách je také vstup do sekce spartánské televize RedS TV. Tento tři roky starý projekt zapojuje fanoušky do dění v klubu a snaží se je motivovat k pravidelným návštěvám internetových stránek klubu, jejichž návštěvnost je průměrně 6000 uživatelů denně. Na RedS TV se vysílají sestřihy z utkání, tiskové konference klubu, vzkazy fanouškům od hráčů, pozápasové rozhovory a analýzy s hráči, jsou zde představeny posily před každou sezonou a také se zde uveřejňují upoutávky na významnější soutěže pro fanoušky. Dále klubové stránky využívají technologii Splash Page, tedy reklamní sdělení zobrazované návštěvníkům před vlastním vstupem na stránky. Zde jsou uveřejňovány důležité informace jako například zahájení výprodeje v klubovém fanshopu. Zajímavostí je, že sparta měla při loňském play off na splash page jako první v českém sportu zavěšené video.

#### 5.1.6.2 Merchandisingové aktivity

Do letošní sezony nechávala HC Sparta merchandising v kompetenci externích agentur, což mělo za následek malé zisky a nízkou kvalitu výrobků i propagace. Od příští sezony začne merchandising řídit marketingové oddělení a plán hovoří o velkých změnách. Ve svých dvou fanshopech chce HC Sparta fanouškům nabídnout méně, ale

kvalitnějších výrobků za pokud možno přijatelné ceny. Bude se také snažit o větší zatraktivnění slevového systému pro držitele permanentek, které tak chce motivovat ke zvýšené nákupní aktivitě. Internetový fanshop dostane nový layout.

#### 5.1.6.3 Program CSR a charitativní činnosti

HC Sparta nezapomíná ani na programy CSR (company social responsibility). Velmi úspěšná je dlouhodobá spolupráce s dětským oddělením onkologie, Fakultní nemocnice v Motole kam hráči docházejí za nemocnými dětmi. Úspěch měla i akce s názvem „Spartánská krev“. Management klubu vyzval fanoušky, aby spolu s ním darovali krev a pomohli tak lidem, kteří to potřebují. Každý kdo se projektu zúčastnil a daroval krev, měl možnost navštívit extraligové utkání s HC Kladno zcela zdarma.

#### 5.1.6.4 Aktivity v den utkání

V den utkání má HC Sparta připravené soutěže ve spolupráci se sponzory, půjčovnu vlajek a každé utkání má také své téma. Každé utkání se v přestávkovém programu hraje o televizory a telefony, věnované společností LG. Soutěžní disciplíny se odehrávají na ledové ploše a jejich hlavním úkolem je spolu se soutěžícími pobavit fanoušky v aréně. Největší soutěž minulého ročníku se jmenovala „Spartánská trefa do široka!“. Pro výhru se musel soutěžící v časovém limitu 24 vteřin trefit pukem do branky patnáctkrát z dvaceti pokusů. Střílelo se z modré čáry. Hrál se o nový vůz Volkswagen Scirocco, věnovaný Auto Charouz. Žádný z fanoušků však úkol nesplnil a odešli s cenou útěchy, zapůjčením stejného vozu s plnou nádrží na 14 dní. Půjčovna vlajek se nachází na dvou místech v aréně a fanoušci si za složení vratné zálohy mohou na utkání vypůjčit vlajku a vytvořit tak lepší kulisu. Poslední akcí v den zápasu jsou tematické lekce ke každému utkání. Například na utkání s Třincem, kterému se přezdívá oceláři, měl každý fanoušek vstup zdarma za předpokladu, že přinese alespoň dva kilogramy kovového šrotu, na který byl před halou připraven sběrný kontejner. Ještě zajímavější byl úkol před utkáním s Pardubicemi, na které šli zdarma všichni fanoušci, kteří přijeli na koni. Této možnosti využil jeden příznivec a na jeho koníka čekal před stadionem profesionální štolba, podestýlka bodyguard a kvalitní píce. To vše aby si majitel mohl v klidu vychutnat hokejový zážitek a jeho koník nestrádal.

## 5.2 Tesla aréna

Jak jsem již psal výše, hokejový klub Sparta Praha hraje svá utkání ve Sportovní hale v Holešovicích, které není vlastníkem, ale je zde pouze v dlouhodobém

podnájmu, který činí 2 miliony ročně. Ze smlouvy o podnájmu také vyplývá, že veškeré aktivity spojené s využíváním arény jsou pod záštitou hokejového klubu, který tak nese všechny náklady spojené s provozem haly, rekonstrukcemi apod. Ale také všechny příjmy, které aréna má jdou do pokladny Sparty.

Sparta tedy může využívat halu mnoha směry. Samozřejmě primárním využitím je pořádání hokejových zápasů, ale Sparta ji využívá mnohem více.

