

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Tadeáš Drahorád

Marketingová komunikace HC Slavia Praha

v sezoně 2011/2012

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Jan Procházka

Studijní obor: Management tělesné výchovy a sportu

Praha 2012

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

Podpis

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení: Fakulta / katedra: Datum vypůjčení: Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Procházkovi za jeho laskavost a pomoc při tvorbě práce a Mgr. Tomáši Rudovi za odbornou konzultaci..

Abstrakt

- Název:** Marketingová komunikace HC Slavia Praha
- Cíle:** Cílem práce je zanalyzovat marketingový a komunikační mix hokejového klubu Slavia Praha a upozornit na jeho přednosti a nedostatky. Dalším úkolem pak je, navrhnout možná opatření, která by vedla ke zlepšení marketingové komunikace a celého marketingového mixu.
- Metody:** Pro výzkumné šetření je užitá metoda analýzy interních a externích faktorů, interview, případové studie, analýza dokumentů a pozorování.
- Výsledky:** Po zanalyzování marketingové komunikace HC Slavia Praha byla zjištěna řada nedostatků. V osmé kapitole práce řešitel práce navrhuje, jak je v praxi řešit.
- Klíčová slova:** marketing, marketingová komunikace, hokej, Slavia, promotion, reklama, public relations

Abstract

- Title:** Marketing Communications of HC Slavia Praha
- Objectives:** The aim of this work is to analyze marketing and marketing communication mix of Slavia Prague Hockey Club and to highlight its strengths and weaknesses. The next task is to suggest possible solutions that would improve marketing communications and the marketing mix.
- Methods:** In the work are used methods of analysis of internal and external factors, interviews, case studies, document analysis and observation.
- Results:** After analyzing marketing communications HC Slavia Praha were found a number of shortcomings. In the eighth chapter of the thesis is mentioned how to solve them.
- Keywords:** marketing, marketing communication, hockey, Slavia, promotion, advertising, public relations

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíle a úkoly práce	2
2.1 Cíle.....	3
2.2 Úkoly	3
3. Teoretická východiska	4
3.1 Marketing.....	4
3.1.1 Sportovní marketing	5
3.1.2 Marketingová koncepce v oblasti sportu	6
3.2 Marketingový mix.....	7
3.2.1 Produkt.....	8
3.2.2 Cena	11
3.2.3 Distribuce.....	11
3.2.4 Lidé	12
3.2.5 Proces.....	13
3.2.6 Prostředí.....	14
3.2.7 Propagace.....	15
3.3 Komunikační mix.....	15
3.3.1 Reklama	15
3.3.2 Osobní prodej.....	18
3.3.3 Public relations	18
3.3.4 Podpora prodeje	19
3.4 Sponzorování ve sportu.....	20
4. Metodologie	23
4.1 Analýza interních a externích faktorů.....	23
4.2 Případová studie.....	24
4.3 Popisná analýza.....	24
4.4 Analýza dokumentů	24
4.5 Interview	25
4.6 PEST analýza	26
4.7 Porterův model.....	27
4.8 SWAT analýza	27
5. Atributy HC Slavia Praha	29
5.1 Prostředí ledního hokeje v Česku	29
5.2 Profil organizace	29
5.2.1 Historie klubu	29

5.2.2 Vedení klubu.....	30
5.2.3 Rozpočet klubu.....	30
5.2.4 Zimní stadion.....	30
5.2.5 Cíle klubu.....	31
5.3 Marketingový mix.....	31
5.3.1 Produkt.....	31
5.3.2 Cena.....	32
5.3.3 Distribuce.....	35
5.3.4 Lidé.....	36
5.3.5 Proces.....	36
5.3.6 Prostředí.....	37
5.3.7 Propagace.....	37
5.4 Komunikační mix.....	38
5.4.1 Reklama.....	38
5.4.2 Public relations.....	38
5.4.3 Osobní prodej.....	39
5.4.4 Podpora prodeje.....	39
5.5 Partneři klubu.....	40
5.6 Návštěvnost a komunita fanoušků.....	41
6. Analýza interních faktorů.....	44
6.1 Obecná funkce klubu pro veřejnost.....	44
6.1.1 Divák.....	44
6.1.2 Průběh utkání.....	45
6.2 Marketingové oddělení.....	46
6.3 Cenová tvorba.....	47
6.4 Reklama.....	48
6.5 Public relations.....	49
6.5.1 Zápasový program.....	49
6.5.2 Internetové stránky.....	49
6.5.3 Sociální síť.....	50
6.5.4 Aplikace pro smartphony.....	50
6.5.4 Média (novináři).....	50
6.6 Podpora prodeje.....	52
6.7 Osobní prodej.....	52
6.8 Direct marketing.....	53
6.9 Sponzoři klubu.....	53

7. Analýza externích faktorů	55
7.1 Makroprostředí.....	55
7.1.1 Politické prostředí.....	55
7.1.2 Ekonomické prostředí.....	55
7.1.3 Sociální prostředí.....	56
7.1.4 Technologické prostředí.....	56
7.2 Mikroprostředí.....	56
7.2.1 Konkurence.....	56
7.2.2 Substituty.....	57
7.2.3 Potenciální konkurence.....	57
7.2.4 Dodavatelé.....	57
7.2.5 Zákazníci.....	57
7.3 SWOT analýza.....	57
8. Návrhy na zlepšení marketingových aktivit a komunikace Slavia	59
8.1 Produkt.....	59
8.2 Cena.....	60
8.3 Reklama.....	61
8.4 Podpora prodeje.....	61
8.5 Public relations.....	62
8.6 Personální zabezpečení marketingu.....	66
8.7 Direct marketing.....	67
8.8 Vztah se sponzory.....	67
8.9 Náklady na jednotlivá opatření.....	68
9. Závěr	69
10. Bibliografické zdroje	70

1. Úvod

Prostředí profesionálního sportu se v Česku kvůli politickému prostředí nevyvíjelo přirozeně tak, jak bylo k vidění v západních evropských zemích a především ve Spojených státech. Podobný model elitní české profesionální kluby včetně těch hokejových s většími či menšími obtížemi přejaly zhruba před dvaceti lety. Od té doby se musely vedle dalších problémů vyrovnat i se změnou financování. Peníze od státu musely nahradit peníze od jiných soukromých komerčních subjektů a kluby se tak musely začít, lidově řečeno, ohánět samy.

Stejně jako jiné firmy i hokejové kluby musely začít využívat poznatky ze světa marketingu. Každoročně vydělané miliardy dolarů amerických lig NFL, MLB, NBA a NHL nebo tisíce prodaných dresů hvězd FC Barcelona, Manchesteru United a Bayernu Mnichov dokazují, že správné koncepční využívání poznatků z marketingu dokáže udělat ze sportu regulární průmyslové odvětví.

V Česku je však situace poněkud jiná. Marketingu pořádně věří a zejména rozumí jen málokterý klub a často je to právě ta oblast, za kterou manažeři nechtějí příliš utrácet, a připadá jim zbytná. Marketingová oddělení v mnoha klubech trpí podzaměstnaností, navíc nezřídka chybí kvalifikovaní pracovníci. Právě to je jedním z hlavních důvodů, proč toto odvětví dlouhodobě funguje pod svým potenciálem.

Klíčovým faktorem příjmové stránky hokejových klubů jsou příjmy od sponzorů. Řada klubů, mezi které patří i HC Slavia Praha, se ale potýká s tím, že potenciálním partnerům není schopna nabídnout odpovídající reklamní možnosti, které si rychle měnící se doba vyžaduje. Právě na to sportovní kluby v současné době doplácí, protože komerční subjekty už nejsou ochotny vynakládat finanční prostředky tak ochotně a neefektivně jako dřív. Ať už za to může ona neustále dokola zmiňovaná ekonomická recese, nebo ne, doba se změnila. A právě hokejové kluby to pocítují velmi výrazně. Už není tak jednoduché sehnat peněz od partnera výměnou obrázků na mantinelu nebo v programu. Potenciální partneři chtějí smysluplné protiplnění, které jim pomůže realizovat jejich obchodní cíle. V mnoha případech jim nejsou kluby schopny jim řešení nabídnout, přestože k tomu leckdy mají výborné předpoklady.

Teoretická část práce se vedle samotného vymezení pojmů zabývá definováním použitých metod a analýz. V praktické části jsou teoretické předpoklady porovnávány se specifickým prostředím zkoumaného klubu Slavia Praha a navržena doporučení ke zlepšení.

2. Cíle a úkoly práce

2.1 Cíle

Hlavním cílem práce je navrhnout konkrétní opatření na stabilizaci a zlepšení marketingové komunikace hokejového klubu Slavia Praha po sezoně 2011/12. Ona opatření by měla vést ke zvýšení hodnoty značky a následně k jejímu lepšímu zobchodování.

2.2 Úkoly

K úspěšné realizaci vytyčených cílů jsem si zvolil následující dílčí úkoly:

- Studium odborné literatury v oblasti marketingu se zaměřením na marketingovou komunikaci
- Sběr dat o hokejovém klubu Slavia Praha
- Sběr informací o marketingových aktivitách Slavie v sezoně 2011/12
- Interview s marketingovým asistentem klubu a šéfredaktorem oficiálního webu
- Popis atributů hokejového klubu Slavie
- Analýza vybraných vnitřních a vnějších faktorů klubu
- Návrh kroků, které by měly přispět ke zlepšení marketingového mixu a marketingové komunikace klubu

3. Teoretická východiska

Sport je v tuzemsku sport vnímán veřejností téměř výhradně přes sportovní výkony a výsledky sledovaných sportovců či organizací. Neméně zajímavé je ale porovnání jednotlivých sportovců či klubů z hlediska jejich marketingových aktivit. Ty mnohdy vůbec nekorrespondují se sportovními výsledky, a tak se může stát, že sportovně dlouhodobě úspěšnější sportovec či klub má na veřejnost mnohem menší vliv než klub, který na své marketingové komunikaci koncepčně pracuje.

3.1 Marketing

Marketing chápeme v obecné rovině jako cílenou činnost, kterou se podnikatelský subjekt snaží formovat a nabízet svůj produkt tak, aby co nejlépe vyhověl potřebám a přáním zákazníka, jež předtím poznal. Pokud se podnikatelskému subjektu podaří uspokojit zákazníka, může dosahovat zisku. Odborníci však definují marketing různě.

Jedním z autorů z autorů zabývajících se teorií marketingu je KOTLER (2007), který vědu definuje jako „uspokojení potřeb zákazníka na a tvorbu zisku“. Podle něj je cílem marketingu „vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk.“ (8, str.29)

SMITH (2000) definuje vědu jako „prodej zboží, které se výrobcí nevrátí, lidem, kteří se k prodeji vrátí.“ (18, str. 4).

BUREŠ (1990) chápe marketing i jako metodu řízení. Jeho snahou je podle něj realizovat takové kroky, aby produkt na trhu vyšel co nejpríznivěji.

O marketingu v souvislosti s řízením se zmiňuje i NAHODIL (2003). I podle něj ale marketing současně uspokojuje potřeby producentů i konzumentů.

Je tedy zřejmé, že marketing se netýká jenom oblastí spojených s viditelnou reklamou, jak by si někdo mohl myslet, ale že se jedná o velmi širokou oblast aktivit a procesů, jejichž cílem je uspokojování potřeb zákazníka a následně pak tvorba zisku.

3.1.1 Sportovní marketing

V zahraničí, zejména ve Spojených státech, je sportovní marketing již dlouhá desetiletí uznávaným oborem, na který je při řízení sportovních klubů či zařízení kladen velký důraz. V posledních letech začal být sportovní marketing používaným termínem i v Česku, i když stále jen v omezené míře. Velká část sportovní veřejnosti má o funkci marketingu velmi zkreslené představy.

Význam sportovního marketingu v Česku v posledních letech roste a stává se pevnou součástí strategií jednotlivých sportovních klubů. Obzvláště vysoký význam se sportovnímu marketingu přikládá u ekonomicky velmi vyspělých sportovních subjektů, které dokážou svůj produkt efektivně využívat k úspěšnému podnikání. Sportovní marketing zde hraje nezastupitelnou roli v boji o fanouška – zákazníka, prostřednictvím kterého je pak klub zajímavý pro potenciální sponzory.

Marketingem a jeho užití v prostředí autorů se ve své publikaci zajímají například autoři MULLIN, HARDY, SUTTON (2007). Ti uvádějí, že „sportovní marketing sestává ze všech aktivit vytvořených k setkávání potřeb a přání sportovních zákazníků prostřednictvím výměnného procesu“. (8, str. 11) Podle nich se sportovní marketing dělí na dva hlavní směry - marketing sportovních produktů a služeb přímo zákazníkům sportu a marketing ostatních produktů, které využívají sport k propagaci.“

S uspokojováním potřeb zákazníka souhlasí i autoři PITTS a STOTLAR (1996), kteří ještě chápou sportovní marketing navíc jako „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu.“ (2, str. 67-68).

ČÁSLAVOVÁ (2006) uvádí, že marketing může přinášet tělesné výchově a sportu řadu pozitiv. Mezi ně podle autorky patří následující:

- Ujasňuje, komu je určena nabídka TV a sportovních produktů:
- Diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv

- Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, v sportovních, sociálních
- Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit

Marketing ale nemusí být podle autorky v oblasti sportu vždy žádoucí a proto zmiňuje i jeho nedostatky při použití v oblasti sportu.

- Finance diktují, co má TV a sport dělat
- Pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost
- Marketing vede ke gigantománii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí a náčiní, v osobních právech sportovce)
- Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků
- Show (zaměřená např. na reklamu)

3.1.2 Marketingová koncepce v oblasti sportu

Některé sportovní subjekty nemusejí mít vždy charakter obchodní společnosti, ale mohou mít i jiné cíle než je účetní zisk, a to například stanovené sociální úkoly a cíle. I tyto subjekty se však musejí zabývat svou marketingovou koncepcí, neboť musejí předejít faktu zániku či omezení činnosti. Podobně jako obchodní společnosti musejí i subjekty neziskového charakteru vytvářet a inovovat své koncepce, které by zároveň měly respektovat specifika sportovního prostředí.

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) existují dvě koncepce marketingu ve sportu – dílčí koncepce a komplexní koncepce:

Dílčí koncepce marketingu ve sportu

- Marketing jako sponzorování
- Marketing jako sportovní reklama

Komplexní koncepce marketingu ve sportu

Důvody pro vytvoření této koncepce:

- Ujasňuje, komu je určena nabídka tělovýchovných produktů: členům, divákům, sponzorům, státu
- Určuje, na kterých trzích bude SK působit (trh hráčů, trh nemovitostí, trh sportovní reklamy, atd.)
- Určuje proporcionalitu a prioritu dosažených cílů podle různých kritérií (např. obsahových, časových, atd.)
- Promýšlí volbu strategie dosahovaných cílů
- Diferencuje oceňování nabídky tělovýchovných a sportovních produktů v návaznosti na zvolenou strategii
- Promýšlí realizaci finanční politiky s orientací na vlastní finanční zdroje
- Promýšlí koncepci komunikačních vztahů jak s veřejností, tak i s interními členy (2, str. 137-138)

3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor čtyř obecně uznávaných marketingových nástrojů, prostřednictvím kterých může společnost realizovat své marketingové cíle. Těmi bývá zejména tvorba co největšího zisku a s ním související a jemu předcházející vysoká spokojenost zákazníků. Marketingovému mixu se někdy říká i „4P“, podle prvních písmen jednotlivých názvů nástrojů, které prodávající používá. Od něj se později odvinul i model 4C, který pro změnu nabízí hledisko zákazníka.

KOTLER (2007) definuje marketingový mix jako soubor taktických nástrojů. Ony nástroje, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.

SMITH (2000) chápe marketingový mix možná ještě podstatněji: „Marketingový mix je v podstatě kostra, která vám u každého marketingového problému pomůže připravit dobrý postup,“ (18, str. 5)

Podle STEHLÍKA (2006) je třeba se na marketingový mix třeba dívat i jiným pohledem. Podle něj je mix tvořen nástroji, které vyjadřují vztah organizace k jeho okolí - zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím atd.

