

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Jan Kadeřábek

Marketing NHL v letech 2005–2015

Bakalářská práce

Praha 2016

Autor práce: **Jan Kadeřábek**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.**

Rok obhajoby: **2016**

Bibliografický záznam

KADERÁBEK, JAN. *Marketing NHL v letech 2005–2015*. Praha, 2016. 104 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a PR. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na marketing Národní hokejové ligy (NHL) v rozmezí let 2005 až 2015. Tato kanadsko-americká soutěž vznikla v roce 1917 a dnes se jedná o nejstarší a nejslavnější hokejovou ligu na světě. Cílem práce je popsat, jaký vliv má marketing na chod NHL. Studie časově začíná rokem 2005, kdy byla kvůli neshodám mezi hráči a majiteli klubů zrušena celá sezona. S odstupem času jde o rozhodující obrat v historii NHL, protože výluka přinesla zavedení platového stropu, čímž se liga nesmírně vyrovnala, jelikož všechny týmy mohou za hráče utratit pouze určitou sumu peněz.

Hlavní pozornost jsem zaměřil na jednotlivé marketingové aktivity soutěže – televizní vysílání, venkovní zápasy, sponzory, Utkání hvězd, výluky, platový strop a příjmy. Značný prostor věnuji i srovnání NHL s nejvýznamnějšími ligami na severoamerickém sportovním trhu. Výsledkem práce je zjištění, že vedení ligy využívá marketing a jeho nástroje v široké míře, díky čemuž NHL získává nové fanoušky a navazuje spolupráci s významnými sponzory. Práce je zakončena nastíněním pravděpodobného budoucího vývoje National Hockey League. Roční příjmy soutěže by do pár let měly atakovat hranici čtyř a půl miliard dolarů. Stejně tak se dá očekávat, že se hokejová liga rozroste o nové kluby v Las Vegas a Quebecu.

Abstract

This thesis is focused on marketing of the National Hockey League (NHL) from 2005 to 2015. The NHL, having been founded in 1917, is the oldest and most famous ice hockey competition in the world. The aim of the study is to investigate the role and the impact of marketing and its techniques on the NHL. I start with 2005 because the then season was completely cancelled due to disagreements among players and owners of the clubs. It is considered to be a turning point in the history of the NHL since a salary cap has been introduced and clubs could spend limited amount of money on players.

The main attention of the thesis is directed at single marketing activities of the league – television broadcasting, outdoor games, sponsors, All-Star Games, lockouts, the salary cap and revenues. Considerable space is devoted to comparison with the biggest competitors of the NHL on the North American sport market. The findings from the research show that management of the league uses marketing and its tools very extensively. Marketing helps the NHL to fulfil its plans, bring new fans and attract lucrative sponsors. The study concludes with a prediction what the future will bring to the league. An extension of the NHL into new markets in Las Vegas and Quebec is set to happen together with growing revenues.

Klíčová slova

NHL, marketing, sponzoři, vysílací práva, venkovní zápasy, Winter Classic, platový strop, historie, hodnota klubů, příjmy

Keywords

NHL, marketing, sponsors, broadcast television rights, outdoor games, Winter Classic, salary cap, history, franchise value, revenues

Rozsah práce: 182 309 znaků včetně mezer

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 29. dubna 2016

Jan Kadeřábek

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval Doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc., za vedení bakalářské práce, Petru Novotnému a Karlu Knapovi za konzultaci tématu a své rodině za podporu během celého studia.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Projekt bakalářské práce

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce									
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:									
Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Kadeřábek Jan	Razítko podatelny: <table border="1"><tr><td colspan="2">Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd</td></tr><tr><td>Došlo dne: 26-05-2015</td><td>-1-</td></tr><tr><td>Cj: 3264</td><td>Přijím: Sekretariát Bavle:</td></tr><tr><td colspan="2">Přiděleno:</td></tr></table>	Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd		Došlo dne: 26-05-2015	-1-	Cj: 3264	Přijím: Sekretariát Bavle:	Přiděleno:	
Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd									
Došlo dne: 26-05-2015		-1-							
Cj: 3264		Přijím: Sekretariát Bavle:							
Přiděleno:									
Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2013									
E-mail diplomantky/diplomanta: jan.kade@centrum.cz									
Studijní obor/forma studia: Marketingová komunikace a PR, prezenční									
Předpokládaný název práce v češtině: Marketing NHL v letech 2005–2015									
Předpokládaný název práce v angličtině: Marketing of NHL in 2005–2015									
Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí) LS 2015/2016									
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): V bakalářské práci se chci zaměřit na marketing National Hockey League (NHL) od roku 2005, tedy od konce výluky, která zásadně změnila chod soutěže a ovlivnila její další vývoj, až po rok 2015. Právě od roku 2005 zažívá liga největší rozkvet a její tržby každoročně stoupají. Ve své práci popíši hlavní marketingové aspekty, díky kterým je NHL tak úspěšná. Největší pozornost chci věnovat zavedení platového stropu, televizním právům a venkovním zápasům. Tyto tři oblasti by měly tvořit podstatnou část bakalářské práce. Dále se zmíním o hodnotě jednotlivých klubů stanovených časopisem Forbes, hlavních sponzorech, spolupráci s neziskovými organizacemi, návštěvnosti, zápasech v Evropě a o tom, jak si soutěž vede v porovnání s nejsledovanějšími severoamerickými sporty. Cílem mé práce je analyzovat marketing NHL a do jaké míry ovlivňuje vedení ligy. Součástí této analýzy bude i sledování vývoje tržeb soutěže za zmiňované desetileté období.									
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): ÚVOD <ul style="list-style-type: none">• uvedení tématu práce, zdůvodnění výběru 1. HISTORIE NATIONAL HOCKEY LEAGUE <ul style="list-style-type: none">• stručný popis historie ligy až do zkoumaného období 2. ZAVEDENÍ PLATOVÉHO STROPU <ul style="list-style-type: none">• proč ho NHL zavedla, smysl jeho existence 3. VYSÍLACÍ PRÁVA <ul style="list-style-type: none">• porovnání smlouvy se stanicí NBC vs. ESPN, lokální práva 4. VENKOVNÍ ZÁPASY <ul style="list-style-type: none">• popis venkovních zápasů Winter Classic, Heritage Classic a Stadium Series, proč je liga zavedla 5. DALŠÍ MARKETINGOVÉ AKTIVITY NHL V LETECH 2005–2015 <ul style="list-style-type: none">• charakteristika důležitých mediálních a marketingových aktivit soutěže 5.1. SPOLUPRÁCE S NEZISKOVÝMI ORGANIZACEMI <ul style="list-style-type: none">• uvedení konkrétních příkladů									

5.2. SPONZOŘI NHL

- vliv sponzorů na chod ligy, promítání jmen sponzorů do názvů arén a venkovních zápasů

5.3. NHL V EVROPĚ

- cíl ligy pro pořádání zápasů na starém kontinentu

5.4. MERCHANDISING

- co vše si fanoušci mohou pořídit (prodej dresů, suvenýrů...)

5.5. APLIKACE GAMECENTER LIVE

- hlavní účel této aplikace, která slouží na několika technologických platformách (notebooky, chytré telefony, tablety)

5.6. ALL-STAR GAME

- smysl konání utkání hvězd

6. HODNOTA KLUBŮ

- uvedení nejhodnotnějších klubů NHL stanovených časopisem Forbes

7. NHL VS. NBA, NFL, MLB

- porovnání NHL s nejsledovanějšími severoamerickými soutěžemi

8. VÝVOJ TRŽEB NHL V LETECH 2005–2015, NÁVŠTĚVNOST

- pohled na fungování ligy ve zmiňovaném období z finanční perspektivy

9. ZÁVĚR

- zhodnocení efektivity marketingu NHL od vyluky 2005 do roku 2015

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

Oficiální webové stránky NHL, zahraniční servery věnující se marketingovým akcím ligy, časopis ProHockey v letech 2005–2015, základní literatura, webové stránky časopisu The Hockey News, webové stránky jednotlivých klubů NHL.

Postup (technika) při zpracování materiálu:

deskriptivní analýza, excerptce, komparace

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing Management, 14. vydání, 2013

Základní kniha o marketingu. Nabízí přehledný a komplexní pohled na všechny oblasti marketingu, jeho historii, aktuální trendy i budoucnost.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. Sport Marketing, 4. vydání, 2007

Tato publikace se detailně věnuje jedné z nejpobulárnějších oblastí marketingu, sportu. Čtenářům dává ucelený teoretický přehled doplněný o praktické příklady. Kniha je specifická tím, že na sportovní marketing nahlíží z několika úhlů pohledu.

NOVOTNÝ, J. Ekonomika sportu, 2. vydání, 2010

Na sportovní marketing nahlíží z ekonomické perspektivy. Zabývá se financováním sportu, státní podporou, rolí investorů a sponzorů nebo corporate governance profesionálních sportovních klubů, včetně náležitostí hráčekých smluv.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu, 2. vydání, 2011

Autorka se ve své knize věnuje moderním trendům v řízení sportovních organizací. Zkoumá vliv a roli sponzorských aktivit ve sportu, organizování a řízení sportovních akcí. Nastihuje, jaké postavení

zaujímá sport na trhu a jak prodávat sportovní produkty. Upozorňuje na případná rizika, se kterými se sport musí na trhu vypořádat.

STOLDT, G. Clayton; DITTMORE, Stephen W.; BRANVOLD, Scott. Sport Public Relations, 1. vydání, 2006

Kniha tří autorů se zabývá rolí public relations v oblasti sportu. Rozebírá, jaké strategie ovlivňují chod sportovních organizací, jak samotní sportovci a sportovní organizace komunikují se svými stakeholdery a shareholdersy.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

CALTA, Ondřej. Platový strop a jeho vliv na personalistiku v NHL. VŠE. 2010. Bakalářská práce

CALTA, Ondřej. Odměňování hráčů v NHL. VŠE. 2013. Diplomová práce

DOLEŽAL, Jan. Ekonomické příčiny a dopady výluk a stávek v NHL, Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2013. Diplomová práce

HOMUTA, Jiří. NHL před a po zavedení platového stropu a zkoumání vlivu této skutečnosti na celou soutěž pomocí statistických metod. UJEP, Fakulta sociálně ekonomická. 2008. Bakalářská práce

MACH, Jiří. Vývoj kolektivního vyjednávání v NHL, vznik a analýza kolektivní smlouvy z roku 2012/13. VŠE. 2012. Bakalářská práce

RAČAN, Martin. Jak důležitá je reputace? Superstar efekt v NHL. VŠE. 2012. Bakalářská práce

STEINER, Ondřej. Management hokejového klubu. Moravská vysoká škola Olomouc. 2015. Bakalářská práce

ŠAFARÍK, Dan. Analýza sportovních statistik NHL. Univerzita Palackého, Přírodovědecká fakulta. 2013. Bakalářská práce

ŠIDÁK, Matěj. Marketing NHL. MU, Fakulta sportovních studií. 2014. Bakalářská práce

WEBER, Vít. Hrají hráči v NHL lépe v sezóně, kdy jim končí smlouva? VŠE. 2014. Bakalářská práce

Datum / Podpis studenta/ky

14. května 2015

Kadviček

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

JAN HALADA

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

14.5.2015

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUCÍ PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Obsah

ÚVOD.....	1
1. MARKETING	3
2. MARKETINGOVÝ MIX	4
2.1 <i>Produkt</i>	4
2.2 <i>Cena</i>	5
2.3 <i>Komunikace</i>	5
2.4 <i>Dostupnost</i>	5
3. SPORTOVNÍ MARKETING.....	6
3.1 <i>Formy marketingu ve sportu</i>	7
4. MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU.....	7
4.1 <i>Propagace ve sportu</i>	8
5. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	9
6. KOMERČNÍ KOMUNIKACE	9
6.1 <i>Reklama</i>	9
6.1.1 <i>Sportovní reklama</i>	10
6.1.2 <i>Druhy sportovní reklamy</i>	10
6.1.3 <i>Rating</i>	10
6.2 <i>Direct marketing</i>	10
6.3 <i>Podpora prodeje</i>	11
6.4 <i>Public relations</i>	11
6.5 <i>On-line komunikace</i>	11
6.6 <i>Sponzoring</i>	11
6.6.1 <i>Formy sponzorování</i>	12
6.6.2 <i>Naming rights</i>	13
7. INTEGROVANÁ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	13
8. MERCHANDISING.....	14
9. FRANŠÍZING.....	14

10. AMBUSH MARKETING	14
11. ZELENÝ MARKETING	15
12. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	15
13. SOCIÁLNÍ MARKETING	15
14. STAKEHOLDERI	16
15. ZNAČKA	16
PŘEDMLUVA K PRAKTICKÉ ČÁSTI	18
16. HISTORIE NATIONAL HOCKEY LEAGUE	19
17. VÝLUKA 2004–2005 A ZAVEDENÍ PLATOVÉHO STROPU	21
17.1 <i>Nárůst platového stropu</i>	23
17.2 <i>Výluka 2012–2013</i>	24
18. TELEVIZNÍ PRÁVA	26
18.1 <i>Celostátní televizní práva</i>	26
18.2 <i>Lokální televizní práva</i>	28
18.3 <i>Mezinárodní televizní práva</i>	29
19. VENKOVNÍ ZÁPASY	29
19.1 <i>Winter Classic</i>	30
19.2 <i>Stadium Series</i>	34
19.3 <i>Heritage Classic</i>	35
20. SPONZOŘI NHL	35
20.1 <i>Smlouva se Samsungem</i>	35
20.2 <i>Smlouva s GoPro</i>	36
20.3 <i>Smlouva s Adidasem</i>	36
20.4 <i>Světový pohár</i>	38
20.5 <i>Smlouva s Molson Coors</i>	38
20.6 <i>Partnerství s Pepsi</i>	39
20.7 <i>Bridgestone</i>	40
20.8 <i>DraftKings</i>	41
20.9 <i>Naming rights</i>	41

21. SPOLUPRÁCE NHL S CHARITATIVNÍMI ORGANIZACEMI	43
21.1 <i>Hockey Fights Cancer</i>	44
21.2 <i>Movember</i>	46
21.3 <i>NHL Green</i>	47
22. NHL V EVROPĚ.....	47
23. UTKÁNÍ HVĚZD.....	50
24. SPOLUPRÁCE NHL S MAJOR LEAGUE BASEBALL ADVANCED MEDIA A DALŠÍ MEDIÁLNÍ KONTRAKTY	53
24.1 <i>Smlouva se Sirius</i>	54
24.2 <i>Smlouva se SAP SE</i>	54
24.3 <i>NHL GameCenter Live</i>	55
24.4 <i>NHL na sociálních sítích</i>	55
25. MERCHANDISING.....	56
26. JOHN COLLINS.....	57
27. VÝVOJ TRŽEB V NHL	57
28. HODNOTA KLUBŮ	59
29. NÁVŠTĚVNOST.....	62
30. NHL VS. NBA, NFL A MLB.....	63
31. BUDOUCNOST – EXPANZE NHL DO LAS VEGAS A QUEBECU?.....	65
ZÁVĚR.....	67
SUMMARY.....	69
SEZNAM POZNÁMEK	70
POUŽITÁ LITERATURA	87
ZDROJE OBRÁZKŮ.....	98
SEZNAM ZKRATEK.....	101
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

Úvod

Bakalářská práce se věnuje marketingu Národní hokejové ligy (NHL) v letech 2005 až 2015. NHL je kanadsko-americká profesionální soutěž, ve které se každoročně bojuje o jednu z nejcennějších sportovních trofejí na světě – Stanley Cup, a proto jsem jako velký hokejový fanoušek měl jasnou představu, jaké téma závěrečné práce si vyberu.