### 5.2.1 Základní údaje

V Tesla Areně hraje své domácí zápasy HC Sparta Praha. Základní údaje ohledně kapacity Tesla Areny:

Rozměr kluziště:	29 x 60 m
Využitelná výška haly:	14 m, světelný most 12 m, kostka 8 m
Lední hokej:	10350 míst sezení (bez V.I.P. prostor), 1300 míst stání
Koncert:	8000 míst (bez V.I.P. prostor, bez plochy)
Plocha k stání:	až 5000 (podle umístění pódia)
Plocha k sezení:	až 1600 (podle umístění pódia)
Prezidentská lóže:	80 míst
VIP lóže Exclusive:	132 míst
VIP lóže Premium:	246 míst
VIP club seats:	240 míst
VIP lóže Sever:	46 míst
VIP lóže Jih:	52 míst
VIP tribuna Jih:	534 míst

Je zde vidět, že aréna není využívána pouze pro hokejové zápasy, ale je zde možné její využití pro konání koncertů a dá se pronajímat pro různé společenské akce, firemní večírky a výstavy. Z tohoto důvodu je aréna označována jako multifunkční. Ale rozhodně se zde nejedná o stejnou multifunkčnost, jako v případě O2 arény. Ta může sloužit kromě hokeje také tenisu, atletice a dalším sportům, ale i koncertům, apod.

Omezení Tesla arény plynou hlavně ze své nepříliš pokročilé konstrukci a to hlavně nízkému stropu je hala k mnoha akcím nevhodná. Hlavním omezením je kostka (multifunkční audiovizuální zařízení), která je zavěšená jen osm metrů nad ledem.

### 5.2.2 Komerční využití Tesla arény

Sparta nabízí široké veřejnosti spektrum možností jak využít Tesla arény. Hala mohou využít velké firmy, které se nebojí sáhnout do kapsy a utratit peníze za netradiční prostředí hokejové arény, ale také široká veřejnost, která chce arénu využít pro svůj zájem. A v neposlední řadě je hala využívána pro pořádání velkých koncertů a jiné společensko-kulturní akce, které navštíví velký počet diváků. Pro Spartu z tohoto komerčního využití arény plyne velmi nezanedbatelný příjem.

#### 5.2.2.1 Pronájem haly

Tesla aréna je multifunkční hala, která může být během několika málo hodin přeměněna z extraligového zimního stadiónu na koncertní sál, prezentační plochu, sportovní areál, sál s molem pro pořádání módních přehlídek, párty nebo setkání několika tisícovek lidí.

Při pořádání tohoto typu akcí je využita celá hala, z tohoto důvodu není možno ji pronajímat příliš často a kalendář akcí se odvíjí od programu hokejového mužstva, což má za následek, že hala je pronajímána převážně v letních měsících a přes rok pouze sporadicky. Je potřeba mít na paměti, že je potřeba halu, především ledovou plochu připravit na tyto akce, takže je nemyslitelné, aby se v hale pořádal jeden den koncert, druhý den hokejový zápas a třetí den další akce. Náklady by při tomto provozu byli neadekvátní a dost pravděpodobně by to bylo i nemožné technicky zvládnout.

Přesto je důležité si uvědomit, že zisk plynoucí z pronájmu haly je celkem vysoký, protože náklady spojené přímo s pořádáním dané akce platí pořadatelská agentura a ne Sparta, tudíž klub dostává peníze za pronájem a sám platí až náklady spojené s pořádáním hokejového zápasu.

#### 5.2.2.2 Organizování firemních večírků

Sparta nabízí možnost využít ledovou plochu ke sportovnímu vyžití v podobě ledního hokeje, krasobruslařského umění, curlingu nebo zábavného odpoledne v podobě společenských her.

Ledová plocha může být na přání klienta překryta palubovou podlahou, a to ať už z části nebo kompletně. Lze tak skloubit na jedné ploše možnost cateringu i sportovních radovánek při jedinečné party na ledě. Navíc je plně k dispozici zázemí v podobě nově zrekonstruovaných šaten i možnost využití výkonné audiosoustavy či multimediální kostky.

Využit lze i luxusních dvoupatrových VIP prostor pro setkání s obchodní partnery a spojit je s prezentací výsledků. Je zde reprezentativním prostředím s možností vlastního parkování hned před vchodem do haly.

#### 5.2.2.3 Pronájem reklamních prostor

Tesla aréna skýtá obrovský reklamní prostor. Ať už v podobě samotného názvu haly, ale nabízí velké množství ploch, kde společnosti mohou propagovat své výrobky či služby. Sparta samozřejmě využívá plochy pro propagaci sama sebe, ale nabízí možnosti, kde se mohou propagovat především její sponzoři, což je pro ně určitě lákavé. Dále ve spojení s pronájmem haly na různé společensko-kulturní akce si pronájemce může i zaplatit za reklamní plochy, které každý návštěvník v průběhu dané akce určitě uvidí.

Sponzoři jsou pro Spartu zdrojem největší části příjmu a hala jí poskytuje širokou paletu možností jak sponzory zaujmout. Protože nejenže poskytuje atraktivní plochy přímo na ledové ploše a mantinelech, ale také v prostorách tribun a chodbách arény. A vzhledem k tomu, že návštěvnost se pohybuje okolo 6 300 návštěvníků a atraktivní zápasy až 13 000 diváků, je tento reklamní prostor velmi lukrativní a není spojen pouze s pořádáním hokejových akcí, protože i při již zmíněných společensko-kulturních akcích se pohybuje návštěvnost až kolem 10 000 lidí.