Zajímavý pohled na marketingový mix v prostředí sportovního marketingu mají autoři MULLIN, HARDY, SUTTON (2007), kteří mezi standardní čtyři P řadí i public relations, a to zejména kvůli tomu, že sport je extrémním objektem zájmu médií, se kterými je třeba ve vlastním zájmu pracovat.

Rozšířeným modelem 4P užívaným je model 7P, který zahrnuje ještě:

People (Lidé)

Presentation (Prezentace)

Process (Proces)

Tabulka 1 - Složky marketingového mixu: 4P a 4C

4P	4C
Produkt (Product)	Potřeby a přání zákazníků (Customers needs and wants)
Cena (Price)	Náklady na straně zákazníků (Cost to the customers)
Distribuce (Place)	Dostupnost (Convinience)
Komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Zdroj: Kotler (2007)

3.2.1 Produkt

Produktem jako takovým označujeme kompletní nabídku, kterou nabízíme ke koupi zákazníkům. Nejedná se pouze o jeden konkrétní výrobek, produkt je složen z celé řady komponentů, mezi které řadíme značku, kvalitu, obal, image, design, záruky, služby a další faktory. Produkt může být hmotný i nehmotný.

HORÁKOVÁ (1992) definuje produkt jako „hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd.“ (6, str. 36)

KOTLER s ARMSTRONGEM (2004) ještě přidávají, že součástí produktu můžou být i informace, myšlenky nebo místa. „Vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání.“ (8, str. 32)

Sportovní produkt

Pojem sportovní produkt je značně obsáhlý a zahrnuje široké spektrum výrobků a služeb. Sportovním produktem můžeme označit jak sportovní zboží (oděvy, boty, sportovní náčiní či nářadí), sportovní utkání (kde je zákazník v roli diváka), sportovní služby (kde zákazník sám sportuje), tak například prodej sportovní reklamy či využití sportovce při propagaci „nesportovního produktu“.

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) je třeba za sportovní produkt považovat statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu. Autorka opět zmiňuje, že se zdaleka nemusí jednat jenom o hmotný výrobek.

Na to, že sportovní produkt jakožto sportovní utkání nesestává jen ze samotného zápolení, upozorňují autoři MULLIN, HARDY a SUTTON (2007).

„Samotný zápas nebo závod je jen součást většího celku. Fanoušci nebo hráči jen zřídka vnímají zápas samostatně. Zážitek ze sportu se skládá z dalších aspektů jako je třeba atmosféra na stadionu, kvalita vybavení, oděvu, předzápasový i pozápasový program. Všechno tohle tvoří vedle samotného zápolení sportovní produkt.“ (11, str. 149)

Podle autorů je samotné sportovní zápolení někdy dokonce až druhořadé. Autoři dále uvádějí, že jádro sportovního produktu se skládá ze čtyř komponentů – formy hry, hráčů, vybavení a místa.

ČÁSLAVOVÁ (2009) řadí sportovní produkty takto:

a) Základní produkty tělesné výchovy a sportu

- nabídka tělesných cvičení
- nabídka sportovních akcí
- nabídka turistických akcí

b) Produkty vázané na osobnost

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů

- reklamní vystoupení sportovců

c) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

- myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
- sportovní informace šířené médii
- hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu

d) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- tělovýchovné a sportovní zařízení (spolková komunální, státní)
- vzdělání ve sportu
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava na soutěže
- vstupenky
- sponzoring
- dary a podpora

e) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení

(2, str. 123-124)

3.2.2 Cena

Cena velmi výrazně ovlivňuje zákazníka při koupi produktu, ale i při jeho vnímání. Obvykle platí, že vyšší zaplacená cena zákazníkem za produkt souvisí i s jeho větší spokojeností – zákazník má pocit, že si za svoje peníze koupil kvalitní produkt. Nižší cena naopak motivuje ke koupi vyšší počet potenciálních zákazníků, poněvadž se zvyšuje finanční dostupnost produktu. Zákazník obvykle porovnává cenu produktu s jeho substituty – pozornost poutá, když se produkt vychyluje ze standardní cenové hladiny.

Podle BEECHE a CHADWICKA (2004) je cena ve sportovním byznysu stejně důležitá jako v kterémkoliv jiném. Má totiž vliv na ziskovost a mnohdy i na poptávku.

KOTLER (2007) definuje cenu jako „peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“

Autoři ekonomický publikací KRAFT, BEDNÁŘOVÁ a KOCOUREK (2011) definují cenu jako „v penězích vyjádřené ohodnocení produktu.“ (9, str.14)

Výrobce může cenu nabízeného produktu určit několika různými způsoby. Autoři KOTLER a ARMSTRONG (2004) uvádějí následující metody cenové tvorby:

- Cena stanovená přírůžkou
- Cena respektující návratnost investic
- Cena jako následování cen konkurence
- Cena jako hodnota vnímaná zákazníkem

Cena je jedinou součástí marketingového mixu, která přináší výrobcí zisk. Všechny ostatní součásti jsou náklady.

3.2.3 Distribuce

Distribuce v marketingovém mixu řeší otázku, jak dostat samotný produkt k zákazníkovi, který ho spotřebuje. Ve sportovní problematice je důležité rozlišit základní věc, a to jestli má onen produkt charakter služby či zboží. Zboží má hmotný fyzický charakter a je k zákazníkovi distribuováno podobnými cestami

jako ostatní zboží běžné či jiné spotřeby – distribuční kanály zahrnují velkoobchody, maloobchody i prostředníky.

Nehmotné produkty mezi sebe zahrnují třeba služby různých trenérů či instruktorů nebo místa, na kterých může zákazník provozovat sportovní činnost. Příklady budiž plavecký bazén, lyžařský areál nebo tenisový kurt.

Na začátku kanálu vždy stojí producent, na jeho konci spotřebitel. Délka distribučních kanálů se však může měnit. KOTLER (2007) uvádí, že do distribučního procesu se mohou zapojovat maloobchody, velkoobchody nebo překupníci.

ČÁSLAVOVÁ (2009) připomíná, že „účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě.“ (2, str. 110)

Autorka dále uvádí, že podstatným faktem pro správné určení distribučních cest je to, zdali je produkt hmotný nebo nehmotný.

3.2.4 Lidé

Nástroj „people“ je součástí marketingového mixu charakteristického pro služby. Zákazníka totiž velmi významně ovlivňuje, jak se k němu chovají zaměstnanci, se kterými přichází do styku. Podle RAMNEEKA (2011) jsou lidé (zaměstnanci), se kterými přichází zákazník do styku, odpovědní za kvalitu služby, kterou zákazník očekává. Autoři rozlišují kontakt s lidmi na:

- 1, Službu s vysokým kontaktem
2. Službu s nízkým kontaktem

V případě hokejového klubu využívá většina zákazníků-fanoušků službu s nízkým kontaktem. Vedle prodejců vstupenek se běžně setkává s obsluhou prodávající občerstvení, suvenýry nebo pořadatelskou službou.

Podle autorů se lidé ve službách dělí do následujících skupin:

1. Profesionální služby – Do této skupiny spadají profesionální zaměstnanci nebo podnikatelé, které zákazník konkrétně vyhledává. Příkladem budiž doktor nebo právník.
2. Zákaznické služby – Zaměstnanci v restauracích nebo obchodech, se kterými zákazník přichází do styku a kteří nemusejí mít krom komunikačních schopností velké technické schopnosti.
3. Kontaktní služby – V této skupině jsou zaměstnanci, kteří jsou přímo určeni k tomu, aby vyřizovali požadavky zákazníků.
4. Personál v pozadí – Do této skupiny patří zaměstnanci, kteří běžně do přímého styku se zákazníkem nepřijdou, ale čas od času ano. Jako například kuchaři.
5. Pracovníci z back office – Zaměstnanci společnosti, kteří nepřicházejí do styku se zákazníkem, ale připravují vše pro to, aby měli kolegové z front office co nejlepší podmínky.
1. 6. Management služeb – Osoby, které provádí zejména kontrolní proces nad oblastí služeb.

Autoři podobně jako VERMA (2012) nazývají okamžik, kdy zákazník přijde do kontaktu s personálem „momentem pravdy“. VERMA (2012) připomíná, že právě personál, který jedná se zákazníkem, jsou marketéři, protože právě oni plní přání a potřeby zákazníka.

SMITH (2008) upozorňuje na to, že sám zákazník je někdy součástí tvorby zážitku. V případě sportovního utkání je to třeba tvorbou atmosféry.

3.2.5 Proces

Proces popisuje všechny korky, mechanismy, procedury a všechny další aktivity, prostřednictvím kterých je služba poskytována. Podle RAMNEEKA (2011)

proces zahrnuje designování, technologie a samotnou produkci v obchodě, dokud není služba fyzicky poskytnuta zákazníkovi.

Proces tak nezahrnuje jenom průběh služby, jak by se mohlo zprvu zdát, ale množství dalších aktivit a procesů.

VERMA (2012) upozorňuje také na fakt, že oproti procesu při výrobě zboží, se kterou zákazník běžně nepřijde do kontaktu, je proces při poskytování služby velmi důležitý, protože zákazník je prakticky vždy jeho integrovanou součástí.

Plánování procesu služeb má následující formu:

1. Volba technologie
2. Adaptační a měnící proces
3. Materiální prostředky služby
4. Průběh služby
5. Personál služby
6. Místo poskytování služby
7. Design místa poskytování
8. Struktura a organizace

(16, str. 115)

V prostředí sportu SMITH (2008) udává jako příklad procesu fakt, že si fanoušek musí vystát frontu na vstupenku, najít svoje sedadlo, najít toalety a podobně.

3.2.6 Prostředí (physical evidence)

V případě výrobku znamená pojem „physical evidence“ balení a vzhled výrobku, v případě služby je to všechno, co službu na pohled odlišuje od konkurence.

Podle RAMNEEKA (2011) je na prostředí navázáno:

1. Zvyšování produktivity
2. Zlepšení vnímání služby
3. Diferenciace konkurence
4. Řízení lepší kvality služby
5. Repositioning služby

(16, str. 113)

Podle SMITHA (2008) je „physical evidence“ prostředí, ve kterém je služba poskytována a všechny ostatní viditelné či konkrétní elementy. Podle autora prostřednictvím prostředí vnímají zákazníci kvalitu služby.

3.2.7 Propagace

Propagace je tou složkou marketingového mixu, která zákazníky informuje o produktu, jeho vlastnostech, ceně, dostupnosti a zároveň motivuje zákazníka ke koupi produktu.

Propagaci se také v některých zdrojích říká komunikace. KOTLER (2004) uvádí, že „pojem komunikační politika zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil.“ (8, str. 632)

Autoři IRWIN, SUTTON A MCCARTHY (2008) dělí komunikaci do čtyř základních složek - zdroje, zprávy, média a adresáta.

Při tvorbě propagační (komunikační) politiky se využívá nástrojů koncentrovaných do takzvaného komunikačního mixu.

3.3 Komunikační mix

Podobně jako marketingový mix, i komunikační mix se skládá několika oblastí, jejichž správné zkombinování by mělo vést k úspěšnému podnikání. Většina autorů uvádí čtyři až pět součástí komunikačního mixu, mezi které patří reklama, public relations, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing.

3.3.1 Reklama

Reklama je jednou z nejdůležitějších součástí marketingu vůbec. Má mnoho podob a funkcí a většinou slouží ke komunikaci s širokou veřejností, které prezentuje informace o produktech, cenách, ale například také o image značky či společnosti. Cílem reklamy je zaujmout potenciálního zákazníka a přesvědčit ho tak ke koupi produktu. Užití reklamy reguluje zákon.

ČÁSLAVOVÁ (2009) definuje pojem reklama jako „placenou formu prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií.“ Reklama často využívá média. Mezi ty nejfrekventovanější podle ní patří „zejména televize, rozhlas,

denní tisk, časopisy, plakáty a film. Dále jde o využívání specifických médií komunikace pro reklamu v oblasti tělesné výchovy a sportu.“ (2, s. 168)

KOTLER (2004) ve své publikaci však upozorňuje i na nedostatky reklamy. Mezi ty hlavní řadí její neosobnost, jednosměrnost, neinteraktivitu a finanční nákladnost. Zároveň ale připouští, že prostřednictvím reklamy je možno ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt.

Reklama může mít několik funkcí, které většinou souvisejí s životním cyklem produktu, kde záleží, zdali se cyklus nachází ve fází zavádění, růstu, zralosti nebo útlumu.

Podle HORÁKOVÉ (1992) jsou funkce reklamy následující:

Informativní – důležité hlavně při zavádění nového výrobku na trh. Spotřebitelé se s produktem musí seznámit.

Přesvědčovací – zde je cílem vytvoření selektivní poptávky po produktu konkrétního výrobce.

Upomínací – připomenutí zákazníkům výrobek nebo službu, který dobře znají.

Sportovní reklama

ČÁSLAVOVÁ (2009) uvádí, že sportovní reklama využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu, mezi které patří například dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů nebo videotabulí) atd.“ (2, str.168)

Pro sportovní reklamy je v tuzemsku prodej reklamních ploch klíčový, protože tvoří dominantní část rozpočtů. Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) je to v hokejových klubech v tuzemsku průměrně 65% rozpočtu.

V hokeji jsou nejlukrativnější reklamní plochou hokejové dresy, výstroj hráčů, reklama na ledě a na mantinelu, popřípadě jména hokejových arén.

Reklama na dresech a sportovních oděvech – Tento způsob je používán pro seznámení zákazníků s firmou nebo produktem. Většinou se jedná o nápis nebo logo firmy na dresu. Umístění loga na dresu je finančně ohodnoceno podle viditelnosti a velikosti. Televizní přenosy, fotografie a interview zvyšují účinnost reklamy, protože ji vidí více lidí. Úspěch reklamy ovlivňuje velikost loga či nápisu rychlost průběhu pohybu a televizní přenos

Reklama na mantinelu – Reklamu tohoto typu můžeme vidět snad na všech zimních stadionech. Vyskytuje se ale také například při tenise nebo fotbale. Opět se jedná o prezentaci firmy pomocí loga, nápisu nebo jiného sdělení umístěných na mantinelech. V ledním hokeji jsou nejvyšší částkou ohodnoceny mantinely za bránou, protože se nejvíce objevují v záběrech televizních kamer. Jedná se o opakování vstřelených gólů a podobně. Dnes už se můžeme vidět svítící reklamu na mantinelu, která samozřejmě zaujme více lidí. V České republice se tento způsob vyskytuje v KV aréně v Karlových Varech či v Plzni. Úspěch reklamy opět závisí na velikosti reklamy na mantinelu.

Reklama na sportovním náčiní a nářadí – Je využívána ke zviditelnění a seznámení se sportovní značkou. Tato reklama je vidět buď diváky přímo při sportovní akci či utkání nebo při přímém televizním přenosu nebo záznamu. Loga a nápisy na náčiní a nářadí bývají často velice často velice malé a proto záleží na četnosti televizních záběrů nebo na vystavení náčiní například při rozhovoru se sportovcem. V ledním hokeji se jedná o značky hokejek nebo bruslí.

Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích – Tato reklama je určena zejména pro diváky na sportovních utkáních nebo akcích. Při informování o stavu a času mohou lidé zahlédnout reklamní nápis nebo logo. V současnosti jsou využívány videokostky, které kombinují jak vizuální pohled se zvukovou kulisou takže výsledný efekt je velice zajímavý.

Jiné reklamní možnosti – Jedná se o reklamu, která má funkci především upomínací. Využívají ji dostatečně známé firmy pro připomenutí svého loga. Je to reklama na vstupenkách, vlaječkách, zpravodajích a dalších předmětech. Významnou roli zde hraje grafická podoba reklamy. (2)

3.3.2 Osobní prodej

Osobní prodej jakožto nástroj propagace klade důraz na osobu prodejce. Ten musí být komunikativní, odpovědět potenciálnímu zákazníkovi na jeho dotazy a celkově působit přirozeně a důvěryhodně tak, aby motivoval potenciálního zákazníka ke koupi. Mezi vlastnosti dobrého prodejce patří také to, že dokáže zákazníkovi poradit, doporučit či nabídnout něco, o co by mohl mít zájem, i když ho zprvu nevysloví.