Při rešerši jsem zjistil, že marketingu NHL se dosud věnovala pouze jedna bakalářská práce z roku 2014, jejímž autorem je Matěj Šidák z Fakulty sportovních studií Masarykovy univerzity. O National Hockey League vznikla řada dalších prací (ať už bakalářských či magisterských), které většinou pocházejí z Vysoké školy ekonomické a zabývají se zejména příčinami a dopady dvou nedávných výluk na ligu a vyjednáváním o nové kolektivní smlouvě.

Cílem bakalářské práce je detailní ohlédnutí za nejvýznamnějšími aktivitami NHL na marketingovém a mediálním poli ve sledovaném období. Snažím se zjistit, do jaké míry a jak efektivně využívá Národní hokejová liga marketing. Na soutěž se dívám z obchodní perspektivy, zatímco předchozí autoři zohledňovali především ekonomickou stránku soutěže.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první se věnuji teorii, kde definuji všechny důležité pojmy, s nimiž se setkáváme v oblasti sportovního marketingu. Druhá, ústřední část, je časově ohraničena lety 2005 až 2015 a detailně se v ní zaměřím na marketing NHL v této dekádě. Ročník 2004–2005 se kvůli výluce vůbec neuskutečnil, takže došlo ke změnám, které zásadně ovlivnily tvář a chod ligy. S desetiletým odstupem můžeme rok 2005 považovat za zlomový okamžik v historii Národní hokejové ligy.

V práci je použita hlavně deskriptivní analýza, popisují zde všechny významné obchodní kroky vedení soutěže. Důležitou úlohu hraje také komparace, jelikož v závěrečné části srovnávám NHL s největší konkurencí na severoamerickém sportovním trhu, kterou představují fotbalová, basketbalová a baseballová liga. Další metodou je predikce; kromě minulosti a současnosti se zabývám pravděpodobným budoucím vývojem Národní hokejové ligy.

Z literatury jsem v teoretické části nejvíce využíval *Marketingovou komunikaci a public relations* obsahující výklad pojmů, *Základy marketingu* od Miroslava Karlíčka a *Management sportu* od Evy Čáslavové. V praktické části jsem čerpal z knih *NHL story* od Dalibora Kyzlinka a *NHL Hockey* od autorů Johna MacKinnona a Johna McDermotta. Podklady k marketingové stránce jsem získal z internetových zdrojů a časopisu *ProHockey*, největšího evropského magazínu o NHL, jelikož prakticky veškerá literatura o zámořské hokejové soutěži, ať už zahraniční či domácí, zcela přehlíží její obchodní stránku.

1. Marketing

Po celá staletí rozhodoval o úspěchu na trhu produkt. Ve středověké Evropě neuměla většina obyvatel číst a psát. Produkty se prodávaly zejména na trzích, kde prodejci spoléhali na osobní kontakt se zákazníky. Za důležitý mezník v dějinách lidstva se považuje vynález knihtisku Johanna Gutenberga, rodáka z Mohuče, v polovině 15. století, který umožnil rychlejší a levnější distribuci zpráv a tisků.¹

První tištěné noviny byly vydány v roce 1605 ve Štrasburku. Nesly název *Relationen aller Fürnemmen und gedenckwürdigen Historien*.² V nově vznikajících novinách začala postupně hrát významnou roli inzerce. První placená reklama v novinách se objevila v červnu 1836 ve francouzských novinách *La Presse*.³

S průmyslovou revolucí a vědeckým pokrokem v 18. a 19. století se změnil způsob nabízení produktů. O úspěchu už nerozhodoval produkt, ale schopnost prodat ho. Tento fakt lze považovat za počátek vývoje moderního marketingu, který se začal rozvíjet zkraje 20. století především ve Spojených státech amerických, stejně jako *public relations*.

Dnes marketing zasahuje do všech oblastí lidské činnosti. Nepoužívají ho pouze firmy působící na vyspělých trzích. Jak píše Philip Kotler v knize *Moderní marketing*, „správný marketing je nezbytný pro úspěch každé organizace, velké i malé, domácí i nadnárodní“.⁴

Přestože je v současnosti pojem marketing nadužíván, existuje nekonečné množství jeho definic. Např. britský Chartered Institute of Marketing považuje marketing za „manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků, a to se ziskem“.⁵ Podle Milana Postlera můžeme marketing definovat jako „moderní podnikatelskou filozofii, jejímž středem je zákazník“.⁶

Kotler tvrdí, že „marketing je o zákaznících“.⁷ Jsou nejdůležitější součástí marketingu; právě oni zaručují firmám zisky, a proto si je firmy musí předcházet. Jeff Bezos, zakladatel Amazonu, vyzdvihl jejich význam: „Pokud se zaměříte na to, co vaši zákazníci chtějí, a vybudujete s nimi vztah, oni vám umožní vydělávat.“⁸

2. Marketingový mix

Základním nástrojem marketingu je tzv. marketingový mix, který se skládá ze 4P – produktové (product), cenové (price), komunikační (promotion) a distribuční politiky (place).⁹ Marketingový mix je součástí taktických marketingových rozhodnutí a pomocí něho se firma snaží naplnit své cíle.

Při studiu marketingu se můžeme setkat i s označením 4C, které představují hodnotu pro zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (costs), dostupnost produktu (convenience) a jeho komunikace (communication).¹⁰ V praxi i v teorii se častěji pracuje se 4P.



Obrázek 1 Marketingový mix ^[1]

2.1 Produkt

Produkt je nejpodstatnější částí marketingového mixu. Miroslav Karlíček a kolektiv uvádějí v knize *Základy marketingu*, že podle Aakera „je to právě produkt, který řídí image značky“, zatímco Kotler tvrdí, že „v srdci každé skvělé značky musí být skvělý produkt“.¹¹

Samotný produkt není pouze o fyzické podobě, ale i o kvalitě, designu, obalu nebo záruce. Základním předpokladem pro úspěch na trhu je kvalitní produkt, jehož „veškeré charakteristiky musí odpovídat zvolené marketingové strategii“.¹² Tvrdíme-li např., že daný typ auta má nízkou spotřebu emisí, musí to být pravda.

2.2 Cena

Cena představuje nejcitlivější část marketingového mixu. „Vyjadřuje úbytek části důchodů vynaložených na nákup určitého množství zboží určité kvality.“¹³ Firma se snaží prodat své zboží za co nejvyšší cenu; zákazník touží zaplatit co nejméně. Za optimální se považuje taková cena, na které se shodnou zákazníci s výrobcem. Od zboží s vyšší cenou přitom zákazníci očekávají vyšší kvalitu.

Tento prvek je podle Miroslava Karlíčka „nejflexibilnějším nástrojem marketingového mixu“.¹⁴ Změna produktu, komunikace a distribuce není lehká a vyžádá si několik týdnů, naproti tomu s cenou se dá hýbat kdykoliv.

2.3 Komunikace

Podle Kotlera představuje komunikace „činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu“.¹⁵ V komunikaci hraje důležitou roli, jaké vlastnosti produktu budou marketéři zdůrazňovat. Zároveň musí dokonale znát svojí cílovou skupinu a snažit se ji přesvědčit, aby pochopila marketingové sdělení přesně tak, jak si marketéři přejí.

Marketingové sdělení mohou utvářet slova, obrazy, písmena, hudba, melodie nebo grafika.¹⁶ Marketéři musí převést sdělení do kreativní podoby, aby dokázali zaujmout danou cílovou skupinu. Zaujetí cílové skupiny představuje velmi obtížný úkol, protože trh je přesycen reklamami. Marketingovému sdělení navíc hrozí tzv. upíří efekt. Ve snaze udělat sdělení co nejzajímavějším mohou marketéři zvolit takovou míru kreativity, která diváky sice zaujme, ale kompletně odsune marketingové sdělení na druhou stranu. Diváci si sdělení zapamatují, ale nebudou vědět, o jakou značku či produkt se jedná.¹⁷

2.4 Dostupnost

Place můžeme chápat jako dostupnost nebo umístění produktu na trhu. Jde o „způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům“.¹⁸ Dostupnost hraje významnou roli v celkové hodnotě produktu, jelikož zákazníci požadují rychlý a snadný přístup k produktu.

Rozlišují se tři základní distribuční strategie: intenzivní, exkluzivní a selektivní. Při zvolení intenzivní distribuce se firma snaží, aby byl její produkt dostupný kdykoliv a kdekoliv. Takovým příkladem je Coca-Cola, která je k dostání nejen v každém obchodě a restauraci, ale také formou automatů.¹⁹

Exkluzivní distribuce přináší zákazníkům emocionální zážitek při koupi zboží. Firma např. disponuje jen jedním distribučním místem, kde si lidé mohou produkt vyzvednout nebo pořídit. Tuto strategii využívají především prémiové značky, např. hodinky značky Longines se v České republice dají pořídit pouze prostřednictvím Hodinářství Bechyně.²⁰

Selektivní strategie je kombinací intenzivní a exkluzivní distribuce. Produkt je dostupný na více distribučních místech, ale ne na všech jako v případě intenzivní strategie. Tento postup volí značka Pilsner Urquell, která není k dostání v každé restauraci, ale přesto se najde dost míst, kde si ji zákazníci mohou pořídit.²¹

V praxi se dále rozlišují přímé a nepřímé distribuční cesty. Přímá distribuční cesta znamená, že firma nevyužívá k prodeji svých produktů žádného prostředníka, a s koncovým zákazníkem jedná sama, čímž po celou dobu kontroluje svůj marketing.

Pokud firma zvolí nepřímou cestu, dostává své zboží na trh za pomoci distribučních mezičlánků, např. maloobchodníků, velkoobchodníků nebo franšizantů, čímž ušetří náklady na budování skladů nebo vlastní distribuční sítě, ale ztrácí přímý kontakt se zákazníky.²²

3. Sportovní marketing

Marketing v současném světě zasahuje do všech oborů lidské činnosti, počínaje medicínou, vědou a konče například politikou nebo kulturou. Nepřehlédnutelnou roli hraje i ve sportu. Pojem sportovní marketing lze definovat jako „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy“.²³ „V srdci sportovního marketingu stojí komunikace.“²⁴

3.1 Formy marketingu ve sportu

Marketing ve sportu můžeme rozlišit do dvou oblastí – buď jako sponzorování anebo jako sportovní reklamu.

Marketing jako sponzorování znamená, že „sportovní organizace se systémově snaží zpracovávat nabídku výkonů činnosti pro sponzory podle hierarchické úrovně, vytvořit cenovou hladinu těchto nabídek, promýšlet prostředí tělovýchovných a sportovních akcí, v nichž se nabídky budou prezentovat, určit základní komunikační kanály, kterými bude sponzorování prezentováno a zabezpečit je obsahově a legislativně kvalitními modely sponzorských smluv“.²⁵

Marketing jako sportovní reklamu definuje Čáslavová následovně: „Sportovní organizace připravují všechny kroky své komunikační politiky a to zvláště se zřetelem k běžnému fungování sportovních oddílů a zvláště z pozice významných tělovýchovných a sportovních akcí“.²⁶

4. Marketingový mix ve sportu

Všechny čtyři prvky marketingového mixu se dají aplikovat i z hlediska sportovního marketingu. „Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“²⁷

Produkt se dále rozděluje na hmotný a nehmotný. Hmotný produkt má fyzický rozměr a vyrábí se ve větším množství. Takové zboží se označuje jako sportovní zboží, kam můžeme zařadit např. obuv nebo oblečení.

Nehmotným produktům schází fyzický rozměr a „zahrnují takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. U sportovních služeb si ji zákazník musí prožít ve sportovním zařízení, kam musí za svým produktem přijít.“²⁸

Place jako dostupnost reprezentuje cestu sportovního produktu k zákazníkovi. Distribuce sportovního produktu znamená, že si ho zákazník může pořídit ve specializovaném obchodě a v případě soutěží přímo na stadionu, v hale anebo prostřednictvím médií, nejčastěji televizních obrazovek.

S dostupností je úzce spojena cena. „Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech a o cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu.“²⁹ Pokud fanoušci chtějí sledovat svůj oblíbený tým nebo sportovce, musí si připravit určitý finanční obnos. Platí za vstupné na stadionech anebo pravidelný poplatek za možnost sledování sportu v televizi a ostatních technologických platformách. Stejně tak platí za merchandising, kterým vyjadřují podporu sportovnímu klubu nebo samotnému sportovci.

Nezanedbatelnou úlohu hraje ve sportu komunikace. Sportovní organizace a sportovci dnes nekomunikují pouze v rámci rozhovorů s novináři, ale díky sociálním sítím i přímo s fanoušky, čímž se prohlubuje vzájemný vztah, protože sportovci jsou lidem mnohem blíže než kdykoli předtím.