#### 5.2.2.4 Pronájem ledové plochy

Sparta také nabízí možnost pronajmout si ledovou plochu Tesla arény. Tato možnost se odvíjí od tréninků spartánského A týmu a dalších pořádaných akcí, ale i přes to je tato možnost využívána velmi hojně a v podstatě se nenajde chvíle, kdyby na ledové ploše někdo nebyl. Ledovou plochu je možno využít nejen jako kluziště ale také jako prostor pro působivé firemní večírky (viz výše).

Pronájem ledové plochy nabízí široké spektrum možností jak ji využít:

- je možné zažít atmosféru historicky nejslavnějšího českého stadionu,
- využít ji v podobě tréninkové plochy pro tým,
- pravidelné sportovní vyžití s kolegy z práce
- pilovat zde krasobruslařské umění
- nebo se prostě bavit na ledě

K dispozici je také led tréninkové Malé haly, která historicky neodmyslitelně patří k Tesla aréně a v níž v současně době odehrává svá utkání nadějná spartánská mládež. Samozřejmě součástí pronájmu jsou hokejové šatny a také možnost zaparkovat přímo před arénou.

#### 5.2.2.5 Pronájem sálu na aerobik a tělocvičny

Víceúčelová tělocvična je vhodná pro sportovní aktivity jako florbal, házená, volejbal ale i pro taneční tréninky a jiné aktivity. Její rozměry jsou 28,25 x 14,8 m, výška 7,34 m, k dispozici jsou branky, síť, basketbalové koše a míče. Tělocvična je také v plném provozu a to především v zimních měsících. Je jí ale možno využívat pouze ve večerních hodinách.

Aerobní sál je určen pro aerobic a další formy jako P-class, body styling, step aerobic, kick box, aerobic, kalanaetika, jóga a jiné. Jeho rozměry jsou 11,5 x 8,6 m. Sál je vybaven zrcadlovou stěnou, rotopedy i audiosystémem. I zde je velmi nabitý program využívání sálu.

#### 5.2.2.6 Fitness centrum

V útrobách haly se nachází také fitness centrum, které je možné využívat každý den v libovolnou hodinu. Sparta zde láká:

- kompletně vybavenou posilovnou
- profesionálními stroji, na kterých trénují hokejoví mistři
- přes celý den běžným vstupným
- šatnou, sprchami i zamykatelnými skříňkami



## 5.3 SWOT analýza

### 5.3.1 Silné stránky:

- identifikace se s klubem,
- příjemné prostředí,
- příznivé ceny pronájmu,
- vysoká návštěvnost zápasů,
- dostupnost

Mezi silné stránky komerčního využití Tesla arény patří především to, že hokejový klub Sparta má dlouholetou tradici a je jedním z nejúspěšnějších týmů v historii České republiky. Z tohoto důvodu je hala dobře využitelná, jak z důvodů vysoké návštěvnosti zápasů, ale také proto, že aréna je odjakživa spojována se jménem Sparty, což vzbuzuje důvěru nejen návštěvníků, ale z finančního hlediska především sponzorů. Firma, která se stane sponzorem Sparty, má v podobě Tesla arény velmi lukrativní místo, kde mít svoji reklamu.

Sparta, jak již vyplynulo z části o komunikačním mixu klubu, poskytuje v Tesla aréně svým sponzorům veškerý komfort a dbá na velmi příjemné až domácím prostředí. Které je například podpořeno tím, že sponzoři mají, při vstupu na tribunu jim určenou, možnost vidět kanceláře Sparty, čímž vzniká jistý pocit důvěrnosti.

Další silnou stránkou je nepochybně dopravní dostupnost arény, která leží přímo u tramvajové zastávky, kde má svoji zastávku několik linek tramvaje. Metro je ve vzdálenosti 5-10 minut chůze. Pro mimopražské návštěvníky je zde možnost cesty vlakem či autobusem, při čemž nejbližší stanice je 5-10 minut pěšky od arény nebo jedna stanice tramvají. Pro návštěvníky, kteří chtějí autem je nejlepší možnost zaparkovat na okrajích Prahy na parkovištích P+R a poté jet metrem, nebo mohou využít placené parkoviště přímo před arénou.

### 5.3.2 Slabé stránky:

- chátrající hala,
- nízko nad ledem pověšená kostka,
- není vlastníkem haly,
- závislost na hokeji

Mezi slabé stránky využití haly určitě patří její nepříliš moderní stavba. Hala je stará přes 50 let a je to na ní znát. Sice na ní probíhají menší rekonstrukce, ale aréna potřebuje celkovou rekonstrukci, která by měla proběhnout v dohledné době. Její nemodernost je velmi znát při využití v podobě společensko-kulturních akcí, kdy nejmodernější show aréna hostit prostě nemůže. Nevýhodou pro tyto akce je i značně nízko pověšená kostka nad ledem, při některých akcích to organizátorům velmi komplikuje pořádání akce, a proto se od arény musí odklonit.