Ve sportu je vedle prodejců vstupenek a suvenýrů velmi důležitá osoba, která potenciálním partnerům nabízí k pronájmu reklamní plochy. „Prodej V.I.P. servisu sponzorům prostřednictvím vybrané osoby (manažerem sportovního klubu), prodej služeb nově zřízeného sportovního centra prostřednictvím osobního vystupování jeho manažera.“ (2, s. 112)

3.3.3 Public relations

Public relations, neboli do češtiny přeložené jako „vztahy s veřejností“ jsou pro značku velmi důležité. PR, jak se public relations zkráceně říká, určuje, jakou má značka na veřejnosti pověst, zda je lidem sympatická, zda je trendy, zda je spolehlivá. Public relations se budují dlouhodobě a formují firemní identitu.

KOTLER (2004) zmiňuje, že pomocí public relations je organizace schopna oslovit i potenciální zákazníky, na které reklama či jinak prodejně zaměřená komunikace neplatí. Příjem informace jakožto zprávy či novinky mohou přijmout zákazníci lépe než prostřednictvím přímé nabídky k nákupu. Autor dále poukazuje na fakt, že dobře naplánovaná kampaň může být s využitím dalších částí komunikačního mixu jednak účinná, ale také úspěšná.

Podle SMITHA (2000) slouží PR ke dvěma zásadním cílům, a to k zvyšování důvěryhodnosti a zviditelňování.

Ve sportovním prostředí jsou to podle ČÁSLAVOVÉ (2009) zejména „rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb i myšlenek ve sportu“ (2, s. 112)

MULLIN, HARDY a SUTTON (2007) upozorňují, že public relations se skládají jak z aktivit, tak z formální komunikace. Do tohoto procesu jsou zahrnuti hráči, média, zaměstnanci, maskoti, dále pak sponzoři nebo další klíčové komponenty organizace. (11, s. 385)

Autoři obecně dělí PR komunikaci na interní, která působí na své zaměstnance, a externí, jíž působí na veřejnost. K dobrým vztahům s veřejností by firma měla také využívat média, která může ovlivňovat prostřednictvím tiskových zpráv a dalších nástrojů. Taková zmínka o firmě nebo značce (napsaná v textu) je pak mnohem důvěryhodnější než placená inzerce, navíc na ni nejsou žádné přímé náklady.

V poslední době nabírá na důležitosti efektivní využívání online kanálů. Prodeje tištěných médií totiž neustále klesají, významná část zpravodajství se tak přesouvá na web. Navíc stále stoupá popularita a prodej chytrých telefonů a tabletů, které tak umožňují uživateli zůstat online prakticky kdekoliv a kdykoliv.

K těm patří podle SVOBODY (2009) zejména:

- **Webové stránky**
- **Blogy**
- **Audio**
- **Video – podcasting**
- **Sociální síť**
- **Mobilní služby**

(20, s. 168-172)

3.3.4 Podpora prodeje

Nástroj podpory prodeje využívá prodejce ke krátkodobé motivaci potenciálního zákazníka ke koupi produktu. V delším časovém horizontu ztrácí opodstatnění. Nástroje, které může firma použít v rámci podpory prodeje, jsou různé slevy, kupony, poukázky, soutěže apod.

Ve sportu se podle ČÁSLAVOVÉ (2009) může jednat o „hry o zisk s účastí významných sportovců, dny otevřených dveří ve fitklubech, slosování vstupenek na sportovní akce, slevy při x-té návštěvě fitklubu apod.“ (2, s. 112).

3.4 Sponzorování ve sportu

Sponzoring je pro profesionální české hokejové kluby klíčovou věcí. Právě příjmy od sponzorů znamenají pro kluby hlavní příjmovou položku rozpočtu. Klub nabízí svým partnerům k pronájmu reklamní plochy, sponzor finanční plnění. Pokud sponzor využívá reklamní prostory ke svojí efektivní komunikaci, měl by mu sponzoring klubu především zlepšit image a zvýšit povědomí o značce.

ČÁSLAVOVÁ (2009) definuje sportovní sponzoring jako „významný specifický prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zejména kulturních vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti. V tomto směru nečiní výjimku ani tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, spolky, kluby avšak i jednotlivci, usilující o získání finančních prostředků pro jejich mnohočetnou a rozsáhlou činnost.“ (2, s. 190)

LAGAE (2005) připomíná, že sponzor poskytuje peníze, zboží, služby nebo know-how, sponzorovaná strana (osoba, nebo organizace) zase práva či spojení, která může sponzor finančně využít.

Spojení klubu a sponzora by nemělo být náhodné, ale mělo by dávat logiku. Zejména pro sponzora by neměl být výběr klubu náhodný, ale měl by zapadat do jeho komunikační strategie. Sponzorům-firmám jde především o:

- Zvyšování stupně známosti a popularity firmy nebo značky
- Propagaci určitého image podniku
- Získávání nových zákazníků
- Neutralizaci konkurenční firmy
- Kontakty s V.I.P. nebo dalšími partnery (1, s. 203)

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) jsou v oblasti sportu často sponzorům nabízeny sponzorské balíčky, které v sobě zahrnují přesně vypsané protivýkony sportovní organizace. Ceny balíčků jsou pak odstupňovány podle atraktivity.

- **Exkluzivní sponzorství** – sponzor přejímá všechny navržené protivýkony. Toto sponzorování bývá velmi drahé a je spojené s titulem generální sponzor.
- **Hlavní sponzorství** – sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony. Ostatní sponzoři si rozebírají další možnosti reklamy.
- **Kooperační sponzorství** – protivýkony jsou rozděleny na velký počet různých sponzorů. Můžeme se setkat i s firmou označenou jako dodavatel, která místo finančních prostředků poskytuje sponzorovaným určité výrobky. V případě ledního hokeje to může být hokejová výstroj nebo hokejky. (2)

Formy sponzorování

ČÁSLAVOVÁ (2009) dále rozlišuje tyto druhy sportovního sponzoringu:

1. Sponzorování jednotlivých sportovců – Tento typ sponzorování je rozšířen především u předních světových sportovců. Jméno a tvář sportovce je spojena se značkou firmy. Sportovec dostává jak finanční, tak materiální prostředky.

2. Sponzorování sportovních týmů – Tato forma sponzorování nemusí být pouze pro vrcholový sport, ale může se vyskytovat i ve sportu pro všechny. Sponzor opět nabízí vedle finančních prostředků také vybavení, ubytování nebo dopravu. Jako protivýkon získá reklamu na dresu, autogramiády sportovců a podobně

3. Sponzorování sportovních akcí – Protivýkony bývají obvykle doloženy ve sponzorských balíčcích. Uplatňují se zde velké reklamní možnosti propagace na vstupenkách a programech až po statut hlavního sponzora.

4. Sponzorování ligových soutěží – Zde se jako sponzoři vyskytují především finančně silné firmy. V České republice je to záležitost především fotbalu (Gambrinus liga) a ledního hokeje (Tipsport extraliga).

5. Sponzorování sportovních klubů – Možnosti jsou v tomto druhu sponzorování velice široké v tom, že existuje velké množství protivýkonů, které lze ze strany sportovního klubu sponzorům nabídnout. Podrobněji toto téma rozebírám v následujícím textu. (2)

MULLIN, HARDY A SUTTON (2007) připomínají, že aby bylo sponzorování ve sportu efektivní a vytěženo oběma stranami, musí dávat pro sponzora jeho forma smysl.

4. Metodologie

4.1 Analýza interních a externích faktorů sportovní organizace

Použitím této metody detailněji zanalyzujeme jednotlivé vybrané prvky sportovní organizace (interní faktory), které mají vliv na zkoumaný problém. Součástí analýzy je i zohlednění externích faktorů, působících na organizaci z vnějšího prostředí. U každého faktoru identifikujeme také výhody a nevýhody konkrétního případu.

Tabulka 2 - Analýza interních a externích faktorů sportovní organizace

Interní faktory	Externí faktory
1. Funkce a činnosti sport. organizace	1. Hospodářský vývoj dané země
2. Personální zabezpečení sport. organizace	2. Demografický vývoj obyvatelstva
3. Členové sport. organizace	3. Legislativní procesy a změny
4. Oddíly	4. Politická situace
5. Sportovní zařízení	5. Postavení sportu v dané zemi
6. Určování cen	6. Vývoj v hromadných sdělovacích prostředcích
7. Propagace	7. Vývoj konkurentů sport. organizací
8. Komunikace	8. Obchodní možnosti sport. organizace
9. Finance	9. Místní, regionální, národní a mezinárodní vývoj sportu
10. Závěry z analýzy předností a nedostatků	

Zdroj: Čáslavová 2009

Analýza interních a externích faktorů je v práci rozpracována pomocí dalších analýz (případová studie, PEST analýza, Porterův model pěti sil). Zakládá se na informacích a datech získaných z rozhovorů a dalších uvedených analýz.

4.2 Případová studie

Případová studie je vždy zaměřena na konkrétní zkoumaný jev, v kterém popisuje charakteristické jevy a skutečnosti.

HENDL (2008) uvádí: „Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů.“ (5, s. 101)

Autor rozděluje případové studie do několika kategorií, v našem případě se jedná o studium organizace – klubu HC Slavia Praha. Pomocí této metody jsme zachytili znaky vnitřního prostředí klubu.

4.3 Popisná analýza

Popisná analýza patří při psaní odborných prací mezi nepoužívanější. Informace se získávají prostřednictvím primárního a sekundárního sběru dat, ty se pak zpracovávají ve formě písemné zprávy nebo projektu.

Podle PFEIFERA (1993) je úkolem „popsat pro konkrétní projekt došlá fakta, postup vypracování projektu, popsat použité metody, představit výsledky projektu a na jejich základě vytvořit závěry. Popisná analýza shromažďuje data z různých zdrojů. Tyto informace posléze prezentujeme třemi základními formami.“

Podle HENDLA (2008) se popisná analýza soustředí zejména na otázky „kdo, jak a kolik“. Výzkum podle autora využívá terénní pozorování nebo případovou studii.

Popisná analýza je užita zejména k popsání vypořádaných skutečností souvisejících s hokejovým klubem, jako je například průběh domácího utkání.

4.4 Analýza dokumentů

Data jsou všechny zaznamenané informace, které můžeme zkoumat. „Data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování. ... Dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy. Za dokumenty se však mohou považovat veškeré stopy lidské existence.“ (5, str. 130)

HENDL (2008) dále třídí dokumenty na:

- Osobní dokumenty (dopisy, deníky)
- Úřední dokumenty (výroční zprávy, zápisy ze schůzí)
- Archivní data (statistické údaje o firmě, instituci nebo zemi)
- Výstupy masových médií (noviny, časopisy)
- Virtuální data (data na internetu)
- Předmětná data (budovy knihy, umělecké předměty) (3, s. 204)

Data obecně dělíme na primární a sekundární. Primární jsou ta, která sami sbíráme za samotným účelem výzkumu, sekundární naopak ta, která již existují a byla zpracována za jiným účelem. Sekundární dále dělíme na zdroje získání: vnitřní a vnější zdroje. Vnitřní pocházejí například z údajů organizace, vnější bývají volně dohledatelné například ve statistikách apod.

Analýzy dokumentů je v práci použito při sbírání informací o organizaci nebo při zkoumání sekundárních dat. Jakožto zdroje byly použity publikace, internetové články, články z novin či data Českého statistického úřadu.

4.5 Interview

Interview je rozhovor, který provádí s tazatelem tak, aby se dobral k předem vytyčenému cíli. Přímá vazba mezi tazatelem i tázaným umožňuje okamžitě reagovat na podněty. Pro kvalitu rozhovoru je důležité překonání psychických bariér.

Podle HENDLA (2008) se standardizované (strukturované) dotazování vyznačuje předem stanovenými otázkami, jejichž pořadí se během prováděného rozhovoru nemění. Dalším aspektem jsou pak možnosti odpovědí respondenta, které jsou buď otevřené, nebo uzavřené. Ty se liší tím, zdali má respondent předem danou možnost výběru odpovědí, nebo může odpovídat volně.

Nestandardizovaný rozhovor spoléhá podle HENDLA (2008) na schopnost tazatele klást spontánní otázky. Ty se mohou v průběhu rozhovoru měnit a tazatel tak může přímo reagovat na respondentovi odpovědi.

Další možností je provést hloubkové interview. To se používá v případě, že chceme proniknout k jádru problému a v případě, že máme dostatečný prostor od tázaného zjistit všechny podstatné informace.

Právě hloubkové interview bylo použito při získávání informací od zaměstnance marketingového oddělení Slavie Jakuba Mezlíka, který poskytl informace z fungování klubu, i při rozhovoru s šéfredaktorem webových stránek Václavem Baumannem, který zodpovídá za jeden z hlavních komunikačních kanálů klubu.

4.6 PEST analýza

PEST analýza je analýzou externího prostředí organizace, na které zkoumaný podnik nemá vliv. Název analýzy je odvozen od prvních písmen oblastí z makroprostředí, které analýza zkoumá.

1. Politické a legislativní,
2. Ekonomické,
3. Sociální a kulturní,
4. Technologické.

Rozšířeným modelem PEST analýzy je PESTLE analýza, která přidává ještě legislativní a ekologické faktory. Ty jsou ale pro účel této práce zanedbatelné.

Mezi politické faktory patří podle GRASSEOVÉ (2010) například hodnocení politické stability, vládnoucí strana, politické osobnosti; k ekonomickým řadí zhodnocení základní makroekonomické situace, sociálními faktory jsou například demografické statistiky a mezi technologické se řadí například výdaje na výzkum či nové technologie.

BLAŽKOVÁ (2007) uvádí tři hlavní důvody, proč je PEST analýza pro podnik důležitá:

1. pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí
2. pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou jej ovlivňovat
3. ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy změn a trendů v jeho okolí reagovat

PEST analýza je v práci použita při hodnocení externích faktorů a následně je jakožto jeden z hlavních podkladů využita při SWOT analýze.

4.7 Porterův model

Pro analýzu mikroprostředí je v práci použit Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. Ten je v práci přizpůsoben specifickému prostředí sportovního klubu. Analýza mikroprostředí je zaměřena na bezprostřední konkurenční okolí, které podnik ovlivňuje.

Autoři SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA (2006) uvádějí těchto pět konkurenčních sil:

1. vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví
4. vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů
5. vyplývající z vyjednávací pozice kupujících

Porterův model pěti konkurenčních sil je v práci použit při analýze konkurenčního prostředí hokejového klubu.

4.8 SWOT analýza

SWOT Analýza je koncepční nástroj pro analýzu charakteristických faktorů sledovaného podniku. Skládá se z dílčích tří analýz silných stránek (strengths), slabín (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). První dvě se zaměřují přímo na podnik, další dvě na jeho prostředí.

SEDLÁČKOVÁ a BUCHTA (2006) poukazují na to, že SWOT analýza je postavena na závěrech předchozích provedených analýz a že „identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie“.

SWOT analýza je použita k vyhodnocení předchozích analýz. Tím přispěje k dalšímu rozboru komunikační strategie a marketingu HC Slavia Praha.

GRASSEOVÁ (2010) připomíná, že SWOT analýza analyticky integruje již provedené analýzy. Podle autorky spočívá vnitřní analýza zejména v určení, zdali zdroje a možnosti podniku odpovídají působení vnějšího prostředí na organizaci. Předmětem analýzy vnějšího prostředí je existence hrozeb a příležitostí, kterými je toto prostředí charakterizováno. Autorka dále upozorňuje na fakt, že vybraný faktor nemůže být zároveň silnou a slabou stránkou nebo příležitostí a hrozbou. Tomu se podle ní dá předejít konkrétnějším definováním faktoru. Ještě před užitím SWOT analýzy je důležité stanovit si její účel.

SWOT analýza v práci vychází z předchozích analýz. SWOT analýza je použita za účelem navržení opatření ke zlepšení marketingové komunikaci klubu.

5. Atributy HC Slavia Praha

5.1 Prostředí ledního hokeje v Česku

Lední hokej má v Česku dlouholetou tradici. Hokejová extraliga je pravidelná soutěž s nejvyšší průměrnou návštěvností v Česku. V sezoně 2011/12 byla průměrná návštěva na utkání základní části 4824 diváků. Mezi ostatními sporty by tak díky poměrně slušnému zájmu fanoušků z pohledu sponzora, který chce efektivně využít svoje investice, mohla být zajímavým produktem.