4.1 Propagace ve sportu

Podle Evy Čáslavové se v současném sportu vyskytují všechny druhy propagace:³⁰

- 1) Reklama – ve sportu se s ní setkáme především na sportovních médiích, kam se řadí dresy, vybavení nebo výzbroj.
- 2) Publicita – jedná se rozhovory se sportovci a přímými aktéry daného sportu.
- 3) Opatření na podporu prodeje – tento druh propagace charakterizuje sleva na vstupném pro diváky nebo možnost vyhrát atraktivní ceny, pokud jste účastníky sportovní akce.
- 4) Osobní prodej – Čáslavová jej definuje jako „prodej V.I.P. servisu sponzorů prostřednictvím vybrané osoby (manažerem sportovního klubu), prodej služeb nově zřízeného sportovního centra prostřednictvím osobního vystupování jeho manažera“.³¹

Uvedené formy propagace se nazývají propagační mix „a všechny čtyři se využívají při prodeji sportovních produktů“.³² Forma a intenzita propagace závisí na sportovním produktu. Marketéři ale nesmí opominout ani zbylé dva nástroje marketingového mixu – distribuci a cenu.

5. Marketingová komunikace

Podle Miroslava Karlíčka je marketingová komunikace „řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle“.³³ Model marketingové komunikace tvoří sdělení, médium a kontext.³⁴

Sdělení je to, čím marketéři chtějí vyvolat u zákazníků zájem o nabízený produkt. Nejčastěji je tvořeno sloganem. Sdělení se k cílové skupině dostává prostřednictvím určitého média, může se jednat o televizi, rádio, internet, ale i netradiční formy, jako jsou např. lavičky nebo dopravní prostředky. Komunikace vždy probíhá v situačním kontextu, což znamená, kdy a kde se cílová skupina se sdělením setká.³⁵

6. Komerční komunikace

Pod pojem komerční komunikace spadá reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, on-line komunikace a sponzoring, které také bývají označovány jako komunikační disciplíny.³⁶

6.1 Reklama

Reklama představuje nejefektivnější způsob šíření marketingového sdělení. Zvyšuje povědomí o značce a zasahuje většinu populace. Rozlišujeme televizní, rozhlasovou, tiskovou, on-line a venkovní reklamu, reklamu v kinech a product placement.³⁷

„Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií.“³⁸ Reklama má funkci informační, přesvědčovací a upomínací.³⁹

Nejvýznamnější je reklama televizní, která umožňuje zasáhnout téměř celý trh, vzhledem k tomu, že se televize řadí mezi masová média. Její dosah představuje největší výhodu. Na druhé straně jsou dnes diváci přesyceni množstvím reklam, čímž se snižuje jejich účinnost, protože jim nevěnují pozornost nebo je přepínají.

6.1.1 Sportovní reklama

Sportovní reklama je „vztahována jednak k reklamě se sportovními motivy, která je prezentuje s využitím obecných komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání), a dále k reklamě, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů nebo videotabulí) atd.“⁴⁰

6.1.2 Druhy sportovní reklamy

Podle publikace Evy Čáslavové *Management sportu* se sportovní reklama rozlišuje do těchto následujících kategorií:⁴¹

1. reklama na dresech a sportovních oděvech
2. reklama na startovacích číslech
3. reklama na mantinelu
4. reklama na sportovním nářadí a náčiní
5. reklama na výsledkových tabulích

6.1.3 Rating

U televizního a rozhlasového vysílání označuje pojem rating sledovanost nebo poslechovost určitého programu. Podle publikace *Marketingové komunikace a PR* „rating uvádí, kolik procent z celkové populace (většinou nad 15 let a s potenciálním přístupem k vysílání) zmíněný úsek sledovalo či poslouchalo“.⁴²

6.2 Direct marketing

Direct marketing se „zaměřuje na velmi úzké cílové segmenty nebo dokonce na jednotlivce“.⁴³ Jeho podstatou je, že oslovuje zákazníky s konkrétní nabídkou. Významným nástrojem direct marketingu je direct mail, kdy je nabídka zákazníkovi poslána přes poštu nebo kurýrní službu.

Díky rozvoji internetu hraje důležitější roli e-mailing, jehož výhodou jsou nízké náklady. Důležitým nástrojem je i telemarketing neboli komunikace využívající telefon.

6.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje neboli sales promotion je „soubor marketingových nástrojů, které slouží ke krátkodobé podpoře prodeje“.⁴⁴ Mezi nástroje podpory prodeje patří přímé slevy, výhodná balení, kupony, vzorky, dárky či soutěže.

6.4 Public relations

V českém prostředí se public relations (PR) nejčastěji uvádí pod označením „vztahy s veřejností“. Jako PR se „označuje soustavná a cílená práce s veřejností, jejímž účelem je prosazování komunikačních cílů a vytváření dialogu mezi institucí a zainteresovanými osobami (stakeholdery)“.⁴⁵

Denisa Hejlová v knize *Public Relations* uvádí, že „podle Edwarda Bernayse (jednoho ze zakladatelů PR) jsou základem public relations tři oblasti, které tvoří nedílnou součást lidské společnosti již od vzniku civilizace, a to informování, přesvědčování a mezilidská interakce“.⁴⁶

PR využívá řady nástrojů; nejvýznamnější z nich jsou komunikace s médii (media relations), vztahy s investory (investor relations), public affairs a lobbying (vztahy s vládními činiteli), community relations (vztahy s místní samosprávou), společenská odpovědnost firem (corporate social responsibility), PR celebrit, sponzoring či krizová komunikace.⁴⁷

6.5 On-line komunikace

On-line komunikace „zahrnuje interaktivní formu komunikace prostřednictvím tzv. nových médií, mezi něž patří především internet“.⁴⁸ Výhodou internetu je možnost přesného zacílení na vybrané cílové skupiny a také interakce neboli možnost zpětné vazby se zákazníky.

6.6 Sponzoring

Sponzoring je jedním z nástrojů PR. „Jedná se o formu podpory akcí a konkrétních projektů (sociálních, kulturních, humanitárních, sportovních atd.) jednotlivými osobami, firmami a institucemi.“⁴⁹ Hlavním cílem sponzoringu může být podpora dobré věci, snaha dostat se do obecného povědomí, zvýšení podílu na trhu, zisk

konkurenční výhody nebo zviditelnění loga sponzora, což představuje esenci komunikace.

„Sponzor poskytuje finanční, materiální či nemateriální prostředky, za něž získává publicitu uváděním svého jména a značky v médiích a na materiálech, kterými jsou akce a projekty propagovány.“⁵⁰ Sponzorství se ve sportu dá chápat jako „partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé“.⁵¹

6.6.1 Formy sponzorování

Podle Evy Čáslavové se sponzorování rozlišuje do čtyř částí – sponzorování jednotlivých sportovců, sponzorování sportovních týmů, sponzorování sportovních akcí a sponzorování sportovních klubů.⁵²

Sponzorování jednotlivých sportovců je nejrozšířenější formou sponzorování ve sportu. Sponzorská smlouva stanovuje, že sportovec bude propagovat určitou značku či produkt výměnou za finanční obnos nebo sportovní oblečení. Např. Jaromír Jágr je tvář čínského mobilu značky Huawei a Gabriela Soukalová potravinářské firmy Hamé.

Sponzorování sportovních týmů znamená, že sponzor přináší sportovní organizaci určitý finanční obnos, dopravu nebo automobily výměnou za reklamu na dresech sponzorovaného týmu.

Sponzorování sportovních akcí nabízí sponzorovi mnohem větší možnost zviditelnění. Logo sponzora se díky tomu může objevit na vstupenkách, reklamních plochách či přímo v názvu akce. V NHL se v názvu novoročních venkovních zápasů Winter Classic objevuje japonský výrobce pneumatik Bridgestone jakožto hlavní sponzor akce, u Stadium Series je to pivovar Coors Light a u All-Star Game automobilka Honda.

Sponzorování sportovních klubů podle Čáslavové „přináší nejširší možnosti z hlediska činností, které lze nabídnout sponzorovi. Klub může nabídnout produkty, které vznikají prostřednictvím jeho sportovní činnosti: nabídky různých tělovýchovných služeb, sportovních akcí, rozličné druhy činností (např. rehabilitace) a zvláštní akce (např. soustředění).“⁵³

6.6.2 Naming rights

Naming rights je pojmenovávání názvů stadionů či hal po jménech sponzorů. Především v Severní Americe se v této oblasti točí miliardy dolarů. Smlouvy se zpravidla uzavírají na více než deset let. Průměrná délka smluv ve čtyřech nejvýznamnějších severoamerických soutěžích (NFL, NBA, MLB a NHL) v období let 2010 až 2014 dosahovala 10,8 let. Oproti rokům 2005–2009, kdy průměr smluv byl 17,3 let, se jedná o znatelný pokles.⁵⁴

Podíváme-li se detailně na jednotlivé roky v rozmezí 2012 až 2014, uvidíme vzestupný trend. Zatímco v roce 2012 dosahovala průměrná délka kontraktů osmi a půl let, o rok později to už bylo jedenáct a v roce 2014 dokonce 13,3 let.⁵⁵ Tato čísla nám ukazují, že v kurzu jsou opět smlouvy dosahující horizontu téměř patnácti let.

Například v září 2014 uzavřela SunTrust Bank pětadvacetileté partnerství s baseballovým týmem Atlanta Braves. Stadion, který se otevře v roce 2017, bude minimálně do roku 2042 nést jméno SunTrust Park.⁵⁶

Pokud mluvíme o naming rights, nesmíme zapomenout na důležitou věc. Při velkých sportovních akcích, které se těší celosvětovému zájmu, musí ze stadionu zmizet název daného sponzora. Týká se to mistrovství světa a Evropy ve fotbale nebo olympijských a paralympijských her. Chápe se to totiž jako forma ambush marketingu neboli nekalého obohacování se na konkurenci.

Dočasná změna názvu stadionu postihla i vršovický Eden. Ten oficiálně jeden čas nesl název Synot Tip Aréna, ale kvůli Superpoháru UEFA mezi Chelsea a Bayernem v roce 2013 a fotbalovému šampionátu do 21 let o dva roky později musel změnit název na Eden Stadium.⁵⁷

7. Integrovaná marketingové komunikace

Termín integrovaná marketingová komunikace popisuje snahu využít v kampani více komunikačních nástrojů najednou, ale v takové míře, aby na sebe logicky navazovaly. „Integrovaná marketingová komunikace používá jak nástroje komerčních komunikací (reklamu, PR, investor relations, sales promotion apod.), tak i komunikací nekomerčních (některé nástroje PR).“⁵⁸

8. Merchandising

Merchandising je nedílnou součástí marketingu. Do češtiny se tento termín nepřekládá. Merchandising lze definovat jako „soubor činností či určitou formu marketingové podpory směřující zejména k obchodním řetězcům. Jejím cílem je snaha zajistit, aby se správné výrobky ocitly na správném místě, ve správný čas a se správnou cenou.“⁵⁹

Merchandising se dá chápat jako reklamní předmět, který podporuje určitý produkt; v případě sportu tým nebo sportovce. Takový prodejním předmětem jsou ve sportu nejčastěji dresy, šály, puky, trička, hokejové karty, čepice, kšiltovky, přívěšky, klíčenky nebo náramky. Koupí těchto předmětů dává fanoušek najevo podporu sportovní organizaci a ztotožňuje se s ní. Merchandising je významnou součástí obchodní strategie firem, který generuje značnou část zisků společnosti.

9. Franšízing

Při sledování dění v Národní hokejové lize se často objevuje pojem franšízing. V knize *Základy marketingu* se definuje jako „systém intenzivní spolupráce právně i finančně samostatných a nezávislých podnikatelů: franšízora (poskytovatele franšízy) a jeho franšízantů (nabyvatelů franšízy). Franšízant má právo (a zároveň povinnost) využívat pro své podnikání obchodní jméno, ochranné známky, marketingovou strategii, receptury a celkové know-how franšízora. Za toto právo odvádí franšízorovi licenční poplatky, případně i podíl ze zisku.“⁶⁰

V NHL jsou za franšízanty považovány jednotlivé kluby, které získávají práva na používání výše zmíněných položek přímo od franšízora, tedy NHL. V současnosti existuje v této kanadsko-americké lize třicet franšízantů.

10. Ambush marketing

Ambush marketing je jednou z moderních forem marketingu. Je o „parazitování na aktivitách konkurence, často v souvislosti s nějakou významnou sportovní akcí, která se těší velké pozornosti veřejnosti a médií“.⁶¹

Mezinárodní olympijský výbor definuje ambush marketing za „parazitující, příživnický, popřípadě neférový marketing, který se vyskytuje všude tam, kde se podnikající subjekt pomocí jakékoliv reklamy identifikuje se sportovní akcí, která má jednoho nebo více oficiálních sponzorů. Oficiální sponzoři si zaplatili práva na reklamu,

která tímto oficiálně získali, zatímco ten, kdo upřednostňuje ambush marketing, to neudělal a mohl by být označován jako příživník.“⁶² Pokud tedy firma není sponzorem dané akce, nemá žádné právo se na ní objevit a už vůbec ne předstírat, že je její součástí.

11. Zelený marketing

Green marketing neboli zelený marketing je „marketing produktů či služeb, které jsou šetrné k životnímu prostředí“.⁶³ První knihy o něm vyšly počátkem 90. let ve Spojených státech amerických a Velké Británii. Jeho cílem je „snížení skleníkových plynů při výrobě a distribuci produktu“.⁶⁴ Problémem zeleného marketingu je jeho snadné zneužití vedoucí ke klamání zákazníků. Firmy se snaží tvářit, že jejich výrobky životnímu prostředí neškodí, což ale neodpovídá realitě. Tato praktika se označuje jako greenwashing („umývání na zeleno“).

12. Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem pochází z anglického označení corporate social responsibility, zkráceně CSR. Pojem představuje koncept firemní filozofie, s jejíž pomocí se firma snaží odpovědně chovat vůči společnosti, především z etického a morálního hlediska.

Podle publikace *Marketingová komunikace a public relations* se „CSR projevuje zejména v ekonomické oblasti (transparentnost, odmítání korupce), sociální (dodržování lidských práv, filantropie) a environmentální oblasti (ekologický přístup)“.⁶⁵ Pod CSR může patřit i sponzoring kulturních či neziskových organizací.