Další slabou stránkou je skutečnost, že Sparta není vlastníkem haly. Největším problémem z tohoto hlediska je, že ve smlouvě o pronájmu je jasně napsáno, že Sparta je povinna halu rekonstruovat a pokud by magistrát (vlastník haly) shledal, že se tomu neděje dostatečně, může smlouvu jednostranně vypovědět. Nevýhodou je to i v případě již zmiňované celkové rekonstrukce, která musí být magistrátem schválena, což akci značně zpomaluje a komplikuje.

V neposlední řadě je pak slabou stránkou arény její závislost na hokeji. Cokoliv se v hale děje je ovlivněno hokejem, halu je z tohoto důvodu možno využívat pouze ve chvíli, kdy ji hokejisté nevyužívají. Z tohoto důvodu vždy její komerční využití bude na druhém místě.

### 5.3.3 Příležitosti:

- identifikace s klubem,
- zaměření se na méně známé a nenákladné akce,
- úspěch klubu
- tradice

Jak již jsem psal výše velkou příležitostí pro komerční využití arény je v podobě identifikace s klubem. Aréna je symbolem slavného hokejového klubu a pravidelní

návštěvníci hokejových zápasů jsou s arénou úzce spjati. Možnost sponzorovat klub znamená možnost mít reklamu v Tesla aréně a samozřejmě je zde možnost sponzorovat přímo arénu, jako to v současné době dělá firma Tesla a.s.

S hokejovým klubem je spojena i další příležitost a to spojení se s případným úspěchem klubu. Úspěch klubu jde ruku v ruce s prosperitou arény, pokud bude klub úspěšný, bude mít prostředky na modernizaci arény, a čím bude aréna modernější, tím bude přinášet větší komfort nejen hráčům, ale i návštěvníkům a organizátorům ostatních akcí, což bude znovu přinášet peníze do klubové pokladny.

Další příležitostí jak využít arénu je díky její dlouholeté tradici. Žádná jiná hokejová aréna tak dlouhou historii nemá, a proto může oslovovat potenciální zájemce o její využití, poukázáním na tradice.

Kvůli konkurenci (jak je napsáno níže) se Tesla aréna nemůže zajímat o pořádání obrovských známých akcí. Ale může poskytovat prostředí pro méně známé a nenákladné akce, kde může oslovit pořadatele nižší cenou, domácím prostředím či jiný exkluzivitou.

#### 5.3.4 **Hrozby:**

- konkurence,
- neúspěch klubu,
- krize

Největší ohrožení arény je konkurence. Sice není konkurence nijak široká, ale je velmi významná a to v podobě O<sub>2</sub> arény. O<sub>2</sub> aréna je ve všech bodech lepší než Tesla aréna, je větší, modernější, poskytuje větší komfort, technicky vybavenější. V přímé konkurenci o pořádání akce Tesla aréna s O<sub>2</sub> arénou nemůže soupeřit. Do doby než byla O<sub>2</sub> aréna postavena se pořádali všechny společensko-kulturní akce, které nebyli pod širým nebem ve spartánské hale. Ať to byli velké koncerty, mistrovství světa či Evropy v různých sportech konaly se v Tesla aréně. S postavením O<sub>2</sub> arény vznikla pro pořadatele možnost využití jedné z nejmodernějších arén ve střední Evropě a samozřejmě této možnosti využívají a berou tudíž zakázky Tesla aréně.

Jak již jsem psal o propojení hokejového klubu a arény v podobě příležitosti využití, tak je s tím spojeno i hrozba v případě neúspěchu klubu. Kdy pokud hokejový

klub nebude úspěšný, nebudou zde nijak vysoké návštěvy a aréna bude ztrácet kredit. Také klub nebude mít dostatek financí na zvelebování arény a ta bude ještě více chátrat.

Do hrozeb je nutné také zařadit stále ještě aktuální ekonomickou krizi, kdy ubývá příležitostí a možností, kdy arénu využít. Je to jednak ze strany sponzorů, kteří v dnešní době nemají takový zájem o poskytování peněz na sponzoring, je to také ze strany návštěvníků, kteří nejsou ochotni platit za akce velké vstupné, a také ubývá počet akcí, které je možno uspořádat.

### 5.3.5 Doporučení plynoucí ze SWOT analýzy

V rámci SWOT analýzy by se měl podnik (v tomto případě aréna provozována hokejovým klubem) snažit o posilování silných stránek, nebo jejich udržení a jejich pomocí eliminovat či oslabovat slabé stránky a využít možné příležitosti, které by mohli být přetvořeny na konkurenční výhodu.

Tesla aréna měla zaměřit na akce, o které její konkurence (především O<sub>2</sub> aréna) nemá zájem. Jsou to akce, u kterých není zapotřebí využívat velkou moderní halu. Jde především o mistrovství světa či Evropy v minoritních sportech. V Tesla aréně se pravidelně koná florbalový Czech Open, podobné akce by se měly konat v Tesla aréně častěji. V roce 2009 se zde konalo několik boxerských klání, což je také sport, který by mohl přilákat do Tesla arény diváky. Zástupcům Tesla arény se bohužel nepodařilo zatím vyjednat pořádání nějakých dalších sportovních akcí (v jednání byl například turnaj ve stolním tenise), ale tato cesta využívání Tesla arény je jistě správná.