5.2 Profil organizace

Slavia je jednou ze dvou hokejových klubů v Praze, které hrají hokejovou extraligu. Slavia má zázemí ve Vršovicích, na Zimním stadionu Eden. Od roku 2003 však hraje svá extraligová utkání v moderní O2 aréně ve Vysočanech. Výjimkou byl závěr sezony 2011/12, kdy se sešívání, jak se klubu kvůli jeho dresům přezdívá, přesunul na čas zpět do Edenu, svého historického domova.

5.2.1 Historie klubu

Historie hokejového klubu Slavia Praha je úctyhodná. První zmínky o klubu se datují na samý počátek dvacátého století. V desátých a dvacátých letech byli hokejisté Slavie často zároveň reprezentanty. Ostatně národní tým několikrát hrával své zápasy s charakteristickou slávistickou hvězdou na svetr. Poválečná historie Slavie nebyla nijak slavná. Klub hrál až druhou nejvyšší soutěž a mezi elitu se vrátil až po sezoně 1993/94. O několik let později začal klub sbírat úspěchy. Tím prvním byl rok 1998, kdy byl kapitán Slavie Vladimír Růžička zvolen kapitánem národního týmu, který vyhrál olympiádu v Naganu. Právě osoba Vladimíra Růžičky, hokejově jinak pocházejícího z Litvínova, je pro klub klíčová. Růžička v klubu působí v roli generálního manažera, spolumajitele i trenéra. Na lavičce přitom stojí při zápasech přes deset let, což je v současném českém hokeji unikum. Svůj první mistrovský titul získala Slavia v sezoně 2002/03, druhý přidala o pět let později. Klub pravidelně dosahuje umístění v play-off a za poslední dekádu patří mezi nejúspěšnější vůbec.

Mezi nejznámější hokejisty, jejichž kariéra je spjata se Slavií patří Jan „Gusta“ Havel, Richard Farda, Jiří Holeček, Tomáš Vlasák, Richard Farda, Jaroslav Bednář, Jakub Klepiš nebo Michal Červenka.

5.2.2 Vedení klubu

Klub je zaregistrován v obchodním rejstříku jako HC Slavia Praha, a.s. se sídlem v Praze – Vršovicích.

Klub vlastní několik akcionářů, mezi kterými jsou i zaměstnanci klubu (například Vladimír Růžička či Ladislav Blažek). Marketingová sekce klubu do konce sezony 2011/12 spadala pod Ing. Jana Kratochvíla, který měl k dispozici asistenta Jakuba Mezlíka. Kratochvíl však po sezoně odešel a jeho místo zaujal Karel Hromádka. Ten je však v klubu zaměstnán jen na poloviční úvazek, do role PR manažera se posunul Mezlík.

Vedení klubu po sezoně 2011/12

Předseda představenstva: JUDr. Tomáš Kotouč

Místopředseda představenstva: Vladimír Pitter , Ing. Jindřich Barák

Generální manažer: Vladimír Růžička

Obchodní ředitel: Mgr. Ladislav Blažek

Marketingový ředitel: Karel Hromádka

PR manager: Jakub Mezlík

Personální manager: Milan Meinhold

Asistentka obchodu a marketingu: Iva Synková

Ekonomka: Dana Soldánová

Provozní ředitel: Roman Jelínek

5.2.3 Rozpočet klubu

Rozpočet klubu na sezónou 2011/12 činil 100 milionů korun. Složení příjmů je obchodní tajemství klubu. Zisk z permanentních vstupenek činil v sezoně zhruba 3,25 milionu korun.

5.2.4 Zimní stadion

Sportovní klub Slavia Praha, pod který spadá i hokejový klub, je vlastníkem zimního stadionu Eden. Ten se nachází ve Vršovicích jako součást celého sportovního areálu SK a dlouhá léta v něm hokejisté hráli i svá domácí utkání.

Nyní ho však klub využívá jako svoje sídlo a zejména jako tréninkový stadion pro všechny své kategorie. Kromě elitního týmu v něm slouží jakožto domácí aréna pro všechny ostatní týmy. Stadion nespĺňuje podmínky pro udělení licence od APK, ale má ještě pro sezonu 2012/13 výjimku, takže se v Edenu extraliga hrát teoreticky může. Tak tomu bylo i na konci sezony 2011/12, kdy slávisťe sehráli v Edenu celou skupinu play-out. A tým hraje svá domácí utkání v moderní O2 areně, která se otevřela v roce 2004. Podle smlouvy je Slavia v areně nájemníkem až do roku 2024.

5.2.5 Cíle klubu

a) Sportovní

Klub nemá stanoveny žádné konkrétní dlouhodobé sportovní cíle, ty se stanovují vždy před začátkem nadcházející sezony. Za sportovní úsek zodpovídá Vladimír Růžička. V posledních letech bylo vždy předsevzetím hrát play-off, popřípadě postoupit mezi nejlepší čtyři celky do semifinále. Postoupit do play-off bylo cílem i v roce 2011/12, ale nepodařilo se jej naplnit.

b) Ekonomické

Hlavním ekonomickým cílem klubu je stabilizace a zajištění potřebných prostředků na bezproblémový chod klubu. Peněz zejména od velkých sponzorů, kteří klub drželi nad vodou, totiž v poslední době ubývá.

c) Sociální

V posledních dvou letech se propadla návštěvnost domácích zápasů Slavie vždy zhruba o 500 diváků. Cílem Slavie je tento propad nejdříve zastavit a poté přilákat fanoušky zpět.

5.3 Marketingový mix

5.3.1 Produkt

Hokejový klub Slavia vytváří svou činností hned několik různých produktů. Jádrem všeho jsou domácí hokejová utkání, která Slavia hraje v jedné z nejmodernějších hal v Evropě, v pražské O2 areně, a s nimi spojené zážitky. Část sezony 2011/12, kdy hrála Slavia takzvané play-out, se zápasy hrály na zimním stadionu Eden.

Domácí zápasy

Zápasy Slavie šlo v sezoně 2011/12 sledovat buď prostřednictvím internetové televize Tipsport TV (a to po registraci zcela zdarma), čas od času v přenosech celonárodních stanic ČT4 sport a Nova sport, ale především návštěvou domácích utkání. Pro marketingově vyspělé zámořské kluby je samotný sportovní výkon sice jakýmsi jádrem podnikání, ale zároveň jen součástí nabízeného balíčku zážitků spojených s návštěvou domácích zápasů. V omezené míře se snaží doprovodný program tvořit i v O2 areně.

Merchandising

Dalším z produktů hokejového klubu jsou suvenýry. Ty si Slavia dosud vyráběla sama, od příštího ročníku ale licenci na jejich výrobu prodá externí firmě. Šíře i kvalita sortimentu je nad extraligovým průměrem, suvenýry lze zakoupit buď během utkání ve stáncích, nebo na internetu či v kamenném obchodě u stadionu v Edenu. Jistým neduhem je nekonceptnost sortimentu – nejsou vytvořeny žádné kolekce, ani tematické řady. Podle Mezlíka je prodej suvenýrů pro klub ziskový.

Reklamní prostor

B2B produktem Slavie je nabídka reklamních ploch potenciálním sponzorům. Ta zahrnuje všechny prostory běžné pro extraligový klub – reklamy na ledě, na mantinelu, na plexiskle, na dresu, výstroji, na plachtách, na vstupenkách, v bulletinu ale i na multimediální kostce, poprsníku, na webových stránkách, či v tréninkovém stadionu v Edenu.

Vedle reklamních ploch poskytuje partnerům i VIP hospitality program. Partneři jsou podle výše vynaložené částky obdarováni VIP vstupenkami na domácí zápasy, každý rok se koná golfový turnaj pro partnery a zimní závod v lyžařském slalomu.

5.3.2 Cena

Ceny vstupenek na domácí utkání hokejové Slavie jsou diferenciovány dle místa, ze kterého divák utkání v O2 areně sleduje. Nejlevnější lístek na zápas lze pořídit za 130 korun, ale to pouze v případě, že klub otevře na zápas 4. patro arény. To se děje několikrát za sezonu, a to pouze v případě, že je předpoklad vyprodání dolní

části arény, tedy v případě atraktivnějších soupeřů. Ve většině případů stojí nejlevnější běžná vstupenka na utkání 180,- (sektory za bránami), ostatní vstupenky jsou pak za 260,-. Běžné vstupenky Slavie tak patří svojí výší k nejdražším v celé extralize (viz. tabulka 4). Klub nabízí zvýhodněné vstupné pro seniory za 140,-, ovšem pouze do sektorů druhé kategorie, tj. za brány. Dětské vstupné je prodejné pouze osobám menších 146 cm, a to pouze těm, kteří jsou v doprovodu dospělého. Vstupné za 100,- platí pro členy fanklubu.

Značnou úsporu může mít návštěvník Slavie v případě, že si zakoupí permanentní vstupenku. Na ta nejlepší místa ho bude stát 3900,-, což při 26 utkáních základní části znamená cenu 150 korun na utkání, pro členy fanklubu pak cena jednoho vstupu vychází dokonce na 46 korun.

Tabulka 3 - Cenové rozpětí vstupenek a permanentek v extralize (před sezonou 2012/13)

Klub	Rozpětí ceny lístku	Rozpětí ceny permanentek	Cena vstupu na zápas při koupi nejdražší permanentky
Slavia	(130) 180-260,-	2286 - 3900,-	150,-
Sparta	115 - 225,-	1550 - 3750,-	144,-
Pardubice	100 - 295,-	2100 - 6600,-	254,-
Brno	150 - 260,-	3360 - 6000,-	231,-
Vítkovice	130,-	2700,-	104,-
Kladno	90 - 130,-	2600 - 3100,-	119,-
Litvínov	90 - 135,-	1900 - 2800,-	108,-
Chomutov	100 - 180,-	2340 - 4160,-	160,-
Liberec	130 - 230,-	3500 - 4900,-	188,-
Č. Budějovice	100 - 220,-	2500 - 4700,-	181,-
Zlín	100 - 200,-	2200 - 4990,-	192,-
Plzeň	130 - 230,-	2600 - 4368,-	190,-
Třinec	80 - 130,-	1200 - 2700,-	104,-
Karlovy Vary	90 - 200,-	2000 - 4400,-	169,-

Zdroj: vlastní tvorba dle oficiálních webových stránek klubů

Tabulka 4 - Ceny permanentek na Slavii před sezonou 2012/13

Kat.	Sektory	Permanentka	1 zápas	Permanentka na 14 zápasů	1 zápas	Běžný vstup
I.	Dlouhá strana	3900,-	150,-	2800,-	200,-	260,-
II.	104, 109, 115, 116, 119, 120	2886,-	111,-	1820,-	130,-	180,-
III.	105, 108	2288,-	88,-	-	-	130,-
IV.	106 a 107 (fanklub)	1196,-	46,-	882,-	63,-	100,-
Sleva	Dětské vstupné - jen z kat. II., III.	520,-	20,-	280,-	20,-	20,-
Sleva	senior - jen z kat. II	2496,-	96,-	-	-	140,-

Zdroj: www.hc-slavia.cz

Občerstvení

Cena občerstvení je v aréně nadstandardní, ale na druhou stranu odpovídá komfortu arény. Nejoblíbenější pivo (0,4l) stojí 40 korun, klobása pak 55 korun.

Parkovné

V těsné blízkosti O2 arény je parkovací dům Parking arena. Ve dny, kdy hraje Slavia domácí zápasy v ní mohou diváci parkovat za 150 korun. Po dokončení obchodního centra Harfa, nacházejícího se v těsné blízkosti arény, je ale možné zadarmo parkovat v něm.

Suvenýry

U většiny produktů požadovaná cena odpovídá ceně očekávané. Sortiment sestává z drobností za pár desítek korun (doplňky, potřeby k fandění) až po kvalitní značkový textil (trička, mikiny a dresy od firmy Rebook) za tisíce korun. U několika málo předmětů může vypadat cena poněkud přemrštěně.

Reklamní prostory

Po celou sezonu 2011/12 Slavia neměla ucelenou nabídku reklamních prostor pro své sponzory. Všechny pronájmy reklamních prostor se řešily individuálně. Od sezony 2012/13 bude mít Slavia nabídkový katalog, kde odstupňovány reklamní plochy na dresech, mantinelech a jinde.

5.3.3 Distribuce

Vstupenky na domácí utkání Slavie lze sehnat několika cestami. Lístky na utkání lze koupit, jak je tomu na stadionech běžné, v pokladnách těsně před utkáním. Prodávající v pokladnách jsou zaměstnanci O2 arény.

Další možností, jak si pořídit vstupenky je využít terminálů společnosti Sazka. Ty se nacházejí po celé republice, povětšinou v trafikách a na benzínových pumpách. Pro fanoušky je tak poměrně jednoduché pořídit si vstupenku kdekoliv ve městě bez čekání ve frontách, což ocení hlavně při zvýšeném zájmu o utkání.

Klub neumožňuje vytisknout si vstupenky na utkání po zaplacení kartou doma.

Samotná aréna se nachází na pomezí pražských čtvrtí Vysočany a Libeň. Nachází se jen pár desítek metrů od stanice metra Českomoravská, jakožto i od tramvajové zastávky Sazka arena. Dopravní dostupnost je tedy dobrá.

Suvenýry

Suvenýry s motivy hokejového klubu je možno koupit přes internetový eshop na stránkách <http://fanshop.hc-slavia.cz>. Internetový obchod splňuje dnešní standardy. Dalším místem, kde se dají zakoupit slávistické suvenýry, je kamenný obchod u zimního stadionu Eden. Suvenýry se prodávají ještě při domácích zápasech Slavie, a to ve stánku přímo v O2 aréně.

Nabídka pro sponzory

O shánění sponzorů se v klubu stará obchodní ředitel Mgr. Ladislav Blažek, od poslední sezony mu v tom výrazně pomáhá místopředseda představenstva Vladimír Pitter, který figuruje i v marketingové agentuře Remoex.

Po sezoně 2011/12 klub vytvořil nabídkový katalog pro sponzory. Na jeho první straně, v textu o historii a úspěších klubu, je však 5 chyb, včetně gramatické hrubky hned ve druhé větě.

5.3.4 Lidé

Návštěvník zápasu přichází do styku s několika lidmi, povětšinou se ale jedná o kontakt na nižší úrovni. Vůbec poprvé při koupi vstupenek, ještě před vstupem do areálu, poté s obsluhujícím personálem přímo v aréně.

Nedá se říci, že by chování obsluhujícího personálu nějak vybočovalo ze standardů v České republice. Ostraha ani prodejci suvenýrů či občerstvení se k zákazníkům chovají ve většině případů neutrálně. Personál nemá žádné speciální úkoly, jak se k návštěvníkům během zápasů chovat, a tak například oproti zvyklostem ze zámořských soutěží se pořadatelé u sektorů při odchodu návštěvníků s fanoušky neloučí, ale prostě si jich nevšímají.

5.3.5 Proces

Proces návštěvy hokejového utkání opět začíná koupi vstupenky. V případě Slavie je cesta k lístku velmi pohodlná, protože jej může dostat prostřednictvím terminálů Sazky takřka kdekoliv po republice a prakticky kdykoliv.

I doprava na stadion může být pro fanouška pohodlná. Auto se dá dobře zaparkovat velmi blízko hale zdarma v podzemním parkovišti, k aréně jezdí tramvaje, autobusy i metro.

Při samotném zápase záleží na tom, kolik fanoušků do haly zavítá. V případě Slavie je ve většině případů průběh návštěvy zápasu plynulý. Když se ale hraje utkání, o která je zvýšená poptávka, mohou se před vstupem utvářet fronty.

V českém sportu takřka ojedinělým prvkem je nutnost fanouška projít bezpečnostním rámem, což je proces, který vstup do arény značně zpomalí a může být i nepříjemný. Zejména po otevření arény v roce 2004 se objevovaly hlasy fanoušků, které tato kontrola dokonce odradila od návštěvy stadionu.

Často se v hale tvoří i fronty při čekání na občerstvení, přestože je distribuováno poměrně svižně.