13. Sociální marketing

Sociální marketing je pojem, který se poprvé objevil v roce 1971, kdy ho použili Philip Kotler a Gerald Zaltman. Je to „soubor marketingových postupů a pravidel využívaných při dosahování žádoucích změn v postojích, názorech a chování obyvatelstva“.⁶⁶ Hlavní snahou sociálního marketingu je obecné blaho společnosti a cílových skupin. Tento typ marketingu se zaměřuje především na oblast zdraví (např. prevence rakoviny, propagování zdravého životního stylu) a sociálních problémů (vystupování proti rasismu, pomoc uprchlíkům).⁶⁷

14. Stakeholderi

Pojem stakeholder představuje zainteresovanou osobu, která má blízký vztah k určité firmě nebo společnosti. Termín poprvé definoval v roce 1963 Výzkumný institut ve Stanfordu jako „skupiny, bez jejichž podpory by organizace nemohly existovat“.⁶⁸ V roce 1984 přišel R. Edward Freeman s teorií stakeholderů, ve které tvrdí, že „stakeholdery jsou dnes všechny osoby, kterých se důsledek komunikace či působení dané organizace může dotknout“.⁶⁹

Za stakeholdery jsou považováni všichni, kteří přicházejí s danou organizací do styku, ale nevlastní žádný její finanční majetek (na rozdíl od shareholderů). Ve sportu patří pod stakeholdery fanoušci, média, hráčští agenti, kluby anebo sponzoři. Jsou to klíčové skupiny, se kterými organizace komunikuje a buduje vzájemně prospěšné vztahy.

Shareholder neboli akcionář oproti stakeholderům drží ve firmě určitý finanční podíl. Ve sportu představuje pojem shareholder majitele klubu.

15. Značka

Značka je „označení výrobku nebo služby, které slouží k odlišení produktů od konkurence“.⁷⁰ Podle Americké marketingové asociace je značka „jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho nebo více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“.⁷¹

Značka (brand) má nejen odlišovat, ale také vyvolávat pozitivní asociace, díky kterým si zákazníci značku spojí s určitým produktem nebo službou. Je na marketérech, aby to byly asociace kladné. Značka zároveň slouží jako garance kvality, usnadňuje orientaci v dané produktové kategorii a zvyšuje hodnotu samotného výrobku. Mezi základní elementy značky patří název, logo, symbol, ale i barvy, hudba, design, znělka či barva.⁷²



Obrázek 2 Logo Národní hokejové ligy^[2]

Předmluva k praktické části

National Hockey League (NHL) je neslavnější a nejlepší hokejovou soutěží světa. Její historie se začala psát roku 1917. V současnosti v ní hraje třicet týmů, které jsou rozděleny do čtyř divizí a dvou konferencí. Každou sezonu na jaře bojuje o Stanleyho pohár, jednu z nejstarších trofejí na světě, šestnáct mužstev, která se kvalifikují do play-off.

Kanadsko-americkou hokejovou ligu sleduji zhruba od svých devíti let, kdy jsem se stal nadšeným fanouškem dvou kolektivních sportů – fotbalu a hokeje. Národní hokejová liga mě fascinuje svojí historií, tradicí, napínavostí a jedinečností. Na atraktivitě soutěže se navíc významně podílí i čeští hokejisté, proto je NHL v České republice tak populární. Díky stanici Nova Sport mají čeští diváci v průběhu sezony možnost vidět zhruba 250 živých přenosů včetně zápasů play-off.

Hráči jako Dominik Hašek a Jaromír Jágr se zařadili mezi nejlepší hokejisty, kteří kdy v zámoří působili. Právě Jágr, který v únoru 2016 oslavil 44. narozeniny, si nadále udržuje vysokou herní úroveň a svým zaujetím pro hru fascinuje fanoušky po celém světě.

Sledování NHL řadím k jedné ze svých nejoblíbenějších aktivit, a proto jsem dlouho dopředu věděl, o čem budu bakalářskou prací psát. Díky svému zájmu o NHL jsem se v únoru 2016 stal externím redaktorem serveru www.nhlnews.cz, kde publikuji články zejména o historii ligy, nejvýznamnějších hráčích a rekordech, ale i o marketingové stránce soutěže.

16. Historie National Hockey League

V roce 1892 věnoval Frederick Arthur Stanley, řečený také jako Lord Stanley z Prestonu, tehdejší generální guvernér Kanady, hokejistům pohár, který nesl jeho jméno. Původně ho mělo obdržet nejlepší amatérské mužstvo Kanady. Pohár stál tehdy pouhých 48 dolarů a 50 centů. Je obrovským paradoxem, že Lord Stanley – sám velký příznivec ledního hokeje – nikdy naživo nezhlédl jediné utkání o svůj pohár.¹

V roce 1909 vznikla profesionální soutěž National Hockey Association (NHA), která se před zahájením sezony 1917–18 rozpadla. Hokejisté a kluby potřebovaly novou soutěž, a tak se 26. listopadu 1917 zrodil nástupce NHA – National Hockey League, u jejíchž kořenů stály pouhé čtyři kanadské týmy.²

V roce 1924 vstoupil do NHL první americký klub Boston Bruins. V počátcích se počet mužstev pravidelně měnil. Až roku 1942 se jich ustálilo šest. O následném čtvrt století se proto mluví jako o éře Original Six neboli Původní šestky. V rozmezí let 1942–1967 totiž nedošlo k žádnému rozšíření a NHL se skládala z mužstev Toronto Maple Leafs, Montreal Canadiens, Chicago Black Hawks (od roku 1986 psáno Blackhawks), Detroit Red Wings, New York Rangers a Boston Bruins. Monopol Original Six skončil rokem 1967. Počet týmů se zdvojnásobil. A to byl teprve počátek expanze. V průběhu 70. let se NHL rozrostla na dvacet jedna mužstev.³

Podle publikace *NHL Hockey* od autorů Johna MacKinnona a Johna McDermota se hokejová liga v průběhu 80. let stále ztrácela v konkurenci basketbalové (National Basketball Association), baseballové (Major League Baseball) a fotbalové (National Football League) soutěže. Mohlo za to staromódní myšlení z dob Původní šestky.⁴

S postupným nárůstem hráčských platů na přelomu 80. a 90. let, televizním vysíláním na stanicích Fox a ESPN a programem Hockey Night in Canada začala NHL hrát čím dál tím významnější roli na severoamerickém sportovním trhu.⁵

V dubnu 1992 hráči vstoupili do desetidenní stávký. Hokejisté mimo jiné požadovali podíl na prodeji hokejových kartiček a suvenýrů, dvě stě padesát tisíc dolarů po dovršení 55 let věku (v případě, že odehráli minimálně čtyři sta zápasů v NHL) nebo tříletou délku kolektivní smlouvy. Nakonec došlo k přijetí dvouleté kolektivní smlouvy, která zahrnovala například tyto podmínky – hráči získali právo na zisk z prodeje

hokejových karet, prémie za play-off v roce 1992 ve výši 7,5 milionů dolarů a o rok později devět milionů. Zároveň byl stanoven minimální plat sto tisíc dolarů.⁶

Po uplynutí dvouleté kolektivní smlouvy vypukl spor mezi hráči a majiteli klubů a ligu zachvátila poprvé v historii výluka, kvůli které se sezona 1994–1995 zkrátila na 48 zápasů.



Obrázek 3 Vyhrát Stanley Cup je snem každého hokejisty. Dominiku Haškovi se to s Detroit Red Wings povedlo v letech 2002 a 2008 ^[3]

Významným milníkem v historii ligy se stal rok 1993, kdy byl do čela NHL zvolen právník Gary Bettman, jenž nepřijal titul prezidenta, nýbrž prvního komisaře v dějinách soutěže. Bettman od roku 1981 pracoval pro NBA, kde se staral především o marketing. Svůj obchodní talent a tah na marketingovou branku začal brzy realizovat, když podepsal smlouvy se společnostmi Disney Corporation a Blockbuster Entertainment.⁷

Vedoucí pracovník Disney Corporation, Michael Eisner, pojmenoval nové mužstvo Mighty Ducks of Anaheim podle názvu stejnojmenného komerčního filmu. Zástupce Blockbuster pro změnu založil nový klub Florida Panthers.⁸

NHL se v průběhu 90. let a na přelomu tisíciletí ustálila na třiceti týmech. Vedení ligy vycítilo velký potenciál dosud neznámých trhů, a proto soutěž expandovala do nehokejových států jako Florida nebo Tennessee. Jako poslední vstoupily do NHL v roce 2000 Minnesota Wild a Columbus Blue Jackets. Od sezony 2013–2014 se hraje

v novém formátu – kluby jsou rozděleny do čtyř divizí, přičemž Atlantická a Metropolitní tvoří Východní konferenci a Pacifická s Centrální Západní konferenci.



Obrázek 4 Mapa třiceti týmů NHL [4]

17. Výluka 2004–2005 a zavedení platového stropu

Od přelomu 80. a 90. let se začaly pravidelně zvyšovat hráčské mzdy, čímž se po finanční stránce prohlubovaly rozdíly mezi jednotlivými kluby. Bohatá mužstva uzavírala s hráči nesmyslně vysoké smlouvy.

Spory mezi hráčskou asociací (National Hockey League Players' Association, zkráceně NHLPA) na jedné straně a vedením NHL na druhé narůstaly, až přerostly ve výluku. Ta oficiálně začala 16. září 2004, kdy vypršela předchozí kolektivní smlouva (tzv. collective bargaining agreement, zkráceně CBA) mezi NHLPA a NHL. Nastal nejčernější možný scénář – spory mezi oběma stranami vedly ke zrušení celého ročníku 2004–2005. Na nové kolektivní smlouvě se znesvářené strany dohodly až v létě 2005. Výluka definitivně skončila 22. července. Po deseti měsících a šesti dnech.⁹

Výluka, resp. nová kolektivní smlouva, podepsaná do roku 2012, přinesla revoluční změny. Nejvyšší představitelé ligy se zasazovali o ofenzivnější hru. Proto se zavedlo mnohem přísnější posuzování a trestání zákroků, především držení a hákování. Zrušily se remízy; pokud nerozhodlo pětiminutové prodloužení, následovaly samostatné nájezdy, které liga primárně zavedla pro diváky.

Nejdůležitější a nejzásadnější změnu ze všech představovalo zavedení platového stropu. Do té doby existoval propastný rozdíl ve výdajích jednotlivých týmů. Chudí příbuzní jako Nashville Predators, Minnesota Wild nebo Pittsburgh Penguins mohli jen tiše a z pořádné dálky závidět mužstvům jako New York Rangers, Detroit Red Wings nebo Toronto Maple Leafs, jejichž bezedná pokladna umožňovala koupit jakéhokoli hráče. V sezoně 2003–2004 utratil za hráče nejvíce peněz Detroit, téměř 78 milionů dolarů, zatímco poslední Nashville jen 22 milionů, což činilo rozdíl 56 milionů dolarů.¹⁰

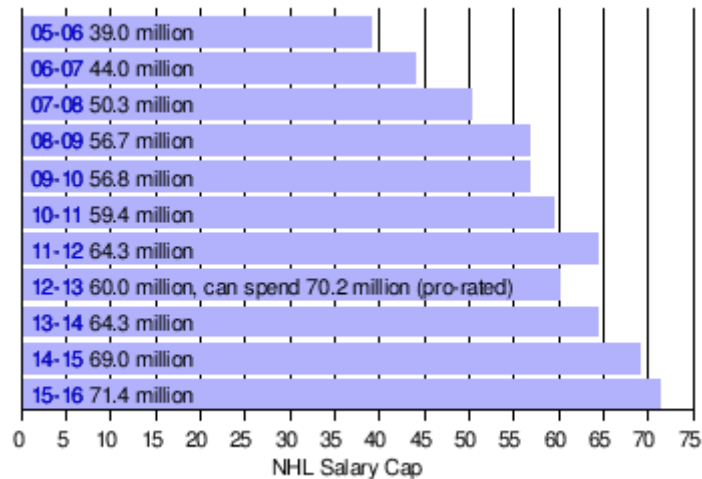
Po ročním smlouvání bylo výdajové nespravedlnosti učiněno zadost. NHL přišla s platovým stropem, který například v NBA funguje už od roku 1984. Počínaje ročníkem 2005–2006 mohly týmy maximálně utratit za hráče 39 milionů dolarů za sezonu. Tato hranice se nazývá platový strop. Opakem je termín platová podlaha, která stanovuje minimální částku, kterou týmy musejí za sezonu utratit. Minimální stanovená částka je vždy o šestnáct milionů menší než maximální výše, v sezoně 2005–2006 dosahovala třiaadvaceti milionů dolarů.¹¹

Částka 39 milionů dolarů byla stanovena na základě odhadu předpokládaných příjmů ligy, které se v prvním ročníku po stávce měly pohybovat kolem 1,8 miliardy dolarů pro všech třicet týmů. Kolektivní smlouva snížila příjem hokejistů o 24 %. Smlouva také stanovila rozdělení celkových příjmů ligy – hráči inkasovali 57 %, zatímco majitelé 43 %.¹²

Nikdo netušil, jak si NHL po ročním výpadku povede. Panovaly velké obavy, že soutěži bude trvat několik let, než se otřepe z následků výluky. Hlad po hokeji byl ale tak obrovský, že se zisk ligy po roční pauze zastavil na 2,27 miliardách dolarů.¹³ Roční přestávka významně zvýšila zájem fanoušků.