S tímto jde ruku v ruce také pronajímání haly pro další společensko-kulturní akce, hala je často využívána na hudební koncerty a v posledních dvou letech i na bruslařská či motocyklová revue. U motocyklových akcí je největším problémem již zmiňovaná nízko zavěšená video-kostka, jejíž rekonstrukce nebo zvýšení je technicky velmi složité a není ani v plánu. Zato pořádání ledních revue není ničím ohroženo, a proto si myslím, že by se v tomto trendu mělo pokračovat.

Jak již bylo řečeno, hala je přímo závislá na hokejovém klubu Sparta Praha. Tesla aréna by proto měla vyjadřovat svoje úzké spojení s klubem a podporovat ve fanoušcích klubismus. Každý návštěvník při jakékoliv návštěvě haly by měl mít pocit, že je v aréně patřící ke Spartě. V hale by mělo být dostatek prostoru pro klubové suvenýry, vlajky či znaky. S čímž je i spojena podpora spartánských sponzorů. Zde je

to trochu komplikované, protože akce nepořádané Spartou mají vlastní sponzory a ti nemohou souhlasit s propagací konkurence či jiných firem při jejich akci. Proto si myslím, že by se zástupci arény mohli pokusit získat další partnery přímo pro arény. A to například v podobě prodeje jména tribuny či prostoru na kostce.

A v neposlední řadě by se měl využívat čas, kdy halu nepotřebují hokejisté. Z následující tabulky vyplývá, že hala je pravidelně velmi využívána v zimních měsících, přitom ji využívají i hokejisté a v době, kdy hokejisté mají volno (letní měsíce) je hala nevyužitá.

Tabulka 2 Využití Tesla arény v letech 2004-2010, počet akcí v měsíci, červeně jsou naplánované akce

měsíc	Rok 2010	rok 2009	rok 2008	rok 2007	rok 2006	rok 2005	rok 2004	celkem
	počet akcí							
leden	0	2	2	1	0	1	1	7
únor	2	4	5	0	1	2	0	14
březen	2	0	2	0	1	2	2	9
duben	1	1	4	4	0	3	2	15
květen	1	4	3	1	2	3	3	17
červen	2	5	2	5	1	4	3	22
červenec	2	2	1	2	0	0	1	8
srpen	1	3	2	2	2	3	2	15
září	1	0	3	1	0	2	3	10
říjen	3	2	4	1	1	0	2	13
listopad	3	4	4	2	2	4	4	23
prosinec	3	2	1	3	6	5	4	24
celkem	21	29	33	22	16	29	27	

[Martin Matějka, 2010]

## 5.4 Výdaje Tesla arény

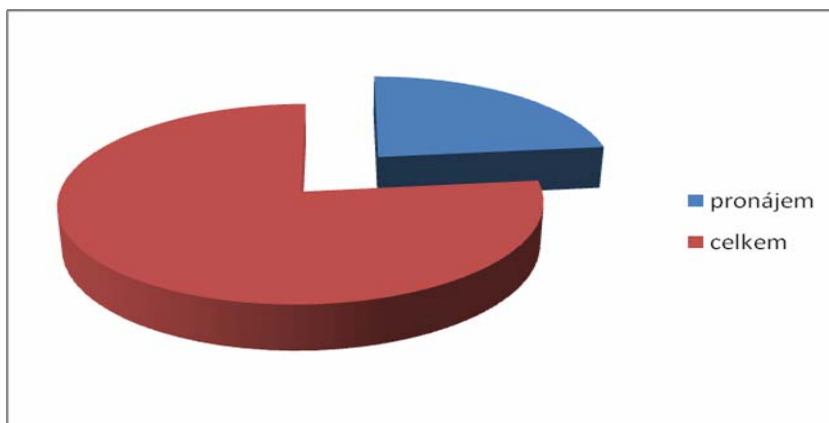
Z výroční zprávy HC Sparta Praha vyplývá, že roční pronájem Tesla arény činí 2000000 Kč. Při čemž výdaje spojené s provozem arény, jak je vidět v následující tabulce činí 5036508 Kč za rok 2008 a 4211424 Kč. Pronájem haly tedy je 28,42% resp.32,2% z celkových výdajů na arénu. Zde je si potřeba uvědomit, že v těchto letech, u kterých jsou veřejně dostupné záznamy, neproběhly žádné finančně nákladné úpravy samotné haly.