5.3.6 Prostředí

Prostředí domácích utkání HC Slavia je v tuzemsku opravdu nadprůměrné. O2 aréna, kde Slavia hraje domácí zápasy, je jednou z nejmodernějších hal v Evropě a svým návštěvníkům poskytuje jen ty nejvyšší standardy.

Positioning klubu je ale nejasný, protože na luxusní prostředí pro fanoušky Slavia vědomě nijak nenavazuje ani vizuálním konceptem, ani ničím jiným.

5.3.7 Propagace

Propagace klubu je rozpracována v následující kapitole pomocí nástrojů komunikačního mixu.

5.4 Komunikační mix

5.4.1 Reklama

Z hlediska hokejového klubu jsou reklamní možnosti, kterými by se klub prezentoval široké veřejnosti, z finančního pohledu poměrně omezené, nikterak však neuskutečnitelné. Formou barteru s rozhlasovou stanicí Evropa 2 získala Slavia prostor ve vysílacím čase. Vždy tři dny před zápasem až do dne utkání běžel spot s pozvánkou na domácí utkání každý den 10x. Výměnou za něj poskytla Slavii rozhlasové stanici spoty na kostce v O2 areně a reklamu na hrazení či mantinelu. Obdobná dohoda panovala s Rádiem Blaník.

Tiskové reklamy získal klub barterem se svým dalším mediálním partnerem, vydávajícím časopisy městské části Prahy 9 Devítka. V něm Slavia převážně zvala na domácí zápasy nebo informovala o nabídkách ve fanshopu. Eletronic Media, a.s. umožnila klubu prezentaci ve své síti velkoplošných LED obrazovek v nákupních centrech. Výměnou získala Slavia reklamu v programu fotbalové Slavie.

Všechny formy reklamy byly získány barterem, klub za ně tedy nemusel platit žádnou finanční částku. Všechny spoty i inzeráty mají informační funkci – informují veřejnost o termínech svých domácích zápasů, popřípadě o akcích ve fanshopu. Není žádná snaha pomocí vybarterovaných ploch například posílit image značky. Efektivitu reklam si klub nevyhodnocuje. Dříve existovala barterová spolupráce s Deníkem Sportem, ta však byla ze strany deníku ukončena.

5.4.2. Public relations

Cílené interní PR klub nepoužívá. Neprobíhají žádná školení ani neformální společenská akce.

V oblasti externího PR využívá klub následující nástroje:

- Vlastní webové stránky
- Zápasový program
- Facebook
- Twitter

- Články a rozhovory s představiteli klubu v celonárodních periodikách
- Autogramiády a veřejné akce
- Další aktivity

Klub až do konce sezony 2011/12 nerozesílal tiskové zprávy, ani jinak výrazněji nekomunikoval s novináři.

5.4.3 Osobní prodej

Vzhledem k tomu, že Slavia distribuuje vstupenky výhradně externě, nemá nad prodávajícími přímou správu. Podle Mezlíka klub nekontroluje ani kvalitu prodávajících na pokladnách přímo v hale.

Do konce sezony 2011/12 prodávala své suvenýry Slavia sama. Ve fanshopu zaměstnávala brigádníky a o jejich výkonu měla přehled – byl uspokojivý.

Prodej reklamních ploch spadá do kompetence obchodního ředitele Mgr. Ladislava Blažka a nově i Vladimíra Pittera. S potenciálními i stávajícími partnery nejčastěji jedná v příjemném prostředí VIP prostor v O2 areně.

5.4.4 Podpora prodeje

Základním produktem pro fanoušky jsou v prostředí českých sportovních klubů vstupenky na utkání. Slavia své fanoušky motivuje zvýhodněným vstupným. S permanentkou je možné ve fanshopu nárokovat slevu na zboží ve výši 15% zvýhodněná včasná koupě.

Fanoušky navíc motivuje dárkem k permanentce.

Před Vánocemi měla stánek v obchodním centru, kde v různých časových intervalech prodávali suvenýry samotní hokejisté.

Během sezony se Slavia pokoušela prodávat vstupenky na zápase prostřednictvím jednoho ze slevových portálů, nicméně podle Mezlíka neměla akce valný úspěch. Neúspěšně podle něj skončila i započatá spolupráce s věrnostním programem Lyoness, který měl fanouškům poskytovat různé výhody.

Údajně kvůli nízké propagaci neměla valný úspěch ani akce, při které si fanoušek za zvýhodněnou cenu koupil bloček vstupenek, které mohl kdykoliv využít.

Během roku jsou pro fanoušky vcelku často připravovány různé akce, jako jsou třeba předvánoční nabídky či tematické kolekce.

Čas od času Slavia vymýšlela drobné akce – například kdo přišel převlečený za čerta, Mikuláše nebo anděla, měl vstup na utkání zdarma.

S ohlasem se stala akce, kterou pro fanoušky připravil provozovatel arény, společnost Bestsport. Pokaždé, když Slavia doma vyhrála, měli fanoušci naší utkání možnost zakoupit výrazně zlevněné občerstvení.

5.5 Partneři klubu

Slavia má v současnosti přes osmdesát partnerů. Největším z nich je stavební společnost Strabag, která přispívá do rozpočtu největším finančním dílem. Podle Mezlíka je to však i tak o dost méně, než jak tomu bylo v minulosti.

Strabag ke své prezentaci využívá logo na dresech Slavie, ale třeba i na mantinelech nebo ledu. Žádné jiné výraznější požadavky nemá.

Při jednáním s potenciálními partnery láká Slavia mimo spojení se silnou sportovní značkou na následující:

- Jeden z neúspěšnějších klubů poslední dekády
- Spojení s klubem, kde působí velmi respektovaný trenér Vladimír Růžička
- Klub, kterým prošla řada hvězd českého hokeje
- 52 utkání základní části extraligy + případné play-off či play out
- Zázemí domácích zápasů v nejmodernější tuzemské aréně O2
- Mediální krytí (televizní přenosy z každého kola, články v novinách, příspěvky v rozhlase, zpravodajství na internetu)

Podle připravovaného nabídkového katalogu Slavie nabízí svým partnerům umístění loga:

- Na dresech
- Na výstroji
- Na hrací ploše
- Na mantinelech
- Na plexiskle

- Na TV kostce
- Na světeleném prstenci
- Na webových stránkách
- Na vstupenkách
- Na Plachtách pod stropem
- Na LED panelech na ochozech

Ceny pronájmu reklamních ploch jsou součástí přílohy. Dosud se ceny určovaly individuálně. Pro Slavii je klíčové udržení stávajících partnerů. Při shánění partnerů klub v poslední sezoně nevyvíjel přílišnou aktivitu. To se změnilo až díky agentuře Remoex, která Slavii zajistila několik spíše menších nových partnerů.

5.6 Návštěvnost a komunita fanoušků

Po základní část byla v sezoně 2011/12 průměrná návštěva 4492 fanoušků na utkání, což je podle tabulky 8. nejvyšší číslo v extralize.

Nepříjemným faktem pro Slavii je, že průměrná návštěvnost klesá. V sezoně 2010/11 činila 5012 diváků, což je o 520 víc než v další sezoně, v ročníku 2009/10 byl průměr 5430 fanoušků na zápas, což je bezmála o tisícovku méně než v sezoně 2011/12.

Žebříčku extraligové návštěvnosti dlouhodobě vládou Pardubice, kterým sekunduje Brno se Spartou. Dřív Slavia figurovala v žebříčku podstatně výše. V sezoně 2004/05, kdy byla v NHL výluka, byla s průměrnou návštěvou 7696 dokonce na druhém místě. Diváky se však nepodařilo v hledištích udržet.

Tabulka 5 - Průměrná návštěvnost na extraligových stadionech (základní část 2011/12)

Klub	Průměrná návštěva
Pardubice	8380
Brno	6960
Sparta	6273
Plzeň	5584
Liberec	5140
Vítkovice	4867
Zlín	4553
Slavia	4492
Litvínov	4336
České Budějovice	4319
Třinec	3444
Mladá Boleslav	3338
Karlovy Vary	3197
Kladno	2658

Zdroj: www.hokej.cz

Tabulka 6 - Návštěvy na jednotlivé zápasy HC Slavia v základní části sezony 2011/12

Tým	1. návštěva	2. návštěva
1. Karlovy Vary	3124	2629
2. Litvínov	3468	4369
3. Plzeň	3721	4396
4. Pardubice	4486	8590
5. Brno	5127	6197
6. Sparta	8852	11 264
7. Zlín	3170	2763
8. Mladá Boleslav	3279	2235
9. České Budějovice	2929	3692
10. Třinec	2793	2549
11. Liberec	3297	3853
12. Vítkovice	3317	8125*
13. Kladno	4356	4196

*Vstupné na toto utkání bylo pro všechny za 20 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba (dle www.hokej.cz)

Velmi nadstandardní vztahy má klub s fanklubem. Ten organizuje nejzapálenější fanoušky Slavie, kteří týmu fandí jak při domácích, tak venkovních zápasech. Členové fanklubu mají velmi výrazně zlevněný vstup na domácí zápasy a mohou využívat dalších výhod.

Vedení Slavie často komunikuje se zástupci fanoušků a klub zpravuje o novinkách. Organizovaní fanoušci Slavie si mohou před utkáním v útrobách arény připravovat transparenty.

Za poplatek 400,- může člen fanklubu Slavie využívat následujících výhod:

- permanentní vstupenka do sektoru 106/107 na celou sezónu nebo na 14 předem vybraných zápasů za mimořádně výhodných cenových podmínek a s ní spojené další výhody (dva nápoje za cenu jednoho u vybraných stánků s občerstvením v O₂ Areně, rezervace místa a sleva na vstupenky na zápasy play-off)
- výjezdy na zápasy na ledě soupeřů během základní části i play-off, levnější cena výjezdu oproti nečlenům fanklubu
- přednostní právo účasti na výjezdech na vyprodaná utkání (zejména v play-off) s omezenou kapacitou lístků pro fanoušky hostí a přednostní právo na vstupenky na tato utkání oproti nečlenům fanklubu
- možnost účasti na společenských a sportovních akcích pořádaných fanklubem
- podpisové a jiné akce s hráči HC Slavia Praha
- oslava zakončení sezóny
- 30% sleva na profesionální fotografování v ateliéru Michaela Tomeše
sleva 10% na hodinky a klenoty v síti prodejen Planeo Quicktime

6. Analýza interních faktorů

6.1 Obecná funkce klubu pro veřejnost

6.1.1 Divák

Výhoda: Moderní prostředí, kvalitní sportovní produkt, silná komunita fanoušků ve fanklubu

Nevýhoda: stereotyp, úroveň občerstvení, sterilita prostředí, absence zábavných prvků v ochozech

Zázemí moderní haly má několik výhod i nevýhod. Aréna svému nájemníkovi (Slavii) kromě všech prostor (kromě skyboxového patra) pronajímá i stánky s občerstvením, catering v klubovém patře nebo klubové restaurace Lokomotiva. Personál poskytuje aréna společně s prostorami.

Kvůli tomu, že v O2 aréně není Slavia zdaleka jediným nájemníkem, působí ochozy arény poněkud sterilně – chybí jakákoliv slávistická výzdoba, bannery, plakáty a cokoliv, čím by se fanoušci identifikovat se svým klubem. Slavia se podle Jakuba Mezlíka, zaměstnance klubu, který měl v sezoně 2011/12 na starosti marketing spolu s ředitelem oddělení Janem Kratochvílem, o výzdobu chodem slavistickými motivy nikdy nesnažila a s majiteli arény o tom nikdy nejednala.

Jediné motivy klubu (historická foto, výstavka) jsou v prostorech restaurace Lokomotiva, kam ale mají přístup pouze osoby s VIP vstupenkou. V ochozech chybí možnost výraznější zábavy, fanoušci se mohou vyfotit akorát s maskotem, když ho potkají, na naše poměry je naopak relativně slušná úroveň nabídky občerstvení, kdy si fanoušci mohou vybrat pokrmy z širokého spektra sortimentu, i když jen fastfoodového typu. Kvalita je však dosti nevalná – při velkém návalu jsou někdy klobásy prodávané klobásy sotva ohřáté, alespoň před lety běžně fungovala praxe taková, že se již opečené neprodané klobásy opět zchladily a prodávaly se při další akci.

Na vynikající úrovni je sociální vybavení a celkové prostředí ochozů. Na jednom místě jsou k dostání suvenýry Slavie. Vnitřní televizní okruh, který se zobrazoval na desítkách plazma obrazovek po celé hale, se dřív objevovaly výsledky

z ostatních stadionů a slávistické zprávy, nyní je už dva roky nefunkční a přehrává jen předem nadefinované motivy. Vnitřní okruh spravoval majitel arény, Slavia o jeho obnovu nikterak neusiluje.

Atmosféra a s ní spojený zážitek v hale je ovlivněna i počtem přichozích diváků. Těch je třeba k uspokojivému naplnění haly více než na jiných stadionech, ale vyšší návštěvy přichází pouze, když hraje Slavia se soupeřem, který má silnou fanouškovskou podporu nebo ve vyřazovacích bojích. Výrazně vyšší návštěvy nechodilo na hokej ani v dobách, kdy měl klub podstatně lepší sportovní výsledky než v sezoně 2011/12. Podle Mezlíka mají zápasy potenciál mnohem vyšší návštěvnosti, jenže marketingové oddělení dostává na svoji práci jen velmi omezený rozpočet, což souvisí i s nízkým personálním obsazením.

6.1.2 Průběh utkání

výhody: multimediální kostka, jiný druh zábavy než jen hokej

nevýhody: opakující se soutěže, stereotyp

Brány arény se otevírají vždy 1,5 hodiny před každým zápasem, vstup do hlediště je pak umožněn hodinu před začátkem utkáním. Velkou výhodou Slavie je, že má během zápasů k dispozici nejmodernější video kostku v Česku (doplňovanou světelným prstencem - poprsníkem). Veškerý program, jehož podobu může v určité míře i upravovat, Slavia poptávala u firmy KPS media, která každý zápas kostku obsluhuje. O další zábavu se kromě režie stará i DJ Aleš Matoušek a moderátor Oldřich Tamáš. Na jejich tvorbu Slavia nemá od fanoušků žádnou zpětnou vazbu.

Do času 40 minut před utkáním běží na kostce reklamy a hudební klipy, pak začíná za hudebního doprovodu rozbruslení obou celků, při kterém jsou na kostce pomocí lišt představeni všichni hráči domácího týmu. Po rozbruslení zbývá do začátku utkání 20 minut a DJ ve spolupráci s moderátorem představí hráče na líbivých pohyblivých vizitkách. Následuje klip se sestřihem slávistických akcí, poté hala potemní a čeká se na hráče. Toto čekání je leckdy několikaminutové (zejména pokud začátek utkání zdržuje třeba televizní přenos) a působí

přínejmenším zvláště, rozhodně ne tak, jak by mělo – diváka sotva nabudí. Poté nastoupí za ryku moderátora hráči na led a zápas začne.

Samotný průběh utkání je s pomocí kostky odbavován poměrně slušně – diváci se baví při oblíbeném „souboji fans“ nebo se líbají při „kiss me“, osvědčených programech, které léta fungují v zahraničí. V každém přerušení hraje hudba, na kostce se střídají i další vesměs zábavné jingly s anoncemi na další klubové aktivity nebo reklamy. Fanklub Slavie má na každý domácí zápas připraveno takzvané choreo, sestávající buď z obřího plakátu, kartoniády či něčeho podobného. Jeho výrobu umožňuje Slavia přímo v prostorách O2 areny před každým utkáním.

Osmnáctiminutové přestávky jsou vyplněny úpravou ledu, v první přestávce má prostor pro drobnou soutěž pro děti moderátor Tamáš. Děti před kamerou nafukují na čas balonky, obíhají kluziště či mezi sebou jinak soutěží. Ve druhé přestávce se střílí od modré čáry na bránu o ceny. Tato soutěž není jediná, v sezoně 2011/12 se ve třetí třetině losovalo vždy z těch, kteří tipovali správný výsledek minulého zápasu. Vítěz zpravidla vyhrál domácí spotřebič.

V jednom utkání v sezoně 2011/12 bylo o přestávce realizováno představení kouzelníka Pavla Dolejšky se slávistickou tematikou.