17.1 Nárůst platového stropu

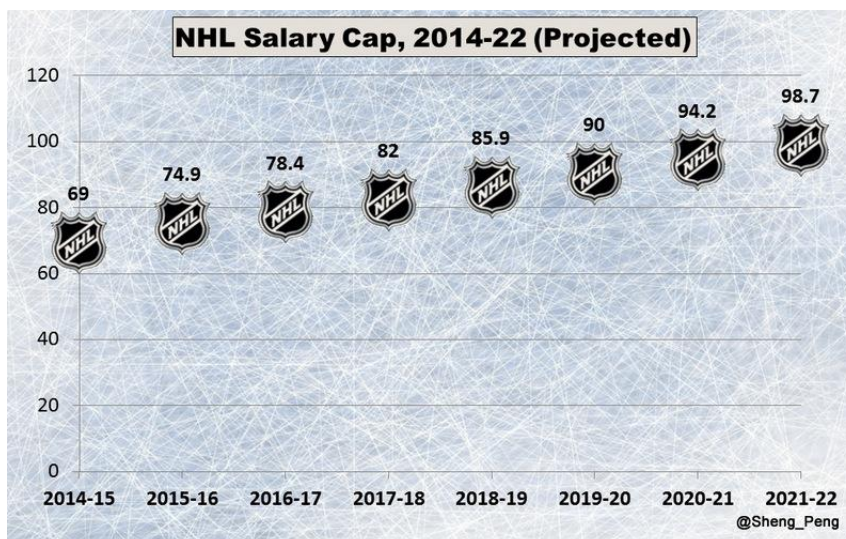
Díky pravidelným nárůstům příjmů soutěže (viz kapitola Vývoj tržeb NHL) a silnému kanadskému dolaru se platový strop od svého vzniku pravidelně rok od roku zvyšuje. Jeho vývoj je znázorněn na následujícím grafu.



Graf 1 Vývoj platového stropu 2005 až 2016 ^[5]

Za sledované desetileté období nastal dramatický nárůst. V ročníku 2015–2016 dosahuje platový strop částky 71,4 milionů dolarů, minimum je 52,8 milionů. Už v sezoně 2008–2009 musely týmy utratit minimálně 40,7 milionů dolarů, což byla o necelé dva miliony dolarů vyšší částka, než kterou mohla mužstva utratit za všechny hráče dohromady v ročníku 2005–2006.¹⁴

Zvyšování platového stropu se projevuje i na příjmech hráčů. Na jednoho hráče může připadnout maximálně dvacet procent výdajů z platového stropu. Zatímco v sezoně 2005–2006 si hráči vydělali maximálně 7,8 milionů dolarů, v sezoně 2015–2016 je to 14,28 milionů.¹⁵



Graf 2 Předpokládaný vývoj platového stropu v období 2014–2022 ^[6]

Neodmyslitelnou součástí světa NHL jsou předpovědi týkající se budoucího vývoje, kterým se nevyhýbá ani platový strop. Podle různých odhadů by počátkem třetího desetiletí 21. století mohl platový strop atakovat hranici sto milionů dolarů. Samozřejmě pouze za předpokladu, že příjmy ligy budou nadále stoupat, což se rovná téměř jistotě.

Výše zmíněný graf pochází z roku 2013. Přestože se pro sezonu 2015–2016 s výší platového stropu zmýlil o téměř čtyři miliony dolarů kvůli slabému kanadskému dolaru, je prakticky jasné, že maximální výdaje budou postupně dosahovat předpokládaných čísel a atakovat stomilionovou hranici.

17.2 Výluka 2012–2013

Ani celoroční stávka 2004–2005 neznamenala poučení. Po vypršení sedmileté kolektivní smlouvy nastala 15. září 2012 další výluka.¹⁶ Třetí od roku 1994. Noční můra fanoušků se vrátila zpátky.

Stávka nedávala smysl, protože se NHL od roku 2005 pravidelně zvyšovaly tržby o 7,1 procent ročně a průměrný plat se za tu dobu navýšil o padesát procent, navzdory velké finanční krizi v Severní Americe. Jablkem sváru byly opět peníze. Znovu se rozhořel vášnivý spor mezi majiteli klubů, reprezentovanými Garym Bettmanem (jenž je jejich zaměstnancem), a hráčskou asociací NHLPA vedenou Donaldem Fehrem.

Majitelé se zasazovali o to, aby hráči z celkových tržeb ligy nezískávali 57 %, ale jen 50 % výtěžků. Tím by majitelé v následujících letech vydělali přes miliardu a půl dolarů, které by jinak náležely hokejistům.¹⁷

Ročník 2012–2013 se zachránil na poslední chvíli, když se na nové kolektivní smlouvě obě strany dohodly 6. ledna 2013. Stávka skončila po 113 dnech. K oficiálnímu podpisu smlouvy došlo o šest dní později.¹⁸ Sezona se kvůli výluce zkrátila na 48 zápasů, což bylo naprosté minimum. Kdyby se ve sporech pokračovalo další dva až tři týdny, ročník by byl kompletně zrušen.

Majitelé se s hráčskou asociací dohodli na rovnoměrném rozdělení ligových příjmů. Nová kolektivní smlouva byla podepsána na rekordních deset let. Její platnost vyprší 15. září 2022, přičemž NHL i NHLPA mají právo ji vypovědět po uplynutí osmi let, tedy v roce 2020.¹⁹ Smlouva přinesla i omezení délky hráčského kontraktu, aby se tak zabránilo uzavírání nesmyslných kontraktů na deset a více let, jimiž kluby obcházely platový strop. Nově může tým s vlastním hráčem prodloužit smlouvu maximálně na osm let, zatímco s volným hráčem na sedm.²⁰

NHL není jedinou severoamerickou soutěží, v níž probíhají stávky. V NFL k ní došlo v roce 2011, v NBA mezi lety 1995 až 2011 čtyřikrát a v MLB v rozmezí let 1972–1995 dokonce osmkrát.²¹

			
PACIFIC DIVISION	CENTRAL DIVISION	METROPOLITAN DIVISION	ATLANTIC DIVISION
 ANEHEIM DUCKS	 CHICAGO BLACKHAWKS	 CAROLINA HURRICANES	 BOSTON BRUINS
 CALGARY FLAMES	 COLORADO AVALANCHE	 COLUMBUS BLUE JACKETS	 BUFFALO SABRES
 EDMONTON OILERS	 DALLAS STARS	 NEW JERSEY DEVILS	 DETROIT RED WINGS
 LOS ANGELES KINGS	 MINNESOTA WILD	 NEW YORK ISLANDERS	 FLORIDA PANTHERS
 PHOENIX COYOTES	 NASHVILLE PREDATORS	 NEW YORK RANGERS	 MONTREAL CANADIENS
 SAN JOSE SHARKS	 ST. LOUIS BLUES	 PHILADELPHIA FLYERS	 OTTAWA SENATORS
 VANCOUVER CANUCKS	 WINNIPEG JETS	 PITTSBURGH PENGUINS	 TAMPA BAY LIGHTNING
		 WASHINGTON CAPITALS	 TORONTO MAPLE LEAFS

Obrázek 5 Rozdělení týmů do konferencí a divizí ^[7]

18. Televizní práva

Příjmy NHL se nejvíce opírají o prodané vstupenky, merchandising a prodej televizních práv. Na ně se zaměří tato kapitola, která je rozdělena do tří částí.

Ačkoliv se bakalářská práce věnuje rokům 2005 až 2015, pro pochopení toho, jak důležitou roli hraje pro NHL uzavírání smluv na televizní práva v Severní Americe a jaký byl finanční výnos uzavřených smluv před tímto obdobím, je potřeba podívat se více do historie.

18.1 Celostátní televizní práva

V září 1994 zaplatila společnost Fox 155 milionů dolarů za vysílací práva Národní hokejové lize na příštích pět let, až do roku 1999. Do pokladny NHL přibývalo každým rokem třicet jedna milionů. Fox se připojil k jiné televizní společnosti, ESPN, která v té době také vysílala zápasy NHL. ESPN vyplatila za pět let osmdesát milionů dolarů, téměř o polovinu méně než Fox. Smlouva s ESPN přitom byla uzavřena pouhé dva roky před dohodou s Fox.²²

K dalšímu uzavření kontraktu na vysílání zápasů NHL došlo v srpnu 1998. Televizní stanice ABC, ESPN a ESPN2 se zavázaly, že mezi roky 1999 až 2004 vyplatí za poskytnutá práva celkovou sumu ve výši šest set milionů dolarů. Tato dohoda zajišťovala lize roční příjem sto dvacet milionů; skoro čtyřnásobek v porovnání s tím, co NHL předtím ročně vyplácel Fox.²³

Po vypršení smlouvy ESPN ztratila o kanadsko-americkou hokejovou soutěž kvůli celoroční výluce zájem. Ani ostatní televizní společnosti se do vysílání NHL nehrnuly. Liga nabídla vysílací práva ESPN za pouhých šedesát milionů dolarů za sezonu, tedy polovinu částky, co před výlukou. Přesto tato stanice odmítla.²⁴

O práva se v srpnu 2005 přihlásila společnost Outdoor Life Network (OLN)/Comcast spadající pod National Broadcasting Company (NBC). S Bettmanem a spol. podepsala kontrakt na tři roky, přičemž roční výdělek z prodeje televizních práv dosahoval sedmdesáti milionů dolarů. Smlouva ale byla poměrně zvláštní. NBC jako taková lize nic neplatila, naopak byla vysílacím partnerem a s ligou se dělila o příjmy z reklam. Sedmdesát milionů ročně platil kanál Versus vlastněný společností Comcast. Smlouva zajišťovala vysílání minimálně 54 zápasů základní části NHL, zpravidla každé pondělí a čtvrtek.²⁵ Přestože OLN nešlo naladit na všech kabelových sítích, dokázala

v průběhu sezony 2005–2006 přitáhnout k televizním obrazovkám šest milionů nových fanoušků.²⁶

V lednu 2008 se Versus s NHL dohodl na prodloužení vysílacích práv do konce sezony 2010–11. V porovnání se smlouvou s ESPN z let 1999 až 2004 ale NHL nadále trátila. To, že NHL je především ve Spojených státech amerických populárnější a čím dál tím perspektivnější, vedlo zástupce NBC k učinění významného kroku. 19. dubna 2011 podepsali s NHL historickou smlouvu. Zástupci obou stran se dohodli na desetileté spolupráci, která National Hockey League vynese do konce ročníku 2020–21 dvě miliardy dolarů, přesně dvě stě milionů dolarů za sezonu.²⁷

Většinu peněz vyplatí společnost Versus, ale i NBC poprvé platí lize hotovostní poplatky. Nabídka NBC byla jednoznačně nejvýhodnější, konkurenční Turner Sports, Fox a ESPN nabízeli zhruba o 15–20 % méně. „Tohle je nejvýznamnější mediální smlouva s americkým médiem v historii NHL,“ vyjádřil se k podpisu smlouvy s NBC komisař Gary Bettman.²⁸

Stanice NBC se v tomto období skutečně činila – o necelé dva měsíce později skoupila vysílací práva na všechny olympijské hry (dvě letní a dvě zimní) do roku 2020 za 4,38 miliardy dolarů. V horečnaté nákupní atmosféře televizní společnost pokračovala i v květnu 2014, kdy si zajistila práva na dalších šest olympijských her až do roku 2032, což ji vyšlo na 7,65 miliardy dolarů.²⁹

V listopadu 2013 se NHL povedl další mistrovský kousek s vysílacími právy. Vedení soutěže uzavřelo dvanáctiletou smlouvu s kanadskou mediální společností Rogers Communications za 5,232 miliard kanadských dolarů (4,6 miliard v amerických dolarech).³⁰

„Jedná se o přelomovou smlouvu,“ uvedl Gary Bettman. „Nikdo dosud nepodepsal takový kontrakt, ať už jde o jeho strukturu, délku nebo rozsah. Jeho cílem je dostat NHL k nejvášnivějším hokejovým fanouškům na světě po celé zemi v takové míře, která jim umožní co největší propojení se samotnou hrou.“³¹

Jedná se o největší mediální dohodu v historii NHL a zároveň o jednu z největších mediálních smluv v kanadských dějinách. Partnerství mezi NHL a Roger Communications započalo sezonou 2014–15 a potrvá minimálně do ročníku 2025–26. Hodnota smlouvy je 2,6krát větší než předchozí smlouva s kanadskou televizí.³²

Podle *nhl.com* dává dohoda společnosti Rogers národní práva na všechna utkání NHL, včetně play off a finále Stanleyova poháru, a to na všech technologických platformách jak v angličtině, tak i ve francouzštině. Rogers získal i exkluzivní práva na budoucí All-Star Games a drafty NHL.³³

Tradice televizního vysílání zápasů NHL v Kanadě se datuje od roku 1952, kdy na obrazovky poprvé vstoupil pořad Hockey Night in Canada, přičemž v rozhlase ho fanoušci mohli poslouchat už od roku 1933. Dnes jde o jeden z nejpobulárnějších televizních pořadů v zemi javorového listu běžící každou sobotu na veřejnoprávní stanici Canadian Broadcasting Corporation (CBC).³⁴

18.2 Lokální televizní práva

Kromě celostátních vysílacích práv hrají důležitou úlohu i lokální televizní práva. O nich rozhodují samotné týmy NHL, které se domlouvají s místními televizními stanicemi.

Nejvýnosnější finanční obnos putuje na konto Montreal Canadiens. Stanice Le Réseau des sports (RDS) má zajištěna práva na jejich zápasy v rozmezí let 2014–2026. Finanční podmínky nebyly oficiálně zveřejněny, ale podle jednoho zdroje vyplatí RDS nejstaršímu klubu NHL šedesát jedna milionů dolarů ročně. To by za dvanáct let spolupráce znamenalo 732 milionů dolarů. Doposud vydělával za prodej televizních práv nejvíce tým Toronto Maple Leafs, konkrétně čtyřicet jedna milionů dolarů za sezonu.³⁵

Nejsledovanějším americkým týmem na regionální televizní stanici je už šestým rokem po sobě celek Pittsburgh Penguins, jehož zápasy si v ročníku 2014–15 naladilo průměrně 6,55 % diváků. Následují mužstva St. Louis Blues, Boston Bruins, Minnesota Wild a Chicago Blackhawks.³⁶

V červnu 2012 si významně polepšili i Los Angeles Kings, kteří jen pár dní po oznámení nového kontraktu vyhráli svůj první Stanley Cup v historii. Dosavadní dohoda jim do roku 2012 vynášela dvanáct milionů dolarů. Nová, dvanáctiletá smlouva, jež vyprší v roce 2027, jim zajistí dvě stě padesát milionů dolarů, ročně dvacet jedna milionů.³⁷ Úspěch mužstev ale paradoxně kontrakty příliš neovlivňuje.