Tabulka 3 Výdaje na provoz Tesla arény v KČ

	elektrická energie	voda	pára	pronájem	celkem	celkové výdaje bez pronájmu
rok 2008	2784096	1635480	616932	2000000	7036508	<b>5036508</b>
rok 2006	2020536	622944	1567944	2000000	6211424	<b>4211424</b>

[Martin Matějka podle výročních zpráv ze serveru www.justice.cz, 2010]

Graf 2 Poměr mezi cenou pronájmu a celkovými výdaji za provoz arény v letech 2006 a 2008



[Martin Matějka, 2010]

Zde je potřeba si uvědomit, že pro klub HC Sparta Praha je částka, která představuje méně než třetinu výdajů spojenou s pronájmem nadmíru výhodná. Podíváme-li se na tabulku tržeb níže, můžeme vidět, že dvoumilionová částka je pouhým zlomkem ve srovnání s tržbami, které plynou z arény. Jen z pronájmu haly byl přínos do spartánské pokladny v roce přes 10 milionů Kč. Celkové tržby, které plynuly z komerčního využití arény, byly v roce 2008 27 327 000 Kč, počítáme-li pouze tržby z pronájmu a kulturních událostí. Z tohoto hlediska je vidět, že částka za pronájem haly od města je více než příznivá.

Tabulka 4 tržby podle výročních zpráv HC Sparta Praha za roky 2006, 2007, 2008, v tisících Kč.

Oblast	2006	2007	2008
Tržby z reklamních aktivit	138317	161423	173920
Tržby z prodeje vstupného	17680	20072	11283
Nájemné	6480	9618	10658
Tržby z kulturních událostí	9406	8789	16669
Tržby z transferu hráčů	9141	17100	19479
Ostatní	24333	38889	46394
<b>Celkem</b>	<b>205357</b>	<b>255891</b>	<b>278403</b>

[Martin Matějka podle výročních zpráv ze serveru www.justice.cz, 2010]

## 6 Diskuze

### 6.1 Závěrečná doporučení pro HC Sparta Praha

Tesla aréna je primárně využívána pro pořádání hokejových zápasů. Vzhledem k její multifunkčnosti je zde řada další možností, jak ji může hokejový klub využít. Na prvním místě je to určitě pořádání společensko-kulturních akcí, mezi které patří především konání hudebních koncertů. Pořádání tohoto typu akce je určitě přínosné, proto je nutné se na ně dále zaměřovat. Určitě dobrým nápadem je pořádání ledních revue nebo akce v dubnu konaná Jevgenij Pljuščenko - Ice Olympic Tour.

V Tesla aréně by se mělo konat více akcí v měsících, kdy halu nevyužívají hokejisté. A to především v letních měsících, kdy, jak jsem již zmiňoval výše, je hala pronajímána velmi sporadicky. S tímto také souvisí pořádání menších nenákladných událostí, o které nemá zájem konkurence v podobě O<sub>2</sub> arény. Mohou to být různé šampionáty ve sportech, které nejsou tolik mediálně známé, ale které přilákají do arény velké množství fanoušků. To už se děje v podobě florbalového Czech open, ale takových to akcí je více, které může hostit Tesla aréna, například mistrovství světa ve stolním tenise či badmintonu. Nabízí se zde i možnost pořádání exhibičních zápasů či různých charitativních zápasů či pořadů, které sice nepřinesou žádný zisk, ale zlepší dobré jméno Sparty, což jistě přivítají sponzoři. Může to být i například módní přehlídka spojená s předsezónním představováním dresů.

Může se zde také vytvořit nová tradice pořádání akcí. V minulosti bylo pořádáno několik boxerských zápasů, v kterých už se bohužel nepokračuje. Mohla by zde vzniknout například tradice pořádání býčích zápasů, což by jistě ocenili turisté pocházející ze Španělska, kterých je v Praze značný počet.

Tesla aréna má velkou výhodu díky své dobré dopravní dostupnosti, proto není nutné oslovovat pouze pražské obyvatelstvo, ale je možné přivítat návštěvníky z celé republiky i cizince. Z tohoto ohledu mi chybí u internetových stránek Tesla arény jejich anglická verze, která by jistě měla vzniknout.

Další přínos haly je určitě její propojení s děním v hokejovém klubu. Podpora klubismu musí být na prvním místě. Zde je možné ještě více využít prostory haly pro propagaci Sparty a to především jejich sponzorů, jejichž reklamy mohou být

v prostorách mimo tribuny. Za účelem větší propagace Sparty by jistě stálo za úvahu zřídit muzeum HC Sparta Praha, kam by návštěvníci měli přístup i v době, kdy se nekoná žádný hokejový zápas.

Také je hala využívána ke konání firemních večírků, což je jistě správné, ale jistě by stálo za to, aby se zde konaly večírky i pro sponzory. Sponzoři přinášejí největší peníze hokejovému klubu, a proto je nutné se o ně dobře starat a poskytovat jim co největší komfort. Tesla aréna jim může nabídnout své prostory pro pořádání jejich akcí. Je zde potřeba se zaměřit na domácí přívětivé prostředí, které je zatím na velmi uspokojivé úrovni.

Další možností, jak komerčně využít Tesla arénu, je prodej názvu tribuny. Tribuna se nemusí nazývat pouze severní tribuna, ale např. LG tribuna či Coca-Cola tribuna. Je to možnost, která v naší zemi není moc rozšířená, ale jistě stojí za úvahu, jestli by to pro sponzora nebylo lákavé zaplatit si název tribun. Když si firma může zaplatit název celé arény, proč by si nemohla koupit i název tribuny nebo třeba vchodu.