6.2 Marketingové oddělení

Výhody: existence marketingového oddělení

Nevýhody: nedostatek marketingových pracovníků, absence kvalifikovaných marketingových pracovníků, malý důraz kladený na marketing, absence dlouhodobých a střednědobých cílů

V sezoně 2011/12 byl k zajištění potřeb marketingu zajištěn marketingový ředitel Ing. Jan Kratochvíl a jeho asistent Jakub Mezlík. Oba byli zaměstnáni na plný úvazek. Po skončení sezony vystřídal Ing. Kratochvíla ve funkci Karel Hromádka, ovšem ten už je zaměstnán pouze na poloviční úvazek a do kanceláře dochází jen pár dní v týdnu, z Mezlíka se stal PR manažer.

Personální zabezpečí marketingu je v klubu dlouhodobě hrajícím na špičce extraligy v nejmodernější hale ve městě s velkým množstvím potenciálních fanoušků značně podhodnocené, ve formátu nastaveném od sezony 2012/13 je pak koncepční práce sotva realizovatelná. To potvrzuje i Mezlík. „Chtělo by to minimálně jednoho člověka navíc. V současném režimu stíháme řešit provozní věci a operativní cíle, na nic jiného nezbývá čas,“ přiznává.

Vedle nedostatečného personálního oddělení brzdí marketingové aktivity i absence jakýchkoliv střednědobých a dlouhodobých cílů klubu a sestavení plánu, jak k nim dojít. Jako jediný uvedl Mezlík zastavení propadu návštěvnosti domácích zápasů. Analýza problému a návrhy řešení však nebyly provedeny. To může souviset mimo jiné i s nedostatkem kvalifikace v oboru.

6.3 Cenová tvorba

Výhoda: zvýhodněné vstupné pro děti a důchodce

Nevýhody: velmi malá cenová diferenciacce, vysoká cena

Podle Mezlíka chodí na hokej dvě skupiny lidí. Jsou to tzv. „permanentkáři“, tedy lidé, kteří vlastní vstupenku na celou sezonu, nebo chodí na většinu utkání svého klubu. Motivuje je k tomu samotný hokej, jsou to fanoušci klubu a věci nad rámec hokejového zápasu je příliš nevzrušují. Druhou skupinou jsou příležitostní fanoušci. Ti si zápasy Slavie vybírají a na hokeji se chtějí především bavit, k čemuž jim většinou samotný pohled na bruslíci hokejisty nestačí. Podle Mezlíka chodí na zápasy také hodně turistů. Slavia si v poslední době (a nejspíše ani nikdy předtím) nedělala žádný průzkum, takže složení fanoušků pouze odhaduje. Nemá o nich ani demografické údaje, jen představu, že na zápasy chodí především mladí lidé.

Ceny na zápasy Slavie jsou vyšší než u většiny konkurentů a Slavia si je obhájuje nejmodernější arénou ze všech extraligových účastníků. Při vysokých návštěvách má Slavia logicky tím vyšší příjmy, jenže chybí větší diferenciacce vstupného. Zvýhodnění jsou pouze děti do 146 centimetrů a důchodci, chybí jakékoliv zvýhodnění například pro studenty, rodiny či mládež, pro které může být jiná než občasná návštěva zápasů Slavie finančně neúnosná. Druhou variantou by mohla být diferenciacce cen v závislosti na atraktivitě soupeře, protože problémy

s naplněním kapacity měl klub zejména při zápasech s méně zajímavými soupeři. Plošnou cenou vstupenek klub ukazuje, že nemá jasno v tom, na jakou cílovou skupinu cílí.

Podle Mezlíka po sezoně proběhla na toto téma diskuze, jenže vedení klubu nebylo schopno bez předchozího průzkumu odhadnout elasticitu poptávky a předpokládalo, že na vstupenkách vydělá ještě méně než dřív.

Ceny za suvenýry jsou stanoveny přírážkou, ceny reklamních ploch budou nově uvedeny v katalogu, ale je předpoklad, že finální cena bude nadále individuální.

6.4. Reklama

Výhoda: zvýhodněné vstupné pro děti a důchodce

Nevýhody: velmi malá cenová diference, vysoká cena

Slavia disponuje řadou reklamních prostor, které může využívat. Tím spíše, že podle Mezlíka funguje spolupráce s majiteli inzertních ploch bez problémů. Den před zápasem je možné slyšet reklamu v rádiu na stanicích Evropa 2 nebo Rádio Blaník či na LED obrazovkách v obchodních centrech nebo v magazínech. Klub v drtivé většině využívá plochy pouze k informaci o nadcházejícím utkání.

Slavia nemá žádnou strategii, jak plochy využívat. Prakticky vůbec nezapojuje do reklam své hráče, vůbec nevyužívá prostory k posílení image značky či profilaci.

Slavii chybí mediální partner typu celonárodního deníku, nevyskytuje se na žádných outdoorových plochách

6.5. Public relations

Grafický vzhled všech používaných materiálu (informační slidy na kostce, časopis aréna, ale i webové stránky) je roztržštěn klub až do konce sezony 2011/12 neměl grafický manuál.

6.5.1 Zápasový program

Výhoda: existuje zápasový program, je zdarma, je aktuální, obsahuje soutěž

Nevýhody: nezajímavý obsah

Slavia vydává na každé utkání bulletin Aréna (v průměrném nákladu 1500 kusů), který je distribuován zdarma. Vedle soupisek obou týmů v něm naleznete i tipovací soutěž na výsledek zápasu (každý zápas se jí účastní okolo 150 lidí), zprávy výsledkového charakteru a většinou rozhovor s hráčem.

Obsah programu dřív Slavia poptávala externě, teď má jeho tvorbu na starosti Mezlík. O tom, kolik fanoušků tiskovinu čte a zdali jsou s ní spokojeni, si klub evidenci nevede. Magazín nemá žádnou dlouhodobou strategii, textový obsah nenabízí oproti obsahu internetových stránek žádnou přidanou hodnotu.

6.5.2 Internetové stránky

Výhoda: existuje graficky pěkné, zprávy o klubu

Nevýhody: stereotyp, převážně informační funkce, opakující se druhy článků

Klub provozuje své internetové stránky, které mají od sezony 2011/12 nový design (mění se pravidelně cca po dvou letech). Technickou i redakční zprávu webu klub outsourcuje najatou firmou eSports.cz, která takto obsluhuje prakticky většinu extraligových klubů.

Grafický vzhled je vcelku líbivý a nepotřebuje výraznějších úprav. Redakční činnost by však oživení zasluhovala. Články na webu mají pouze stereotypní informační charakter, až na výjimky se střídají reportáže ze zápasů, ohlasy hokejistů a pozvánky na další zápas. Výraznější zábavná složka na webu absentuje, jakožto i jakákoliv snaha zapojit fanouška do dění v klubu či zvýšit jeho pocit sounáležitosti. Na webu bylo možno pokládat dotazy marketingovému

manažerovi p. Ing. Janu Kratochvílovi a redakci webu. Čas od času je možnost položit otázku i vybranému hráči, fanoušci mají možnost posílat vzkazy hráčům do kabiny. Neexistuje žádný dlouhodobý plán článků, zcela absentují jakákoliv videa. Přestože má klub více než stoletou tradici, na webu není o historii klubu prakticky žádný obsáhlejší materiál.

Ve složce download je velmi zastaralý obsah, například i s tapetami hráčů ve starých dresech se starými sponzory.

6.5.3 Sociální sítě

Výhoda: nadprůměrná aktivita na Facebooku, fotky ze zákulisí, existence Twitteru

Nevýhody: žádné překvapivé atraktivní materiály

Podobně jako ostatní extraligové kluby využívá Slavia sociální síť Facebook. V průběhu sezony 2011/12 se sice příspěvky klubu omezovaly jen na informativní statusy či odkazy z webu, v jejím závěru se však komunikace klubu razantně zlepšila. Čas od času se objevila mobilem narychlo pořízená fotografie ze zákulisí, historické fotografie, aktivně se zapojují i fanoušci. V závěru března Slavia využila změny profilu na tzv. Time line – časovou osu, kde pomocí fotografií a zápisů historických událostí zmapovala celou svou historii, v českém sportovním prostředí možná vůbec nejkvalitněji. Na facebooku Slavia komunikuje víceméně tak jak by měla – svým fanouškům nabízí exkluzivní obsah, který na jiných kanálech nenajdou, navíc tvoří jakési pouto mezi fanouškem (potenciálním zákazníkem) a klubem.

Slavia má zřízený účet i na sociální síti Twitter, kde krátkými zprávami informuje o posledním dění v klubu. Vzhledem k relativně nízkému počtu uživatelů této sítě v Česku je její aktivita na tomto kanále dostačující.

6.5.4 Aplikace pro smartphony

Klub vyvíjí aplikaci pro smartphony. Její funkce by měla být stejná jako funkce webu - informačně-zpravodajská.

6.5.5 Média (novináři)

Výhoda: pozápasové tiskové konference

Nevýhody: nevěnování pozornosti novinářům, absence tiskových zpráv, absence wifi

Klub prakticky nevyvíjí žádné podstatné aktivity k tomu, aby ovlivnil zprávy, které se o něm šíří v médiích. Nerozesílá tiskové zprávy, nemá bližší vztahy s konkrétními novináři, nemá žádný vnitřní kodex, jak se mají zaměstnanci klubu vyjadřovat. Zatímco například konkurenční Sparta těmito kroky přispívá k tomu, aby o ní bylo referováno kladně, Slavie má mediální obraz klubu s problémy, které neumí řešit, což není příliš lákavé ani pro návštěvníky zápasů, ani pro potenciální sponzory.

Příkladem by mohly být do médií neustále opakované nářky na prostředí O2 areny (kam se Slavia dobrovolně v sezoně 2002/03 přesunula a kde se smluvně zavázala), negativní zprávy o prostředí domácích zápasů po utkáních s Kometou Brno, které prakticky pokaždé provázejí výtržnosti fanoušků nebo třeba vyjádření trenéra Růžičky na tiskové konferenci po utkání, na které bylo výjimečně vstupné za 20Kč a na které přišlo podstatně více diváků než jindy, kdy se trenér sám sebe ptal, jestli se jeho klubu (jehož je spolumajitelem) vlastně nevyplatí zlevnit vstupné. V hodnocení magazínu deníku Sport, které hodnotilo úroveň marketingových aktivit extraligových klubů, skončila Slavia na předposledním 13. místě. Přestože klub poskytuje fanouškům nejlepší komfort v extralize, trpí pověstí předraženého vstupného a občerstvení.

Novináři mají na stadionu zázemí nepřiliš útulného tiskového střediska i vlastní press tribuny. Ani v jednom z prostorů však nebylo po začátku sezony zavedeno připojení wifi, což bylo na českých stadionech takřka unikum. Připojení zajistil až jiný pražský klub HC Lev. K dispozici je zaměstnanecká kantýna, po každém utkání následuje tisková konference a rozhovory s hráči, které se v O2 areně mohou po vzoru NHL pořizovat přímo v domácí šatně, a to s kterýmkoliv hráčem.

Před každým začátkem sezony klub pořádá tiskovou konferenci, kde však zpravidla oznámí, že vše je ve starých kolejích a žádné změny v jakémkoliv ohledu se nekonají.

Od nové sezony mají představitelé klubu se k O2 aréně jakkoliv negativně vyjadřovat.

6.6 Podpora prodeje

Výhoda: velká sleva při koupi permanentky, bločky vstupenek

Nevýhoda: nepřipravenost při prodeji bloček vstupenek

Diváci jsou motivováni ke koupi permanentní vstupenky slevou na vstupy jednotlivých zápasů. Při koupi permanentky na nejlepší místa v aréně (3900,-) je úspora na každý z šestadvaceti zápasů základní části 42% (150,- místo 260,-), což je suverénně největší úspora pro permanentkáře ze všech čtrnácti klubů v soutěži.

Jestliže při koupi jednotlivé vstupenky zaplatí diváci Slavie prakticky nejvyšší cenu ze všech extraligových týmů, při koupi permanentky tomu tak není.

Zlevněným vstupným také klub motivuje fanoušky ke vstupu do fanklubu. Ti totiž mají při koupi permanentky vstupné za na zápas za 44 korun.

Slavia se dále pokoušela nalákat příležitostné fanoušky na bločky se čtrnácti vstupenkami, které se dají použít buď na jeden jediný zápas, nebo třeba čtrnáct různých. Podle Mezlíka akci ale akci řádně nezpromovala, a tak neměla valný úspěch.

Příležitostné podpory prodeje využívala Slavia při prodeji suvenýrů, kdy uplatňovala zejména slevy na starší zboží či prodej před Vánocemi v nákupním centru.

6.7. Osobní prodej

Výhody: luxusní prostředí v O2 aréně

Nevýhody: nad prodeji vstupenek nemá Slavia kontrolu

Osobní prodej je u Slavie jen těžko ovlivnitelný, neboť je prodej vstupenek zajišťován externě. Prodejce vstupenek zaměstnává O2 arena nebo jsou to trafikanti obsluhující terminály Sazky po celé republice. Nepřímo ovlivnit kvalitu prodejců by mohla Slavia v případě prodavačů vstupenek v kasách v hale, které

zaměstnává majitel arény. Slavia kvalitu prodavačů dosud nezkoumala a ani to nemá v plánu.

O prodejcích ve fanshopu měla naopak podle Mezlíka přehled a jejich kvalita mu přišla dostatečná.

Velký důraz na osobní prodej by měl být naopak kladen na prodej reklamních ploch a při jednání se sponzory. To spadá do kompetence Mgr. Ladislava Blažka a vzhledem k tomu, že je to podle Mezlíka kultivovaný člověk a má při zápasech Slavie k dispozici luxusní prostory VIP v O2 areně, je předpoklad, že je osobní prodej reklam na slušné úrovni.

6.8. Direct marketing

Výhoda: posílání mailů permanentkářům

Nevýhoda: Slavia o direkt marketing nijak neusiluje

Přímého marketingu a následného diferencování nabídky se Slavia prakticky nevěnuje. Jediný náznak toho, že by Slavia navázala se svými zákazníky přímý vztah, je jejich občasná komunikace s majiteli permanentek, kterým čas od času napíše email informativního charakteru, například o změnách termínu zápasu a podobně.

Klub nemá žádnou databázi svých příznivců a sbírání kontaktů na své fanoušky se neplánuje věnovat.

Fanklub, který sdružuje nejzapálenější fanoušky sešívavých, funguje samostatně a klub nemá o jeho členech výraznější přehled.

6.9. Sponzoři klubu

Výhoda: loajální partneři

Nevýhoda: minimální snaha o zaujmutí partnerů, pasivita při hledání nových partnerů

I největší partneři Slavie si vystačí s minimálním plněním (reklamou na ledě či na dresu) a dále se s klubem výrazněji neztotožňují, svá partnerství nijak neaktivují, nevyužívají k prezentaci další možné kanály, nepřinášejí fanouškům klubu žádnou

přidanou hodnotu (vyjma několika z nich, kteří dávají ceny do soutěží), takže ti mohou jakéhokoliv partnera brát jen stěží jinak než neutrálně. O efektivitě takové reklamy by se dalo pochybovat.

Slavia má na situaci podíl takový, že nevymýšlí žádné alternativní možnosti reklamního plnění a omezuje se pouze na v Česku zastaralý klasický model nabídky sportovního klubu, což ji limituje především při oslovování nových partnerů, kteří by chtěli své investované peníze efektivně využít.

To souvisí i se skladbou partnerů Slavie, kterou tvoří z velké části (podle Mezlíka cca z 80%) firmy, které mají společného jednoho z majitelů jako Slavia nebo firmy, v jejichž vedení stojí fanoušek Slavie, jenž chce svému oblíbenému týmu pomoci.

Podle Mezlíka využívá klub jakožto platformu pro uskutečňování svých marketingových cílů přibližně 20% všech partnerů. Pro zbylé je efekt reklamy podřadný. Nové partnery před sezonou klub nevyhledává, což může souviset i s tím, že obchodní ředitel klubu Mgr. Ladislav Blažek zastává i funkci prezidenta APK, kterou je velmi pravděpodobně silně vytížen a na práci v klubu mu nezbývá čas. Nikdo jiný jeho povinnosti v klubu nepřebíral. Slavia nemá ucelenou reklamní nabídku nebo ceník reklamních ploch. Vše se řeší individuálně.