„Hlavním důvodem v uzavírání těchto smluv je velikost trhu,“ uvedl nejmenovaný zdroj pro časopis *Forbes*. „Každý tým v lize je velmi blízko, aby získal výhradní pozici na lokálních televizních stanicích, které generují 80 % zisku z předplatného, a pouze 20 % z reklamy. Majitelé mužstev se ujistí, že obdrží kousek z celého koláče, a ne jen kůrku.“³⁸

18.3 Mezinárodní televizní práva

Možnost sledovat NHL mají fanoušci i mimo Severní Ameriku. Zápasy se vysílají např. v Africe, Asii nebo Austrálii. Pochopitelně nelze opomenout Evropu, kde NHL disponuje velkou fanouškovskou základnou. V roce 2011 podepsalo vedení ligy pětiletou smlouvu se švédskou mediální společností Modern Times Group, díky čemuž mají diváci v Dánsku, Norsku, Švédsku a Finsku možnost sledovat všech 1230 zápasů základní části včetně play-off. Kontrakt byl v červenci 2015 prodloužen o dalších pět let až do sezony 2020–2021.³⁹

Od roku 2012 si patnáct přímých přenosů v průběhu jednoho týdne mohou pustit Ukrajinci, kde vznikl speciální hokejový kanál. Souběžně s Ukrajinou NHL rozšířila své vysílání do Slovinska, Srbska, Bosny a Hercegoviny, Černé Hory a Chorvatska.⁴⁰

V České republice vysílá zápasy zámořské soutěže stanice Nova Sport 1 a Fanda. V ročníku 2015–2016 se fanoušci dočkají přibližně dvě stě padesátí přímých přenosů. Skupina Nova se s NHL v únoru 2016 dohodla na prodloužení vysílacích práv o další tři roky.

19. Venkovní zápasy

Pravděpodobně nejvýraznější a nejúspěšnější marketingovou aktivitou National Hockey League je v posledních letech pravidelný souboj vybraných týmů pod širým nebem. Utkání se vždy konají před zraky desítek tisíc diváků na fotbalových či baseballových stadionech.

Průkopníkem k zavedení této tradice se stal souboj mezi Edmonton Oilers a Montreal Canadiens 22. listopadu 2003, které zhlédlo na Commonwealth Stadium 57 167 diváků.⁴¹ Bylo to první utkání v historii NHL pod otevřeným nebem a pro hráče i fanoušky šlo o mimořádný zážitek. Jednalo se o první zápas tzv. Heritage Classic (viz stejnojmenná kapitola).

V průběhu následujících let zavedla NHL tradici venkovních duelů, které jsou vždy součástí určité série. Následující tři podkapitoly se věnují třem různým verzím utkání pod širým nebem.

19.1 Winter Classic

Největší tradici ze všech venkovních klání získalo Winter Classic, pořádané od roku 2008 pravidelně vždy na Nový rok (s výjimkou roku 2012, kdy se kvůli programu NFL hrálo až 2. ledna, a roku 2013, který narušila výluka).⁴² „Zimní klasika“ dnes patří k jednomu z vrcholů základní části.

V prvních pěti vydáních v ní vystupovaly pouze americké týmy, ale tato kontinuita byla porušena roku 2014, kdy se Detroit Red Wings utkali s Toronto Maple Leafs. Utkání sledovalo 105 491 fanoušků, čímž se zapsalo do dějin – žádný jiný hokejový zápas nikdy nezhlédlo více lidí.⁴³

Winter Classic sklízí velký úspěch také díky tomu, že vedení ligy vybírá do zápasů týmy s početnou fanouškovskou základnou. Nejčastěji se jedná o týmy z Původní šestky, u nichž mají Bettman a spol. automaticky zajištěný úspěch. Z mužstev Original Six se ve Winter Classic představila všechna; jako poslední se 1. ledna 2016 dočkal Montreal Canadiens, kteří se nikoli náhodou utkali s Boston Bruins.

Když už si NHL nevybere žádný klasický tým, zvolí místo toho Pittsburgh Penguins proti Washingtonu Capitals (Pittsburgh hrál i historicky první Winter Classic proti Buffalu v roce 2008), jako se to stalo v roce 2011. Výběr měl jasný záměr – proti sobě se postavili Sidney Crosby a Alexandr Ovečkin, od výluky 2005 nejvýraznější tváře NHL.

Liga v čele s Garym Bettmanem dělá vše pro to, aby přitáhla k Winter Classic co nejvíce fanoušků. Marketingové aktivity jedou na plný plyn. Mezi lety 2011 a 2014 liga exkluzivně pracovala s kabelovou stanicí HBO, která natáčela pořad 24/7, mapující cestu participujících týmů k samotnému zápasu Winter Classic. Díky tomu získali fanoušci jedinečný pohled do zákulisí svých oblíbených mužstev. V natáčení série pokračuje televizní společnost Epix.



Obrázek 6 První Winter Classic hostilo Buffalo 1. ledna 2008 [8]

Zápasy Winter Classic patří na televizních obrazovkách k nejsledovanějším přenosům ze základní části NHL. Například duel mezi Torontem a Detroitem se stal nejsledovanějším zápasem základní části v historii ligy, když si ho v Kanadě a ve Spojených státech amerických naladilo 8,2 milionů diváků.⁴⁴

Winter Classic 2016 ale příliš uspokojivé výsledky nepřineslo. Na NBC ho zhlédlo jen 2,775 milionů diváků, nejméně ze všech dosavadních osmi novoročních duelů. V porovnání s předchozím rokem se jedná o dvacetiprocentní propad (zápas Washingtonu proti Chicagu vidělo 3,47 milionů lidí) a o čtyřicetiprocentní oproti rekordně sledovanému souboji mezi Torontem a Detroitem.⁴⁵

Za nižšími čísly z posledních dvou let stojí univerzitní americký fotbal, který je pro většinu obyvatel Spojených států amerických atraktivnější. Ten se pravidelně vysílá na Nový rok. Na nejslabším výsledku z počátku roku 2016 se podepsal i fakt, že proti Bostonu stanul Montreal. „Dvě americká města vytvoří zhruba dvacet až pětadvacet procent televizní sledovanosti. Když vám jedno z měst chybí, přicházíte o dvanáct až patnáct procent. To je nezanedbatelný fakt,“ řekl John Miller, ředitel NBC Sports. „Boston se podílel na sledovanosti třinácti až čtrnácti procenty; pokud by se k němu přidalo jiné americké město se silným trhem, pak by čísla byla vyšší.“⁴⁶

Přesto si NHL a NBC nemusejí nijak zoufat, protože Winter Classic 2016 se stalo osmým nejsledovanějším utkáním základní části v historii ligy. Navíc v porovnání s běžnými zápasy základní části na NBC (srovnáváno od roku 2008), které sleduje průměrně 1,282 milionů fanoušků, byla sledovanost duelu mezi Bostonem a Montrealem o 116 % vyšší.⁴⁷

Jedinečnosti novoročních zápasů dodávají i retro dresy, v nichž týmy nastupují. Jsou součástí tradice. Fanouškům evokují staré časy a NHL jimi dává na obdiv historii, na kterou je náležitě hrdá. Zároveň se jedná o skvělý suvenýr pro fanoušky. Merchandising k Winter Classic hraje velmi důležitou roli a příznivcům nabízí široký rozptýl upomínkových předmětů, počínaje kšiltovkami, klíčenkami, dresy a konče kulichy či šálami.



Obrázek 7 Mužstva ve Winter Classic nastupují ve speciálních dresech; na obrázku dresy hráčů Bostonu pro rok 2016; zleva: Zdeno Chára, David Krejčí a Tuuka Rask^[9]

NHL s Winter Classic sklízí velký úspěch; v květnu 2014 ho *SportsBusiness Journal* a *SportsBusiness Daily* označili za sportovní událost roku, podruhé za posledních pět let.⁴⁸ V prosinci 2009 sloupkař časopisu *Sports Illustrated* Dan Shaughnessy napsal, že díky Winter Classic „patří hokej k Novému roku stejně neodmyslitelně jako baseball k 4. červenci a americký fotbal k Dikůvzdání“.⁴⁹

Jak NHL na Winter Classic vydělává? Vezměme si za příklad souboj mezi Detroitem a Torontem. Celkové náklady vyšly ligu na deset milionů dolarů, včetně tří milionů za měsíční pronájem Michigan Stadium. Vydání Winter Classic 2014 NHL nepřineslo jen rekordní návštěvnost a sledovanost, ale rovněž zisk. Ten činil celkově přes třicet milionů dolarů, po odečtení nákladů něco málo přes dvacet milionů.⁵⁰

Dvě třetiny zisku – konkrétně 19,6 milionů – plynuly z prodeje vstupenek, jejichž průměrná cena dosahovala 186 dolarů. Zbylou třetinu příjmů vynesla reklama a merchandising. Například Winter Classic z roku 2012 přineslo lize pouze pět milionů dolarů, jelikož výdaje dělaly deset a příjmy patnáct milionů. Hlavním sponzorem Winter Classic je výrobce pneumatik Bridgestone, jehož jméno se vyskytuje v názvu samotné akce (viz podkapitola Bridgestone).

Příjmy z Winter Classic ale v porovnání s celkovými tržbami ligy představují pouze kapku v moři. Hlavním důvodem, proč NHL Winter Classic pořádá, je snaha přilákat co nejvíce fanoušků a zároveň jim nabídnout unikátní sportovní zážitek.

Je jisté, že fanoušci o novoroční zápasy nepřijdou ani v následujících letech. Součástí smlouvy s NBC z roku 2011 je i dohoda, že se Winter Classic bude pořádat minimálně do 1. ledna 2021. Komisař Gary Bettman před Winter Classic 2016 v interview pro celostátní deník *USA Today* ujistil fanoušky, že se o budoucnost novoročních klání bát nemusí. „Je po nich téměř nenasytná touha, a proto je plánujeme na mnoho let dopředu.“⁵¹

Jeho slova se potvrdila 10. března 2016. V ten den NHL oznámila pořádání tří venkovních zápasů v sezoně 2016–17. Utkání budou součástí oslav stého výročí založení ligy, ke kterému došlo 26. listopadu 1917. V rámci Winter Classic se 2. ledna 2017 poprvé představí St. Louis Blues, kteří na Busch Stadium vyzvou Chicago Blackhawks; Stadium Series uvidí 18. února pensylvánské derby mezi domácím Pittsburghem a Philadelfií Flyers na stadionu Heinz Field; oba týmy si tímto zápasem připomenou padesát let od vstupu do Národní hokejové ligy.

Na Nový rok 2017 se místo tradiční „zimní klasiky“ uskuteční Centennial Classic neboli „stoletá klasika“. V něm se střetnou na BMO Field v Torontu domácí Javorové listy proti Detroit Red Wings. Bude se jednat o reprízu Winter Classic z roku 2014. Primárním účelem tohoto nově zavedeného utkání pod otevřeným nebem je

oslava stého výročí založení klubu Toronto Maple Leafs, třináctinásobného vítěze Stanleyova poháru.⁵²

19.2 Stadium Series

Vedle Winter Classic se NHL rozhodla pro založení další série zápasů pod otevřeným nebem, tentokrát výhradně na amerických stadionech, aby se tak dostalo na co největší počet týmů. Událost nese název Stadium Series a poprvé se konala v roce 2014, kdy se uskutečnily hned čtyři venkovní zápasy – v Kalifornii (derby mezi Los Angeles Kings a Anaheim Ducks), New Yorku (NY Rangers odehráli dva zápasy proti New Jersey Devils a NY Islanders) a Chicagu (Blackhawks vs. Pittsburgh).

O rok později se odehrálo pouze jedno utkání ze série Stadium Series (opět v Kalifornii); v sezoně 2015–16 si fanoušci vychutnali dva duely mezi Minnesotou a Chicagem a Coloradem a Detroitem.

I Stadium Series přináší lize plusové body. Všechny 220 tisíc lístků na čtyři utkání v roce 2014 se vyprodalo. NHL díky tomu automaticky vydělala přes čtyřicet milionů dolarů, protože průměrná cena lístků se v Chicagu pohybovala na 180 dolarech, zatímco v Kalifornii a New Yorku si fanoušci museli připlatit o patnáct dolarů navíc.⁵³

Více než deset milionů přinesli sponzoři a reklamy; celkový souhrnný příjem za Stadium Series 2014 činil přes padesát milionů dolarů, přičemž výdaje dosáhly třiceti pěti milionů.⁵⁴ Hlavním sponzorem Stadium Series je pivovar Coors Light, jehož jméno figuruje v samotném názvu akce, což je součástí sedmileté dohody s NHL uzavřené v roce 2011 s celkovou hodnotou 375 milionů dolarů (viz podkapitola Molson Coors).⁵⁵

NHL se snaží přitáhnout fanoušky na stadiony nejen za pomoci nevšedních hokejových zážitků, ale i hudebníků. Střet kalifornských mužstev Los Angeles a Anaheimu na Dodgers Stadium okořenila v každé přestávce mezi jednotlivými třetinami rocková legenda Kiss. Hudba a velké sportovní události k sobě pasují, ať už se jedná o ceremoniály v rámci olympijských her nebo poločasového vystoupení v Super Bowlu.

19.3 Heritage Classic

Existuje třetí typ zápasů pod otevřeným nebem, který NHL pořádá. Na rozdíl od Stadium Series a Winter Classic se liší tím, že se hraje nepravidelně a nastupují v něm pouze kanadská mužstva. Dosud se uskutečnily tři zápasy nesoucí toto označení; první v roce 2003 vydláždilo cestu k Winter Classic. Druhé a třetí se odehrálo v letech 2011 a 2014. Čtvrtý, čistě kanadský souboj pod širým nebem, proběhne 23. října 2016 ve Winnipegu na stadionu Investors Group Field, kde se domácí Jets střetnou s Edmonton Oilers.⁵⁶

Bohužel nikde na internetu nejsou k nalezení konkrétní čísla (na rozdíl od Winter Classic a Stadium Series), která Heritage Classic přinesla do pokladny NHL. Heritage Classic se koná především pro kanadské fanoušky, těm americkým slouží Winter Classic a Stadium Series. Hlavním sponzorem této akce je Tim Hortons, kanadský nadnárodní řetězec rychlého občerstvení, jehož jméno se promítá i do oficiálního názvu události.