Když se podíváme na Tesla arénu zvenku, vidíme velký nápis Tesla aréna a billboard lákající na zápasy Sparty. Zde je další prostor pro reklamu. Přimo na aréně je možné vybudovat další reklamní prostory, které je možné prodat a mít z nich profit. Je možné, že by zde vznikl problém s firmou Tesla, které by se nemusela líbit reklama na jinou společnost na aréně, která nese její jméno. V tomto případě je určitě možné postavit další billboard, pro propagaci dalšího sponzora.

Tesla aréna má nevýhodu v podobě nízko pověšené video-kostky nad ledem, kvůli které nemohou být v hale pořádány některé akce. A má i další technické nedostatky spojené s její nemoderností. Zde se nabízí možnost rekonstrukce haly, která by jistě prospěla, jak z hlediska větší využitelnosti, tak i většího komfortu pro návštěvníka. Rekonstrukce tak staré haly by byla jistě velmi nákladná, ale je i do budoucnosti nutná, jak i vyplývá ze smlouvy o pronájmu. Z tohoto hlediska by bylo jistě dobré, kdyby byly vybudovány zásuvné tribuny, které by v zasunuté poloze vytvářely větší kapacitu pro návštěvníky koncertů, čímž by vzrostla kapacita haly. Tato rekonstrukce se již plánuje<sup>18</sup> a je to jenom dobře pro další využívání arény.

---

<sup>18</sup> URL: < <http://jv-konstrukce.webnode.cz/ocelove-konstrukce/posudek-tesla-arena-praha/> >[cit. 2010-08]



Sparta sice je v podnájmu ve Sportovní hale v Holešovicích, přesto, jak je výše zmíněno, ji to nijak výrazně nepoškozuje ani z finančního hlediska. Cena pronájmu je velmi příznivá, a proto Sparta se musí snažit o to, aby Tesla aréna zůstala jejím domovem i nadále. V případě rekonstrukce se Sparta bude stěhovat na čas do O<sub>2</sub> arény<sup>19</sup>, ale musí to být pouze provizorní řešení a co nejrychleji by se měla vrátit nazpátek do Holešovic.

---

<sup>19</sup> URL: < <http://isport.blesk.cz/clanek/hokej-extraliga/86634/bude-hrat-hokejova-sparta-v-o2-arene.html> >[cit. 2010-08]

## 7 Závěr

Vzhledem k unikátnosti tématu této práce bylo zapotřebí v teoretické části podrobně rozepsat všechny aspekty, které souvisejí s hokejovou arénou. Na začátku práce byla provedena krátká exkurze do historie multifunkčních zařízení a vysvětlení pojmů stadion, aréna či multifunkční zařízení. Dále v teoretické části bylo vysvětleno, jak funguje ekonomika sportovního klubu ve spojení s provozováním sportovního zařízení. Následně byla popsána teorie marketingového komunikačního mixu a zaměření na sponzoring a reklamu. Z této části se dalo vyčíst, že pro sportovní klub je sponzoring a reklama nejdůležitějšími částmi příjmu.

V praktické části bylo popsáno, jaké má HC Sparta Praha možnosti komunikace se svými sponzory. Zde se právě ukázalo, jak dobře jde za tímto účelem využít jejich hokejová hala Tesla aréna. Je sice pravda, že Tesla aréna nepatří přímo hokejovému klubu, ale jak již bylo napsáno, podmínky pronájmu dávají Spartě možnost se k hale chovat jako k vlastnímu majetku. Také zde bylo popsáno, jaké další možnosti využití skýtá Tesla aréna pro Spartu. Na prvním místě je bezesporu její primární využití, jakožto místo kde se konají hokejové zápasy. Ale možnost pronajmout halu na různé společensko-kulturní akce, z čehož Spartě plyne příjem, je velmi pozitivní. Zde je potřeba ještě jednou zopakovat, že je Sparta v Tesla aréně sice pouze v pronájmu, ale ze smlouvy je povinna se o arénu starat v podobě rekonstrukcí a údržby. Což Spartě dává možnost se k hale chovat jako vlastní a i ze smlouvy vychází největší pozitivum pro Spartu a tj., že veškeré příjmy arény jdou do pokladny hokejové klubu, který halu provozuje. Na konci praktické části bylo i pomocí výdajů spojených s arénou a tržeb spojených s arénou ukázáno, že je Tesla aréna výborným vedlejším příjmem klubu.

Pro moji práci jsem získal cenné informace i od dnes již bývalého spartánského ředitele pro komerční záležitosti, který mě zasvětil do problematiky fungování arény, a tyto informace byli velmi cenné pro napsání této práce.

Závěrem je nutné říct, že díky své multifunkčnosti je aréna pro klub velkým přínosem. A to ze dvou hledisek. První je bezesporu sportovní a to v té podobě, že hala je tradicí spojena s fanoušky Sparty a ti ji mohou v Tesla aréně vydatně podporovat. A také hráči se zde cítí doma a mohou podávat nejlepší výkony A druhé hledisko je ekonomické, kdy aréna díky své využitelnosti představuje pro hokejový klub příjem. A

nejen v podobě prodaných lístku na zápas, ale i na jiných akcích. A v neposlední řadě je aréna místem, kde může oslovit potenciální sponzory, či propagovat svoje sponzory, kterým hala nabízí výborný reklamní prostor.