Významnou roli při shánění sponzorů činí reklamní agentura Remoex, která je sama dlouholetým partnerem klubu a jejíž majitel je zároveň i jedním z majitelů klubu.

7. Analýza externích faktorů

7.1 Makroprostředí

7.1.1 Politické prostředí

Z politického hlediska na klub působí především dvě složky - legislativní nařízení a opatření vlády České republiky a pak zejména Český svaz ledního hokeje.

Z vládních nařízeních, která souvisejí s klubem, lze s poslední dobou jmenovat změnu loterijního zákona, která platí od 1. ledna 2012. Firmy provozující loterie peníze nově nemohly dávat do sportu, ale do rozpočtu ministerstva školství a obcí. Vzhledem k tomu, že mezi partnery Slavie oproti minulosti nebyl žádný partner z hazardního průmyslu, tato změna klub přímo neomezila.

Český svaz ledního hokeje je zastřešujícím orgánem hokeje v České republice a jeho rozhodnutí mívají na Slavii zpravidla konkrétní vliv. V sezoně 2011/12 se tak stalo třeba v případě, kdy ČSLH udělil Slavii výjimku na zimní stadion Eden, který za běžných okolností nesplňuje podmínky pro zápasy nejvyšší soutěže. Slavia tak na nevyhovujícím stadionu mohla odehrát utkání play-out. Výjimka platí i pro sezonu 2012/13. Až přestane platit, nebude moci klub stadion používat k zápasům nejvyšší soutěže.

Dalším zásadním rozhodnutím ČSLH bylo odsouhlasení možnosti pořádat na území ČR zápasy Kontinentální hokejové ligy. Vzhledem k tomu, že si Prahu zvolil za sídlo nový klub HC Lev, vznikla Slavii nově přímá konkurence v podobě dalšího profesionálního hokejového klubu.

7.1.2 Ekonomické prostředí

Po poklesu HDP v roce 2009 způsobeném celosvětovou finanční krizí došlo v letech 2010 a 2011 znovu k růstu, a to o 2% v roce 2010 a 1,7% v roce následujícím. Za první čtvrtletí roku 2012 zatím ekonomika zaznamenala pokles o 0,7%. Míra inflace byla v roce 2011 1,9%, Hrubá mzda byla v lednu roku 2012 na úrovni 24 126,-, v Praze je však situace rozdílná, průměrná hrubá mzda zde dosahovala úrovně 31 845 korun. Míra nezaměstnanosti se v České republice pohybuje kolem 8%, Praze je to kolem poloviny. Kurz české koruny k euru se

pohybuje kolem hranice 25 korun za euro, v případě amerického dolaru je to okolo 20 korun za dolar. (24)

Ekonomická recese má na klub podle představitelů klubu vliv prostřednictvím partnerů, kteří již nejsou tolik ochotni přispívat klubu takovými prostředky. Je ale nutno přihlídnout i k dalším faktorům, například schopnosti klubu nabídnout odpovídající protihodnotu.

7.1.3 Sociální prostředí

V Praze žije kolem 1,2 milionů obyvatel, do spádové oblasti navíc patří i část území nacházejícím se ve Středočeském kraji celkový přírůstek za rok 2011 dosahoval v kraji 7 627, z toho 1 876 byl přirozený přírůstek obyvatel. Stále tak přibývá potenciálních zákazníků-fanoušků.

7.1.4 Technologické prostředí

Technologická úroveň hokeje je v porovnání s ostatními sporty nadprůměrná, u Slavie, která hraje v moderní O2 aréně, to platí dvojnásob.

Zvýšenému zájmu o hokej by jistě prospěla časná digitální diferenciaci. Konkrétně například nové mobilní aplikace pro chytré telefony, zavedení wi-fi připojení na stadionech, technologie na automatické zpracování statistik a podobně.

7.2 Mikroprostředí

Při analýze mikroprostředí hokejového klubu je brát v potaz vysokou loajalitu (preferenci) části zákazníků-fanoušků k určité značce-klubu, kterou lze ovlivnit jen těžko a mnohdy vůbec. Část zákazníků naopak není takto vyhraněná a rozhoduje se mezi využitím různých služeb

7.2.1 Konkurence

V sezoně 2011/12 působil na území hlavního města už jen jediný hokejový extraligový klub – HC Sparta Praha. Část diváků je silně vyhraněná a konkurence působí pro klub spíše pozitivně – rivalita mezi oběma kluby zvyšuje atraktivitu vzájemných zápasů a podporuje vyhraněnost fanoušků. O nevyhraněného diváka naopak Slavia se Spartou soupeří. Jelikož kluby nemají přehled o složení svých fanoušků, nedá se říci, kdo tento souboj vyhrává.

V nadcházející sezoně je nutno přihlídnout i k situaci v zámořské NHL, kde není podepsána kolektivní smlouva mezi odborovou organizací NHLPA a ligou, což bude mít za následek přesun kvalitních hokejistů do Evropy, kde vznikne úroveň lig i poptávka po návštěvách stadionů.

7.2.2 Substituty

Jelikož je v dnešní době návštěva sportovního utkání v plné míře jakým si společenským a zábavním uspokojením, je pojem „substituty“ značně široký. Během sezony 2011/12 v Praze sídlil hokejový klub HC Sparta Praha, fotbalové kluby AC Sparta Praha, SK Slavia Praha, FK Dukla Praha, FK Viktoria Žižkov, Bohemians 1905 a další týmy hrající florbalovou, basketbalovou, volejbalovou či jinou extraligu. Z nesportovních forem trávení volného času mohou Pražané navštívit jedno z 68 divadel, 28 kin (údaje o počtech kulturních zařízení jsou platná pro rok 2010), stovek jiných kulturních akcí a koncertů, popřípadě sportovní utkání shlédnout doma či v restauračním zařízení. (28)

7.2.3 Potenciální konkurence

Zvýšenou konkurencí se zdá být vstup klubu Kontinentální hokejové ligy do Prahy, který by mohl klub odlákat nevyhraněné fanoušky. Zdali se tak bude dít, bude opět velmi těžké změřit, neboť klub se to nijak nedozví.

7.2.4 Dodavatelé

Za nejvýznamnějšího dodavatele, na kterém je klub velmi závislý, je majitel O2 areny, kterou Slavii pronajímá na její domácí zápasy. Uzavřená smlouva klub značně limituje například při úmyslu ji vypovědět a hrát domácí zápasy jinde.

7.2.5 Zákazníci

Slavia má dva hlavní druhy zákazníků – fanoušky, kteří jsou pro klub více než přímým finančním přínosem cenní zejména měřítkem jakési prestiže či atraktivity pro druhou skupinu zákazníků – partnery. Sponzoři mají na klub přímý význam – jsou hlavní složkou při plnění rozpočtu.

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena na základě provedených dílčích analýz. Analýza shrnuje silné a slabé stránky marketingového a komunikačního mixu klubu a také

jejich hrozby a příležitosti. SWOT analýza je provedena na základě subjektivního hodnocení autora a soustřeďuje se na nejvýznamnější faktory.

Tabulka 7: SWOT analýza.- Vlastní tvorba.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní sportovní produkt • vysoké mediální krytí • luxusní prostředí • stomiliónový rozpočet 	<ul style="list-style-type: none"> • personálně slabé obsazení marketingového oddělení • absence střednědobých a dlouhodobých cílů • nedostatky v různých částech marketingového mixu • oslovování nových partnerů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • pomocí nástrojů komunikačního mixu zlepšit vnímání klubu • nalezení nových partnerů • možnost přilákat na hokej nové diváky-zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> • zhoršení obrazu klubu v očích veřejnosti • odchod stávajících partnerů • změna preferencí současných diváků

8. Návrhy na zlepšení marketingových aktivit a komunikace Slavie

V následující kapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení marketingového a komunikačního mixu HC Slavia Praha, které by bylo možno provést i s minimálními finančními investicemi.

8.1 Produkt

Předně navrhuji začít pracovat na posílení značky HC Slavia Praha vytvořením jakési jednotící linky. Naprostým základem je vytvoření grafického manuálu (v průběhu řešení práce byl jakýsi manuál vytvořen) a sjednocení všech grafických výstupů klubu. Dalším návrhem je vytvoření nové jednotící platformy, prostřednictvím které by se mohli příznivci ztotožnit s klubem, podobně jako to dělá například HC Sparta (Jsme Sparta) nebo kluby z NHL – v minulosti Tampa Bay Lightning (All In), New York Rangers (Blueshirts United), Montreal Canadiens (Le ville est hockey) a mnozí další. Slávistická kampaň by mohla odkazovat na dlouhou tradici klubu a soudržnost s fanoušky. Název platformy by se mohl jmenovat například DNA:SLAVIA. Účelem by bylo zapojit fanoušky více do samotného dění v klubu, dát jim pocit důležitosti, sounáležitosti. Jednotlivé složky kampaně jsou popsány níže. Jakýsi náhled vizuálu je obsahem přílohy.

Výrazně je třeba zapracovat na produkci domácích zápasů Slavie, které mají díky unikátnímu prostředí O2 arény velký potenciál přitáhnout na hokej zejména náročnější diváky, kteří se za své peníze chtějí především bavit a nemusí být nutně letitými fanoušky klubu.

Samotné zápasy potřebují čas od času oživit. Velký prostor je ve využití přestávek, které by měly diváky, kteří zůstali v ochozech, zaujmout. Navrhuji je vyplnit jinými soutěžemi než stále se opakující střelbou na bránu, a to třeba soutěžemi maskotů obou týmů. Závod fanoušků v nafukovacích kostýmech, vystřelení fanouška na puku z praku.

Další věcí, která například v zámoří funguje, je s pomocí zápasového announcera vytvořit lehce zapamatovatelné hlášky či zvuky, kterými by se vždy podpořila slávistická přesilovka, vstřelená branka, vyloučení apod.

Během zápasu pak navrhuji využívat reklamní dělo, které má Slavia k dispozici prostřednictvím KPS Media a které dosud nepoužívala jen proto, že do něj neměla municí – textil, který by rozdala fanouškům. Reklamní trička s logem Slavie by mohla být dobrá příležitost prezentace nového potenciálního partnera.

Další možností, jak vylepšit domácí zápas Slavie a zároveň prezentovat reklamního partnera, je místo vystřelování triček z děla vhazovat trička s připevněnými padáčky do hlediště zpod střechy O2 arény, což velmi úspěšně praktikuje třeba hokejový klub New York Islanders.

Dále navrhuji přepracovat scénář, aby nedocházelo k prodlevám před nástupem hráčů.

Zkulturnit by potřeboval život v ochozech, kde o přestávkách pendlují tisíce lidí. Navrhuji zavést na několika zápasech fotokoutek, kde by bylo možné pořídit fotku s namaskovaným a vystrojeným hokejistou Slavie nebo občasné zavést možnost pro děti vystřelit si na bránu a vyhrát drobnou cenu.

Personálně toto navrhuji řešit prostřednictvím brigádníků či interních zdrojů klubů.

8.2 Cena

Navrhuji provést na Slavii cenové reformy. Doporučuji provést zevrubnou analýzu závislosti návštěv na domácích zápasech (a vydělaných peněz) na různých faktorech, které ji mohou ovlivňovat (atraktivita soupeře, roční období, výsledek předchozího zápasu, výsledek předchozího domácího zápasu, počet vstřelených branek...). K realizaci analýzy by Slavia mohla využít studenty FTVS UK, kteří by ideálně výpočty mohli provádět při cvičeních ze statistiky.

Vzhledem k tomu, že návštěvy na méně atraktivní soupeře jsou na Slavii pod extraligovým průměrem, navrhuji zavést různá cenová pásma v závislosti na atraktivitě soupeřů. Snížená cena vstupenek na určité zápasy by pak mohla zmírnit výkyvy v návštěvnosti. Dále navrhuji zavést studentské vstupné ve výši

maximálně 100,- pro mládež a vysokoškoláky, což by mělo do ochozů přitáhnout mládež, která může mít pro klub potenciál i do budoucna.

8.3 Reklama

Navrhuji dále používat reklamní plochy, které Slavia využívá, a zaměřit se na jejich grafické sjednocení. Doporučuji více využívat konkrétní hokejisty Slavie, aby klub vedle svého jména a značky potenciálním divákům ukazoval také konkrétní hvězdy.

Mezi snahy Slavie by mělo patřit i zjištění možnosti vybarterování outdoorových reklamních ploch, podobně jako se to podařilo konkurenční Spartě. Slavia by také měla vyvíjet aktivitu směrem k získání partnera v podobě internetového zpravodajského serveru a tištěného deníku.

Oživit potřebují interiéry O2 arény. Navrhuji nechat vyrobit několik graficky sladěných bannerů a plakátů, které by se rozmístily po aréně. Jejich instalace a sklizení po zápase by zabrala jen několik desítek minut. Podobně, i když v mnohem větším rozsahu, funguje každotýdenní výměna bannerů na fotbalovém Metlife Stadium v New Jersey. Doporučuji se zaměřit na přenosné rollup bannery a plachty.

8.4 Podpora prodeje

Klub motivuje diváky ke koupi permanentek velmi atraktivní cenou. Navrhuji zesílit kampaň k permanentkám a ke každé zakoupené permanentce dát fanouškovi tričko z limitované edice, které jinak nepůjde sehnat. Permanentkář by tak dostal ještě větší pocit sounáležitosti s klubem. Permanentkářům doporučuji poskytnout další výhody – pro klub jsou to nejcennější fanoušci. Jednou z nich by mohla být organizovaná prohlídka zákulisí O2 arény či společný trénink s A týmem. Podobná praxe funguje v zámořské NHL, kde jsou majitelé sezonních karet pravidelně obdarováni exkluzivními předměty. Dále navrhuji dát permanentkářům možnost dvakrát v sezoně pozvat na hokej své hosty, popřípadě je za zvýhodněnou cenu pozvat do klubového patra.

8.5 Public relations

Navrhuji, aby hokejisté Slavie chodili před a po zápasech v oblecích, tak jak je tomu běžné v NHL. Pro podpoření dobrého PR by měl klub začít posílat tiskové zprávy a o důležitých změnách v klubu, doplněných fotografiemi. Jednou takovou zprávou by mohlo být i to, že Slavia začíná dbát na svoji značku a jako první hokejový klub v republice zavádí dress code.

Klub se nikdy nesnažil zjistit, kolik by stálo zavedení plošného pokrytí wifi při zápasech, Mezlíkova domněnka byla ale taková, že by nešlo o závratnou sumu. Aktivování služby wifi po celé aréně včetně tiskového střediska nakonec zařídil před sezonou 2012/13 klub HC Lev Praha. Slavia by například prostřednictvím soutěží nebo zpráv na kostce mohla fanoušky motivovat k tomu, aby na sociálních sítích sdíleli fotografie ze zápasu, čímž by klub propagovali zadarmo.

Slavia by se v rámci svých PR aktivit mohla pokusit i o jakási virální videa. Maskot Slavie by v rámci utkání například přišel s balonky naplněných heliem k fanouškovi v dresu a kšiltovce rivala (domluvený člověk), vzal by mu čepici, a přivázal mu k ní balonky - kšiltovka by vyletěla ke stropu. Video z akce by se ještě ten večer jakoby náhodou objevilo na internetu, aby ho mohli sdílet jak fanoušci, tak média.

Podobně obletělo svět video z Madison Square Garden, kde na obří kostce požádal fanoušek svou přítelkyni o ruku na obří kostce, ale ta místo nadšeného přijetí nabídky k sňatku naštvane odešla pryč.

a) Internetové stránky

Navrhuji zavést týdenní plánování obsahu webových stránek tak, jako je to běžné v klasických médiích. Šéfredaktor webu by každý týden posílal marketingovému pracovníkovi klubu plán článků na příští týden. Kromě klasického zpravodajského plnění by byly každý týden připraveny minimálně dva články zábavného charakteru. Například netradiční ankety mezi hráči o nehokejových věcech s vyhlášením vítěze nebo seriál „Hráčův playlist“, ve kterém by hráči uvedli 10 písniček, které nejraději poslouchají s dalším komentářem o své oblíbené hudbě apod. Dále bych navrhoval založit blog Vladimíra Růžičky, kde by týdně komentoval sportovní i jiné úspěchy či neúspěchy Slavie. Měl by formu jakéhosi časopisového editoria, mluvil by přímo k fanouškům. Vzhledem k tomu, že Růžička chodí na pozápasové tiskové konference jen zřídka, měl by tento kanál silný citační potenciál. Nezbytné je odstranění starých wallpaperů.