20. Sponzoři NHL

Nezanedbatelnou stránku příjmů NHL tvoří sponzoři. Ty jsou v rámci celé ligy rozděleny do tří kategorií – na severoamerické (je jich dvacet šest), americké (čtyři) a kanadské (dvanáct) partnery.⁵⁷ Jednotlivé kluby pak mohou být sponzorovány i jinými firmami než jen oficiálními partnery NHL.

Za sezonu 2014–15 přinesli sponzoři lize 447 milionů dolarů. V porovnání s předchozím ročníkem šlo o nárůst o 9,2 %. Národní hokejová liga se v průběhu posledních let rozšířila o nové sponzory, jmenovitě Constellation, DraftKings, GoPro, Kellogg's, Samsung, SAP a Procter & Gamble.⁵⁸

20.1 Smlouva se Samsungem

V březnu 2015 uzavřela NHL několikaletou smlouvu se Samsungem, který se stal partnerem pro kanadský trh. Finanční podmínky kontraktu nebyly zveřejněny. Díky smlouvě si fanoušci budou moci na chytrých telefonech od této společnosti přizpůsobit oficiální aplikaci NHL svým vlastním potřebám. Kanadští příznivci tak mají neustálý přehled o dění svého oblíbeného klubu, ať už se nacházejí kdekoliv. Všechny informace o jejich mužstvu dostávají v reálném čase.⁵⁹

„Pracovali jsme s NHL ruku v ruce, díky čemuž jsme vylepšili mobilní zážitek pro miliony nadšených hokejových fanoušků po celé Kanadě, a nabídli jsme jim jedinečný a nepřekonatelný pohled na hru,“ uvedl ke smlouvě Paul Brannen, výkonný viceprezident Mobile Solutions, Samsung Canada. „Pohled diváků při sledování sportů se neustále posouvá vpřed, a toto partnerství staví fanouška do středu dění.“⁶⁰

Díky Samsungu probíhá každoročně tzv. Stanley Cup Playoffs Bracket Challenge, kdy si fanoušci, kteří se registrují, mohou před začátkem vyřazovacích bojů tipnout, jak podle nich dopadnou jednotlivé série, a které mužstvo nakonec v červnu pozvedne nad hlavu trofej Lorda Stanleyho. Ten, kdo ve svém odhadu bude co nejpřesnější, vyhraje zájezd na slavnostní předávání cen v Las Vegas v červnu 2016. Za druhé místo se Samsung odmění prohnutou Smart LED televizí; chytrý telefon a chytré hodinky obdrží fanoušci za celkové třetí až osmé místo v pořadí.

20.2 Smlouva s GoPro

Ještě větší pocit toho, že jsou fanoušci součástí samotné hry, přinesla smlouva s GoPro, výrobcem kamer, které se dají připevnit na helmu a vy jako divák můžete sledovat dění pohledem daného člověka. S oblibou se ve velkém měřítku používá u horolezců.

NHL vyzkoušela kamery GoPro při Utkání hvězd v lednu 2015, kdy ji samotní hráči nosili při dovednostních soutěžích a fanoušci mohli nahlédnout pod pokličku toho, jak dění na ledě vidí hokejisté. Při několika zápasech, včetně Winter Classic 2015, ji využili i rozhodčí.⁶¹

20.3 Smlouva s Adidasem

Od roku 2005 vyrábí dresy všech třiceti týmů společnost Rebook. Ta údajně vyplácí NHL každý rok třicet pět milionů dolarů, ačkoli přesná částka není k dohledání. Smlouva s Rebookem potrvá do konce sezony 2016–17.⁶²

Vedení ligy příliš dlouho neváhalo, a v srpnu 2015 uzavřelo s Adidasem novou smlouvu, oficiálně potvrzenou 15. září 2015. Německý výrobce sportovního oblečení se s Národní hokejovou ligou dohodl na sedmileté spolupráci, která by do ligové pokladny měla každý rok přinášet sedmdesát milionů dolarů, tedy dvojnásobek toho, co platil Rebook.⁶³

Rebook je přitom dceřinou společností Adidasu, který ji koupil v roce 2005 za 3,8 miliard dolarů. Proč tedy došlo ke změně? Vše vyjasnil Mark King, prezident Adidasu. „Máme jednu společnost a několik značek. V minulé dekádě Rebook podepsal smlouvu s více soutěžemi, včetně NHL. Ale v roce 2010 se rozhodl primárně soustředit na oblast fitness.“⁶⁴

V souvislosti s touto významnou transakcí se rozhořela diskuze o tom, zdali smlouva s Adidasem znamená, že vedení ligy povolí reklamy na dresech. Severoamerické soutěže jsou pověstné tím, že se na dresech týmů (kromě jména výrobce) neobjevují žádné reklamy. Reklamou nezatížené dresy jsou poznávacím znamením téměř stoleté historie NHL. Pokud by se na nich v budoucnosti přece jenom objevila komerční sdělení, pro fanoušky by to byla velká rána.

Komisař Gary Bettman ale všechny příznivce zámořského hokeje uklidnil. „V současnosti neuvažujeme o umístění reklamy na dresech týmů. Nevedli jsme o tom žádnou debatu, ať už oficiální či neoficiální. Spekulovalo se, že tato dohoda znamená povolení reklamy na dresech, což není pravda.“⁶⁵ Faktem zůstává, že Gary Bettman zkrátka nechce být první, kdo z velké čtyřky NHL, NBA, NFL a MLB povolí na dresech reklamu. V žádném případě netouží spustit „reklamní revoluci“.

Liga by přitom mohla za povolení reklamy vydělávat ročně zhruba 120 milionů dolarů. „NHL určitě nebude první soutěží, která reklamu povolí. Museli byste do mě kopat a křičet, abych k tomu svolil,“ uvedl Bettman. Zároveň ale připustil, že právo, zdali se reklamy na dresech povolí či nikoli, drží NHL.⁶⁶



Obrázek 8 Komisař Gary Bettman stojí v čele NHL od roku 1993 ^[10]

Doba reklam na dresech možná není daleko. Významný krok k pokoření tohoto tabu učinila NBA. Ta povolila automobilce KIA nosit její logo na dresech při All-Star Game v letech 2016 a 2017. Finanční podmínky nezveřejnila žádná ze stran. S odstupem času je ale dost možné, že se o tomto partnerství bude mluvit jako o kroku, který způsobil revoluci se jmény sponzorů na dresech v severoamerických soutěžích. Je totiž vysoce pravděpodobné, že pokud jedna ze soutěží povolí reklamy na dresech, zbylé ligy ji budou následovat bez sebemenších potíží.

20.4 Světový pohár

Oděvní gigant Adidas se bude podílet na výrobě dresů pro Světový pohár, který se uskuteční od 17. září do 1. října 2016 v Torontu. Třetí vydání World Cupu, který se vrátí po dlouhých dvanácti letech, má kompletně na starosti NHL, která ho zavedla jako konkurenci olympijských her. Kvůli zimní olympiádě musí liga přerušit soutěž na více než dva týdny, kvůli čemuž přichází o miliony dolarů a navíc ji z turnaje pod pěti kruhy neputuje žádný zisk. Na rozdíl od Světového poháru, který má NHL přinést určitý profit, mimo jiné i z prodeje reklamy na dresech. Tam už se NHL jejich využití bránit nebude.

Za reklamu na dresech prý NHL požaduje osm milionů dolarů. Najde se někdo, kdo by byl ochoten utratit takovou sumu? Podle marketingového ředitele TSN Ricka Westheada ne. „Aby někdo zaplatil osm milionů dolarů? To se nestane. Myslí si, že zlákaří nějakou globální společnost, např. Visu, ale to se určitě nestane.“⁶⁷ Nejvíce by potenciální sponzory mohla zajímat Kanada, u ní ovšem zájem značek začíná i končí.

20.5 Smlouva s Molson Coors

V únoru 2011 NHL podepsala sedmiletou smlouvu s pivovarem Molson Coors Brewing Company. Jeden z největších světových producentů piva se zařadil do kategorie severoamerických partnerů, protože kanadský pivovar Molson Brewery se v roce 2005 sloučil s americkým výrobcem Coors.⁶⁸

Kontrakt mezi pivovarem a hokejovou ligou představuje důležitý krok. „Hokej a pivo jdou ruku v ruce,“ tvrdí Andy England, výkonný viceprezident a marketingový ředitel MillerCoors. „Hokejoví fanoušci jsou velkými pivaři. Naše data ukazují, že v žádné jiné sportovní lize nevy pijí fanoušci více piva než při hokeji.“⁶⁹

Podle slov Johna Collinse, provozního a marketingového ředitele NHL v letech 2006 až 2015, jde o „monstrózní smlouvu“.⁷⁰ Collins k tomu dodal: „Díky této investici realizujeme celou řadu marketingových a reklamních plánů, na kterých pracujeme už nějakou dobu.“⁷¹

Dohoda během sedmi let vynese kanadsko-americké hokejové lize 375 milionů dolarů. Smlouva se skládá z následujících částí – po sto milionech dolarů vyplatí pivovar za práva, reklamní nákupy a tzv. aktivaci, která zaručuje náklady na akce a zvláštní propagaci organizovanou společností Molson za účelem zpeněžení svých práv. Pivovar se stal hlavním dodavatelem piva na všech stadionech NHL.⁷²

Jak už bylo řečeno v kapitole věnované zápasům pod širým nebem, díky této smlouvě se jméno pivovaru promítlo i do zápasů tzv. Stadium Series, která nese oficiální název Coors Light NHL Stadium Series.

20.6 Partnerství s Pepsi

Dlouhodobým partnerem kanadsko-americké soutěže je nadnárodní výrobce limonád PepsiCo Inc., který se řadí do kategorie severoamerických sponzorů, podobně jako např. EA Sports, tvůrce videoher NHL. Obě strany se na spolupráci domluvily v červnu 2006 a od 1. července toho roku se Pepsi stala exkluzivním dodavatelem sportovních nápojů. Díky smlouvě je oficiálním sportovním nápojem hokejové ligy Gatorade, který se od té doby objevuje na lavičkách všech třiceti mužstev NHL.⁷³

V červnu 2012 National Hockey League a Pepsi prodloužili partnerství o dalších pět let. Součástí dohody byla podmínka, že se Pepsi a brambůrky Lay's (rovněž severoamerický sponzor ligy spadající pod PepsiCo Inc.) dočkají větší propagace na akcích typu Winter Classic. Vedle NHL je Pepsi dlouholetým partnerem i v NFL, MLB a NBA.⁷⁴

20.7 Bridgestone

Dalším z řady nepřehlédnutelných a nepostradatelných sponzorů je japonský výrobce pneumatik Bridgestone, hlavní sponzor novoročních utkání Winter Classic. NHL se s ním dohodla na pětileté spolupráci v roce 2010, aby ji v červenci 2015 o stejnou dobu prodloužila.

Finanční podmínky na veřejnost nepronikly. V rámci nové dohody plánuje Bridgestone „rozšířit podporu směrem k NHL a vytvořit nová partnerství s týmy NHL a vybudovat vystupování jak na lokální, tak i národní úrovni“.⁷⁵ Jméno Bridgestone nese hala Nashville Predators a v současnosti společnost sponzoruje pět týmů.

Marketingová aktivita Bridgestonu přinese „významný mediální závazek, jenž zahrnuje propagaci skrze mediální platformy NHL, jako jsou její webové stránky, sociální sítě a aplikace“ a také celostátní reklamní kampaně, v nichž využije značku NHL.⁷⁶

Keith Wachtel, výkonný viceprezident NHL pro globální partnerství, o prodloužení smlouvy prozradil: „Jsme hrdí na naše dlouhotrvající partnerství s Bridgestone. Bridgestone nám pomohl pozvednout NHL Winter Classic na jednu z nejočekávanějších akcí nejen v sezoně, ale vůbec v celém kalendářním roce. Sportovní fanoušci díky Bridgestone mohou očekávat další roky vzrušujících a inovativních aktivit napříč ligovými platformami.“⁷⁷

Phil Pacsi, viceprezident oddělení Bridgestone Americas, prohlásil: „Partnerství s NHL spojuje značku Bridgestone s prestižní sportovní soutěží s rozsáhlou fanouškovskou základnou a představuje významnou oddanost naší společnosti ke sportu. Jsme svědky ohromných výsledků pramenících z Winter Classic a celoročních aktivit s NHL. Díky této nové smlouvě budeme pokračovat, abychom ještě prohloubili naše partnerství a dovedli jak my, tak liga náš závazek k činům a inovaci.“⁷⁸

Jako hlavní partner vydání Winter Classic 2016 Bridgestone obdržel vysílací práva od televizních společností NBC, Rogers a TVA Sports spolu se značkovou propagací v rámci vysílání NBC. Kromě toho se Bridgestone dočkal předního umístění loga a video spotů přímo na místě konání Winter Classic, PA (public address system, soustava k ozvučení velkých prostranství) a integrace značky přes všechny typy médií NHL, včetně videí, tisku, on-linu a rozhlasu.⁷⁹

20.8 DraftKings

Jedním z populárních sponzorů je společnost DraftKings, která se specializuje na tzv. fantastické sportovní události. S pomocí DraftKings si hokejoví fanoušci mohou nasimulovat výsledky jednotlivých zápasů, čímž získají pocit, že jsou součástí světa NHL.

Smlouva, podepsaná v listopadu 2014, zní na dva roky, ale není pochyb o tom, že se spolupráce protáhne na dlouhá léta. Díky kontraktu zaujímá logo DraftKings významnou pozici na všech digitálních platformách NHL, včetně webových stránek, mobilní aplikace a sociálních médií.⁸⁰

DraftKings diváky automaticky nutí, aby ještě více sledovali dění v NHL. Mají totiž extra motivaci. Pokud se do fantastické ligy zapojí, mohou vyhrát nesmírně atraktivní ceny, včetně zájezdů na nejprestižnější akce Národní hokejové ligy jako jsou Winter Classic, All-Star Game, Stadium Series nebo slavnostní předávání cen NHL.⁸¹

20.9 Naming rights

Neopomenutelnou součástí současného celosvětového sportovního byznysu, který pochopitelně nemíjí ani NHL, je pojmenovávání multifunkčních hal a stadionů po sponzorech, kteří za jméno v názvu neváhají utrácet miliardy dolarů.