## 8 Použité zdroje

### 8.1 Tištěné publikace

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 8071795771.

ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu. 1. vyd.* Praha: East West Publishing a EastPublishing Praha, 2000. ISBN 80-7219-010-5.

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

FARMER, P. J, MULROONEY, A. L., AMMON, R. – *Sport Facility Planning and Management*. Fitness Information technology, Inc. 1996. ISBN 1-885693-05-2.

FORET, M.: *Marketing pro začátečníky*, Computer press, 2008 ISBN 978-80-251-1942.

HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol.: *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.

KOTLER, P. *Moderní marketing, 4 evropské vydání*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*, Grada, 2004. ISBN 80-24705-13-3.

KOTLER, P., WONG, V., a kol.: *Moderní marketing*, Grada , 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.

NOVOTNÝ, J. a kol.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha: Oeconomica 2004. ISBN 8024507927.

NOVOTNÝ, J. a kol.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica 2005. ISBN 80-245-0979-2.

NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*. Praha: Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1144-4.

NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*. Praha: ISV 2000. ISBN 80-8586-668-4.

NOVOTNÝ, Jiří.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2004. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.

PUNCH, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

SLEPIČKA P. Význam sportu pro společnost v zemích Evropské unie. In: *Sborník Národní konference Sport v České republice*. Praha, 2001, sekce 7. ISBN 80-863117-12-9.

SRB, V.: Model vícezdrojového financování sportu. (In: Kolektiv autorů: *Postavení, organizace a financování sportu v České republice*. Konference Českého olympijského výboru.). Praha: ČOV a MŠMT, 2006. ISBN 978-80-7033-999-2.

VLACH, J.: Podpora sportu z veřejných rozpočtů. In: Kolektiv autorů: *Postavení, organizace a financování sportu v České republice*. Konference Českého olympijského výboru. Praha: ČOV a MŠMT, 2006. ISBN 978-80-7033-999-2.

## 8.2 Internetové zdroje

*Justice* [online]. 1999 [cit. 2010-06]. Dostupné z WWW:

< <http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>

*HC Sparta Praha* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-06]. Dostupné z WWW:

< <http://www.hcsparta.cz/zobraz.asp?t=arena>>

*MPSV* [online]. 2010 [cit. 2010-08]. Dostupné z WWW:

< [www.mpsv.cz/files/clanky/4173/prac\\_materialy\\_5.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/4173/prac_materialy_5.pdf)>

*Nejvyšší prémie z Ligy mistrů bral Manchester, vítěze Barcelonu přeskočil i Bayern* [online], 2006 [cit. 2010-06]. Dostupné z WWW:

<[http://fotbal.idnes.cz/nejvyssi-premie-z-ligy-mistru-bral-manchester-viteze-barcelonu-preskocil-i-bayern-g27-/fot\\_pohary.asp?c=A090625\\_163028\\_fot\\_pohary\\_min](http://fotbal.idnes.cz/nejvyssi-premie-z-ligy-mistru-bral-manchester-viteze-barcelonu-preskocil-i-bayern-g27-/fot_pohary.asp?c=A090625_163028_fot_pohary_min)

*Reklamní agentura* [online], 2010 [cit. 2010-07-10]. Dostupné z WWW:

<<http://www.reklamni-agentura.info/reklama-historie/>>

*Tesla aréna* [online]. 2010 [cit. 2010-06]. Dostupné z WWW:

< <http://www.tesla-arena.cz/program/>>

*Tesla aréna* [online]. 2010 [cit. 2010-06]. Dostupné z WWW:

< <http://www.tesla-arena.cz/o-tesla-arene.html>>

*Tesla aréna* [online]. 2010 [cit. 2010-06]. Dostupné z WWW:

<<http://www.tesla-arena.cz/pronajem-prostor/>>

*Tesla aréna* [online]. 2010 [cit. 2010-06]. Dostupné z WWW:

<<http://www.tesla-arena.cz/o-tesla-arene/historie-sportovni-haly.html>>

*UEFA Champions League* [online]. 2010 [cit. 2010-06]. Dostupné z WWW:

<[http://en.wikipedia.org/wiki/UEFA\\_Champions\\_League#Prize\\_money](http://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Champions_League#Prize_money)>

*Bude hrát hokejová Sparta v O2 Aréně?* [online]. 2010 [cit. 2010-08]. Dostupné z WWW:

<<http://isport.blesk.cz/clanek/hokej-extraliga/86634/bude-hrat-hokejova-sparta-v-o2-arene.html>>

*Současný technický stav Tesla Aréna Praha* [online]. 2010 >[cit. 2010-08]. Dostupné z WWW

<<http://jv-konstrukce.webnode.cz/ocelove-konstrukce/posudek-tesla-arena-praha/>>