Jako další nezbytnost shledávám založení oficiálního Youtube kanálu, kde by si klub zřídil svou televizi. I její obsah by byl dopředu plánován, tentokrát měsíčně. Jakýmsi základním produktem by byly sestřihy z domácích zápasů, nejlepších gólů, zákroků atp. Jejich tvorbou by se zabýval nízkonákladový student některé z filmových škol ve spolupráci s KPS Média. Podle smlouvy z BPA mohou kluby využívat dvouminutové záběry z každého zápasu. Kanál by pak byl doplňován dalším obsahem zábavného charakteru - reportáže ze zákulisí, hlasování o nejlepší góly, série vtipných scének s hokejisty, jak tráví den, kdy se hraje hokej, různí lidé (hokejista, trenér, rolbař, fanoušek, časoměřič...), trénink s hokejisty na vlastní kůži. Po sezoně 2011/12 začal klub na svém webu zveřejňovat videa s rozhovory s hráči.

Při tvorbě obsahu navrhuji využít potenciál největších fanoušků Slavie koncentrovaných ve fanklubu, kteří mají velmi kvalitní tvůrčí dovednosti. V některých z nich, například při tvorbě videí, už teď výrazně předčí samotný klub. Existuje předpoklad, že by tito lidé nemuseli být nijak nákladně placeni. Hlavním benefitem by bylo, že jsou součástí klubu, dostali volný vstup na zápasy, mohli komunikovat s hráči a podobně. Podobného zapojení využila i baseballová liga MLB, pro kterou tvoří obsah jejího video kanálu i dva vybraní fanoušci.

Po celý rok navrhuji osvěžovat web krátkodobými soutěžemi, pokud možno však vždy takovými, při kterých sami fanoušci tvoří obsah. Jednou z nich mohla být i soutěž „Slávistický kartáč“, při které by se fanoušci během listopadu zúčastnili charitativního hnutí Movember (muži si nechávají narůst kníry, aby upozornili na rakovinu prostaty). Fanoušci s kníry by nahrávali své fotky ve slávistickém, nejlepší by pak vyhrál cenu. Zúčastnili by se i hráči Slavie, kteří by se rozhodli nechat si narůst knír. Jejich fotky by pak byly pravidelně zveřejňovány. Tato soutěž by byla ideální platformou pro potenciálního sponzora podnikajícího v oblasti pánské hygieny. Soutěž by byla sloučena i s charitativní sbírkou.

c) Facebook

Facebooková aktivita funguje poměrně slušně, přece jen ale navrhuji přidat ještě více exkluzivního obsahu, který fanoušci klubu nemají šanci jinde dostat. Navrhuji domluvit se s hráči, kteří sami Facebook používají, aby se sami podíleli i na obsahu toho klubového například tím, že budou jeho správci facebookové stránky zasílat fotky ze soukromí, například z návštěvy koncertu, rodinné večeře, dovolené a podobně. V ideálním případě se domluvit s některým z hráčů, aby na klubový Facebook sám aktivně přispíval, nahrával fotky z kabiny. V několika jiných sportovních klubech to tak dobře funguje. Dále navrhuji přidat na Facebook exkluzivní videa z tréninku nebo například video po vítězném zápase, jak trenér v kabině chválí hráče.

Dále navrhuji klubový Facebook více propojit s fanshopem a nechat fanoušky hlasovat například o podobě nové šály jako to dělá Sparta. Další potenciál skrývá facebooková stránka v tom, že by mohla být prvním místem, kde by klub uveřejňoval například změny v kádru. Stránka by pak měla vysoký citační potenciál, fanoušci by se o ní dozvěděli i z nezávislých médií a mohli by se stát jejími fanoušky. Podobně využívá své facebookové stránky český daviscupový tým.

d) Instagram

Slavia by měla začít používat sociální síť Instagram, která je v Česku na vzestupu. Prostřednictvím aplikace může nahrávat efektně upravené fotky nahrávat i na Facebook.

e) Mikrosite

Kampaň DNA: SLAVIA by mohla být aktivována v srpnu, několik týdnů před samotným začátkem ligové soutěže. Celý projekt by byl představen na tiskové konferenci, čímž by si zajistil mediální pozornost. Aktivace by proběhla soutěží a spuštěním mikrositu dnaslavia.cz. Na té by již byly graficky pěkně připravené fotky různých lidí, které by spojovalo to, že fandí Slavii. Jednalo by se jak o hokejisty, tak klubové legendy, osobnosti veřejného života, fanoušky či zaměstnance klubu. Celá kampaň by byla graficky založená na obličejích slávisty, který by byl fanouškovsky pomalován červenou a bílou barvou. Vedle jeho hlavy by bylo jedno slovo, kterým by klub charakterizoval. Objevily by se tak slova jako láska, odvaha, naděje, síla, radost apod. Pod tímto dominantním nápisem by bylo jméno zobrazeného a logo kampaně DNA: SLAVIA.

Soutěž by spočívala v tom, že by fanoušci mohli na mikrositu nahrát jednu fotku, na které by ukázali, co pro ně znamená Slavia – klub by tak o fanoušcích jednoduchou formou získal kontaktní a další údaje. Soutěž by probíhala celou sezonu a měla by několik vyvrcholení – hlasující by vybrali každý měsíc jeden motiv, jehož autor by získal netradiční cenu – vždy spojenou se Slavii. Jednalo by se například o trénink s A týmem, pomoc kustodům při utkání a podobně. V období po Vánocích by se ze všech fotek udělala koláž ve tvaru loga kampaně, nebo například slávistické hvězdy. Koláž by se nechala vytisknout na velkou plachtu, která by byla při domácích zápasech Slavie na stadionu, popřípadě v Edenu, kde má klub zázemí. Koláž by byla přístupná také virtuálně, každý fanoušek by se po zalogování dozvěděl, kde přesně se nachází jeho fotka. Celá kampaň by byla podpořena na dalších kanálech Slavie a třeba i na tiskovinách (zaměstnanci klubu by měli vizitky s grafikou kampaně apod). Fanoušky by k účasti motivovalo například i to, že by po odeslání obrázku dostali unikátní kód, po jehož předložení během domácího zápasu by získali speciální samolepku, která by jinak nešla sehnat.

f) Média

Navrhuji, aby klub při každé podstatnější změně či události posílal novinářům tiskové zprávy s fotografií. Na webu by mohl zavést sekci pro novináře, ve které by byly k dispozici všechny podstatné informace ohledně akreditací a fotky všech

hráčů ke stažení. Po každém zápase by si novináři mohli stáhnout fotky ze zápasu a volně je používat. Slavia by tak mohla ovlivňovat to, jaký obrazový materiál se o ní v médiích bude objevovat, navíc by poskytla novinářům nadstandardní servis.

Dále navrhuji, aby během zápasů klub vedl statistiku střel hráčů, gólů vstřelených v přesilovce, v oslabení, vítězných gólů a vyhraných vhazování (alespoň z domácích zápasů). Je absurdní, že extraliga tyto údaje sama nesbírá, Slavia by se tímto odlišila od ostatních klubů, nabídla by novinářům další přidanou hodnotu. Po každé třetině by měli novináři od asistenta dostat vytištěné aktuální statistiky (zápis o utkání), podobně jako se to dělá v zahraničí. Nasbírané statistiky by během zápasů mohly být prezentovány divákům na kostce. Tuto práci by mohli zastávat mládežničtí hráči klubu.

Bylo by dobré se zamyslet nad jakýmsi novinářským klubem, kde by se mohli novináři zdržovat a diskutovat. Samozřejmě by mělo být zavedení wifi v tiskovém středisku.

Slavia by se měla snažit budovat si neformální vztahy s novináři, prostřednictvím kterých by pak mohla do tisku lépe prosazovat a formovat informace o svých aktivitách.

e) Zápasový program

Navrhuji jeho oživení, zavedení obsahu magazínového typu - zábavné čtení a zavedení prodejní ceny, byť nákladové, popřípadě zavedení regulérního magazínu, vycházejícího jednou za měsíc. Aby fanoušci nepřišli o servis během zápasu, zdarma by k dispozici zůstaly soupisky obou týmů se soutěžním kuponem.

8.6 Personální zabezpečení marketingu

Klub jednoznačně potřebuje minimálně dva zaměstnance marketingu na plný úvazek. Navrhuji k Mezlíkovi zaměstnat ředitele marketingu, kvalifikovaného člověka, který rozumí oboru. Ideální by bylo na post vypsát veřejné výběrové řízení, na kterém by jednotliví kandidáti prokázali svoje znalosti a představy.

Dále navrhuji, aby se klub zaměřil na zaměstnávání stážistů. Praxe v extraligovém klubu by mohla být pro případné zájemce z řad vysokoškolských studentů silným

motivem k vykonávání potřebné práce. Pro stážisty by byl vytvořen koncept jejich zapojení do práce marketingového oddělení a vedle řešení operativních úkolů by po nich bylo požadováno také kreativní řešení výše popsaných a zanalyzovaných nedostatků.

8.7 Direct marketing

Navrhuji, aby klub začal pracovat na sbírání kontaktů o svých klientech-zákaznících. Nejenže by tak získal data o tom, jací fanoušci na stadion chodí a mohl by tak lépe cílit svou nabídku, získal by na fanoušky i kontaktní údaje a oslovovat je tak přímo, například prostřednictvím emailu. Emailem by klub fanouškům poskytoval důležité informace, popřípadě nabízel nové produkty.

Nejjednodušší formou sbírání kontaktů se jeví internetový dotazník, k jehož vyplnění by byli fanoušci motivováni tím, že se jim vygeneruje unikátní kód, po jehož předložení dostanou před zápasem například samolepku, která se jinak nebude dát sehnat.

8.8 Vztah se sponzory

Navrhuji, aby klub vytvořil reklamní nabídku, ve které však nebudou jen dostupné reklamní plochy opatřené cenovkami, ale i bližší vysvětlení, co investice do té či konkrétní reklamní plochy potenciálnímu partnerovi přinese. Na každé stránce by pak mohl být graf s informacemi o Slavii (návštěvnost, zásah televizního přenosu...). Vedle katalogu reklamních ploch by měly být naznačeny i jiné možnosti využití klubu. Například popsáním a vysvětlením výše uvedených kampaní. Takovou nabídku by klub mohl předkládat konkrétně vytipovaným partnerům. Zajímavým počinem pro potenciálního partnera by mohlo být třeba sponzorování přesilové hry domácího týmu, což je v Česku dosud neznámá praxe.

K benefitům pro partnery navrhuji přidat i aktivitu přímo spojenou s hráči Slavie. Tou by mohl být například vzorový trénink pro partnery vedený trenérem Vladimírem Růžičkou nebo zápas dvou namíchaných týmů – sponzorů a hráčů A týmu. Následoval by například společný oběd.

8.9 Náklady na jednotlivá opatření

Následující tabulka shrnuje orientační investice do navrhovaných opatření. Zejména v produkci zápasů a grafických pracích mohou být nižší, protože by došlou pouze k přerozdělení úkolů již zaměstnávaných pracovníků. Naopak nezbytné je zaměstnání zkušeného marketingového ředitele.

Navrhované řešení	<i>Orientační investice</i>
Oživení produkce zápasů (přestávky, ochozy)	100 000
Grafické práce	50 000
Výzdoba arény	100 000
Investice do PR (Youtube apod.)	50 000
Zaměstnání marketingového ředitele (SH mzda 90 000/měsíc)	1 080 000
Investice do brigádníků/stážistů	100 000
ROČNÍ INVESTICE	1 480 000

9. Závěr

Prostředí profesionálního sportu se v Česku s vyspělými západními trhy zatím nemůže poměřovat. Důkazem toho budiž tato práce zaměřená na jeden z předních hokejových klubů HC Slavia Praha, jehož realita, přestože funguje v normálním komerčním prostředí, může působit poněkud svérázně.

Klub sice vyvíjí několik marketingových aktivit, ale vývoj vpřed je silně brzděn nekoncepční prací, takřka nulovým plánováním a absencí střednědobých a dlouhodobých cílů.

Podle počtu zaměstnanců v marketingovém oddělení je zřejmé, že klub nepřikládá funkci oddělení valný význam. Zaměstnanci mají v rámci své pracovní doby čas sotva plnit operativní úkoly. Dalším faktem je, že zaměstnanci nemají potřebnou kvalifikaci a znalosti v oblasti marketingu.

V návrzích na zlepšení marketingových aktivit jsem se zaměřil zejména na řešení s nulovými, nebo nízkými náklady, aby mohl být obhájen před nejpoblárnějším argumentem „na to nemáme peníze“.

V návrzích často uvádím inspiraci vypořovanou ze zahraničí, což je podle mě vedle studia odborné literatury hlavní cesta, jak se k vyspělým trhům přiblížit.

Pro HC Slavia Praha vidím jako klíčový krok zaměstnání dobře placeného marketingového ředitele na plný úvazek, který bude vybrán ve výběrovém řízení, v kterém uchazeči prokážou svoje znalosti a plány. Investice do tohoto postu by se klubu měla vrátit na zvýšení příjmů jak od sponzorů, tak od fanoušků.

10. Bibliografické zdroje

Seznam použité literatury:

1. BEECH, J.; CHADWICK, S. *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson Education, 2004. ISBN 978-0-273-68268-4.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-284-0827-7.
4. GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
5. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
6. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
7. IRWIN, Richard L, William Anthony SUTTON a Larry M MCCARTHY. *Sport promotion and sales management*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2008, xi, 339 p. ISBN 07-360-6477-X.
8. KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
9. KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. *Ekonomie I*. Vyd. 6., dopl. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011, 209 s. ISBN 978-80-7372-705-5.
10. LAGAE, Wim. *Sports sponsorship and marketing communications: a European perspective*. New York: Financial Times Prentice Hall, c2005, xvi, 248 p. ISBN 02-736-8706-9.
11. MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2007, xii, 539 p. ISBN 07-360-6052-9.
12. NAHODIL, František. *Úvod do marketingu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2003, 89 s. Eupress. ISBN 80-867-5402-2.

13. PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.
14. PITTS, Brenda G a David Kent STOTLAR. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, c1996, xix, 290 p. ISBN 18-856-9302-8.
15. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
16. RAMNEEK KAPOOR, Justin Paul. *Services marketing: concepts*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2011. ISBN 978-007-0700-697.
17. SMITH, Aaron C.T. *Introduction to sport marketing*. 1st ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0686-853.
18. SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
19. STEHLÍK, E. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006. ISBN 80-245-0587-8.
20. SVOBODA, V. *Public relations*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
21. VERMA, By Harsh V. *Services marketing: text and cases*. 2nd Ed. New Delhi: Pearson Education, 2012. ISBN 978-813-1754-474.

Internetové zdroje

22. DOLEJŠ, Jan. Prodeje chytrých telefonů překročí dvojnásobek prodejů PC. In: [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://www.svetandroida.cz/prodeje-chytrych-telefonu-prekroci-dvojnásobek-prodeju-pc-201203>
23. NOVÝ, Tomáš A. Čtenost a prodej tištěných novin stále klesá. In: [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Ctenost-a-prodej-tistenych-novin-stale-klesa-206455>
24. Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
25. Oficiální účet Facebook HC Slavia Praha. [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://www.facebook.com/HCSlavia>
26. Oficiální internetové stránky HC Slavia Praha. [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://www.hc-slavia.cz>
27. Oficiální účet Twitter HC Slavia Praha. [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <https://twitter.com/hcslavia>
28. Útvar rozvoje hlavního města Prahy. [online]. [cit. 2012-12-14]. Dostupné z: <http://www.urm.cz/cs/clanek/218/kultura>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozhovor s PR manažerem klubu Jakubem Mezlíkem

Příloha č. 2: Rozhovor s šéfredaktorem klubového webu Václavem Baumannem

Příloha č. 3: Předloha k tvorbě vizuálu DNA:Slavia