Kluby NHL ve svých arénách nepůsobí samy – v mnoha případech se o halu dělí s týmy NBA. Nejlukrativnějšími smlouvami mezi kluby NHL disponují Dallas Stars a New York Islanders.⁸²

Texaská American Airlines Center je vedle Stars domovem basketbalových Dallas Mavericks. Aréna nese jméno po letecké společnosti, která za naming rights v průběhu třiceti let vyplatí celkem 195 milionů dolarů, tedy 6,5 milionů dolarů za rok. Kontrakt vyprší až v roce 2031.⁸³

Ještě výnosnější obnos peněz plyne mužstvům z Brooklynu, jedné z pěti newyorských čtvrtí. Mezinárodní bankovní a finanční společnost Barclays se zavázala, že za pojmenování brooklynské arény vyplatí za dvacet let celkem dvě stě milionů dolarů, každý rok deset milionů dolarů. Hala Barclays Center se otevřela v roce 2012 a nejdříve sloužila basketbalovým Brooklyn Nets, kteří se přestěhovali ze sousedního státu New Jersey. Perspektivní a rozvíjející se newyorská čtvrť přitáhla zájem Barclays.

Od ročníku 2015–2016 aréna slouží i hokejovým New York Islanders, kteří se po 43 letech přestěhovali z Long Islandu.⁸⁴



Obrázek 9 Brooklynská hala Barclays Center, domov New York Islanders a Brooklyn Nets ^[11]

Pojmenovávání hal po různých společnostech a firmách je celosvětový trend, ale nikde na světě se v něm netočí tolik peněz jako ve Spojených státech amerických. Deset největších kontraktů týkajících se naming rights se uzavřelo v USA. První tři zdaleka přesahují výše uvedené smlouvy s dallaskými a brooklynskými týmy.

Pojišťovna MetLife vyplatí za dvacet pět let spolupráce klubům New York Giants a Jets (oba NFL) čtyři sta milionů dolarů, každoročně šestnáct milionů. O čtyři miliony dolarů více každých dvanáct měsíců inkasují baseballoví New York Mets. Finanční společnost Citi to bude stát čtyři sta milionů dolarů za dvacet let. Stejný obnos peněz a délka smlouvy se týkají Dallas Cowboys (NFL), kteří uzavřeli smlouvu s AT&T. V kontraktu je navíc zakotvena opce, která umožňuje rozšíření masivní smlouvy o dalších deset let a celkových šest set milionů dolarů.⁸⁵

Dlouhou dobu se zdálo, že naming rights některým organizacím spíše přinášejí problémy než užitek. Dokazovali to St. Louis Blues, jejichž majitel Tom Stillman si moc přál pořádat Winter Classic nebo Stadium Series. Jako vhodný se jevil moderní Busch Stadium. Právě v jeho názvu vězelo jablko sváru – Busch je značka piva spadající pod pivovar Anheuser-Busch. Ten vznikl a sídlí v St. Louis a tvoří historii města i státu Missouri. Oficiálním sponzorem a zároveň exkluzivním dodavatelem piva pro NHL je ale Molson Coors, které se promítá do názvu akce Stadium Series.⁸⁶

Přestože to vypadalo, že jde o nepřekonatelnou překážku, nakonec se v St. Louis, městě proslulém Zlatým obloukem, Winter Classic uskuteční. Druhý lednový den roku 2017 se na Busch Stadium představí Blues proti Chicago Blackhawks.

21. Spolupráce NHL s charitativními organizacemi

NHL se nesnaží vydělávat peníze pouze pro sebe, ale i pro lidi a organizace, které to potřebují. Přestože se v lize točí desítky miliard korun, lidské srdce v ní nechybí. Národní hokejová liga dlouhodobě spolupracuje s neziskovou organizací Make-A-Wish Foundation (v češtině nadace „Něco si přeji“). Tato nadace, založená v roce 1980 ve Phoenixu ve státě Arizona, pomáhá vážně nemocným dětem mezi 3–17 lety plnit jejich přání.⁸⁷

Pro ilustraci uveďme dva příklady. V únoru 2015 se jedenáctiletému Tonyemu Campisimu, trpícím nádorem na mozku, splnil sen, když strávil den ve společnosti českého útočníka Jakuba Voráčka a jeho týmu Philadelphia Flyers. Campisi s generálním manažerem Letců Ronem Hextallem podepsal jednodenní kontrakt a zapojil se do tréninku mužstva. Voráček mu věnoval dres s jeho jménem podepsaný všemi hráči Flyers a po tréninku si spolu zahráli videohry. Následující utkání Philadelphie proti Nashvillu navíc mladý fanoušek sledoval z VIP lóže.⁸⁸



Obrázek 10 Útočník Philadelphia Flyers Jakub Voráček se pravidelně angažuje v charitativních projektech ^[12]

Něco podobného jako Tony Campisi prožil v březnu 2012 tehdy šestnáctiletý Sam Jacobson, který si mohl ztrénovat se svým velkým idolem Alexandrem Ovečkinem. Jacobson strávil s týmem Capitals dva dny, přičemž si s ruským kanonýrem zahrál mini-turnaj a účastnil se domácího utkání Washingtonu.⁸⁹

Podobných příběhů jsou desítky. Svůj cíl definuje Make-A-Wish Foundation na svých stránkách: „Splněné přání pomáhá dětem cítit se silněji, mít více energie, vůle a sil bojovat s životem ohrožujícími nemocemi. Splněné přání je pro ně bod zlomu v jejich boji proti nemoci. Doktoři, sestřičky a další zdravotní profesionálové tvrdí, že zkušenost s přáním společně s léky pomůže pacientům, aby se cítili lépe jak po emoční, tak i fyzické stránce. Proto na přáních záleží. Proto je splňujeme.“⁹⁰

21.1 Hockey Fights Cancer

NHL se také zasazuje v boji proti rakovině. V prosinci 1998 založili Národní hokejová liga spolu s hráčskou asociací charitativní projekt Hockey Fights Cancer, česky „Hokej proti rakovině“.

V sezoně 1996–97 tehdejšímu hráči Tampa Bay Lightning Johnu Cullenovi diagnostikovali lékaři Non-Hodgkinův syndrom. Kvůli nemoci přišel o zbytek sezony včetně té následující. V ročníku 1998–99 Cullen zasáhl pouze do čtyř zápasů, než se rozhodl skončit s kariérou. Za boj s rakovinou získal v roce 1999 cenu Billa Mastertona za oddanost hokeji. John Cullen svůj boj s rakovinou vyhrál. Za účelem zvýšení povědomí o této nemoci vznikl program Hockey Fights Cancer.⁹¹

Cílem této každoroční akce je vybrat peníze na boj proti rakovině. Do současnosti se díky Hockey Fights Cancer podařilo vybrat více než patnáct milionů dolarů, které putují na podporu národních i místních center pro výzkum rakoviny, dětských nemocnic, charitativních hráčských spolků a lokálních organizací zabývajících se léčbou této nemoci.⁹²

Program „Hokej proti rakovině“ je součástí kampaně s názvem „Biggest Assist Happens Off the Ice, česky „Největší pomoc probíhá mimo led“. Tato kampaň dlouhodobě upozorňuje na důležité sociální problémy nejen v Severní Americe, ale i ve světě. „The Biggest Assist Happens Off the Ice“ je součástí programu společenské odpovědnosti NHL. Tato iniciativa poskytuje podporu a různé akce pro děti ze všech sociálních vrstev a dává jim možnost naučit se něco o hokeji, hrát ho a také získat dovednosti, které uplatní v životě.⁹³

Hockey Fights Cancer podporuje NHL Member Clubs, NHL Alumni (severoamerická charitativní organizace podporující mládež a pomáhající k lepšímu životu bývalým hráčům NHL a jejich rodinám),⁹⁴ oficiální asociace ligy, Professional Hockey Trainers and Equipment Managers, marketingoví a televizní partneři a severoameričtí fanoušci.⁹⁵



Obrázek 11 Logo projektu Hockey Fights Cancer ^[13]

V rozmezí 19. října až 13. listopadu 2015 se uskutečnil 17. ročník kampaně Hokej Fights Cancer. NHL spolu s NHLPA rozdělili příspěvek přesahující dvě stě tisíc dolarů místním organizacím bojujících s rakovinou do všech třiceti oblastí, kde se NHL hraje, a celonárodně do pěti organizací zabývajících se bojem proti různým typům tohoto onemocnění. Peníze se investují především do výzkumu, který má přinést zlepšení terapie a zachraňovat lidské životy.⁹⁶

Každý z třiceti klubů NHL pravidelně věnuje jeden zápas ve své domovské aréně boji proti rakovině, tzv. Hockey Fights Cancer Awareness Night. Ta zahrnuje různé akce pro fanoušky upozorňující na tuto nemoc. Akce se dostává do povědomí i díky tomu, že domácí týmy při rozbruslení nastupují ve světle fialových dresech, barvě symbolizující všechny typy rakoviny.

Jedním z mediálních výstupů v sezoně 2015–2016 byla dvě utkání, která celostátně přenášela televize. Jednalo se o duely mezi Chicagem a St. Louis a Winnipegem a Philadelfií. Oba přenosy se zaměřily na levandulové dresy a

komentátoři obou utkání nosili kravaty v této barvě. Logo Hockey Fights Cancer se navíc objevilo na helmách a hokejkách hráčů a na mantinelech.⁹⁷

Hokejový fanoušek má každoročně celkem tři možnosti, jak se do kampaně zapojit. Buď může věnovat určitý obnos peněz přímo na stránce *HockeyFightsCancer.com*, nebo může stáhnout a sdílet fotky na sociálních sítích s nápisem „Bojuji za“, čím dává najevo, že zná někoho blízkého, kdo bojuje s tímto onemocněním. Další možností, jak se zapojit, je koupit si jakýkoli upomínkový předmět, ať už se jedná o dres, tričko nebo čepici.⁹⁸

21.2 Movember

S listopadem se pravidelně spojuje významná charitativní kampaň známá po celém světě – Movember. Název pochází ze složení dvou anglických slov moustache (knír) a November (listopad). Jejím účelem je zvýšit povědomí o rakovině, zejména rakoviny prostaty. Kampaň je proto především zaměřena na muže, kteří na ní upozorňují tím, že si v průběhu předposledního měsíce v roce nechají vypěstovat knír.

Nadace dosud vybrala více než 650 milionů dolarů a pomohla financovat přes tisíc zdravotnických programů v jedenadvaceti zemích světa. Obdivuhodný výkon, s ohledem na fakt, že Movember se zrodil v roce 2004. „Movember je skvělý příklad word-of-mouth kampaně. Díky knírku na tváři se z chlapů stávají kráčejší, mluvící billboardy zasazující se za mužské zdraví celých třicet dnů. Díky síle sociálních médií máme daleko větší možnost rozšířit povědomí o tom, co děláme,“ tvrdí výkonný ředitel Movember Adam Garone.⁹⁹

Movember je pevnou součástí programu NHL a Hockey Fights Cancer. Jen v roce 2014 se do kampaně zapojilo dvacet pět týmů a celkem 369 hráčů. Mezi neaktivnější týmy, které vybraly nejvíce peněz, patří Toronto Maple Leafs, Montreal Canadiens a Carolina Hurricanes.¹⁰⁰

Novinkou v kampani v roce 2015 byla akce MOVE, třicetidenní fitness program pobízející muže a ženy k aktivnímu pohybu a boji proti sedavému způsobu života. MOVE je vybízí k tomu, aby například místo výtahu použili schody. „Neustálé sezení je nezdravé. Sezení je jako kouření. Nepotřebujeme tisknout moc věcí, a proto ani nevstáváme od stolu. Je to o třiceti pohybech v průběhu celého měsíce a také o tom inspirovat lidi, aby dělali malé změny,“ dodal Garone.¹⁰¹

21.3 NHL Green

National Hockey League v roce 2008 začala spolupracovat s ekologickou organizací National Resources Defense Council (NRDC) a o dva roky později představila program NHL Green, jehož cílem je prosazovat ekologické chování soutěže i klubů, a jenž má fanoušky vzdělávat o environmentálních problémech. Za tímto účelem liga spustila stejnojmenné webové stránky, které fanoušky informují o ekologických aktivitách týmů.¹⁰²

„Hokej vznikl na zamrzlých rybnících. Většina našich hráčů se učila bruslit na venkovních kluzištích. Abychom mohli v této báječné tradici pokračovat, potřebujeme zimní počasí – a jako liga budeme toto poselství šířit. Jsme nadšeni, že můžeme spolupracovat s NRDC a čerpat z jejich rozsáhlých zkušeností a odborné kvalifikace jak na úrovni akcí NHL, tak samotné činnosti ligy a klubů,“ řekl k iniciativě komisař Gary Bettman.¹⁰³

22. NHL v Evropě

Významnou roli hraje pro NHL evropský trh, jak dokládají marketingové aktivity ligy na tomto kontinentu od výluky v roce 2005.

První zápasy NHL se v Evropě odehrály už v roce 1938, kdy se v Paříži a Londýně střetly v exhibičním dvojzápase týmy Montrealu a Detroitu. Kontakty mezi zámořským a evropským hokejem zajišťovalo především každoroční mistrovství světa, kam Kanada posílala svá nejlepší amatérská mužstva. Další zápasy severoamerických celků se odehrály až v roce 1959. Organizátorem celé myšlenky byl švýcarský promotér Otmar Delson, který tušil, že by turné dvou týmů NHL po Evropě mohlo přinést lukrativní výdělek. Hráče nalákal na 1000 dolarů, švýcarské hodinky nejvyšší kvality a ubytování zdarma v nejlepších hotelech.¹⁰⁴

Na turné vyrazily celky Boston Bruins a New York Rangers. V průběhu necelého měsíce, od 29. dubna do 24. května, odehrály celkem třiatdvacet zápasů. I když se prý hrál velmi pohledný hokej, divácký zájem byl poměrně chabý. Na první utkání v Londýně přišlo pouhých patnáct set diváků, v Paříži sedm set a v Antverpách dokonce pět set. Hráči se vedle tří zmíněných měst představili v Ženevě, Curychu, Dortmundu, Essenu, Krefeldu, Západním Berlíně a Vídni. Kvůli politické situaci se turné omezilo pouze na západní část starého kontinentu.

Na další zápasy museli fanoušci čekat dvacet let. Mezitím se na přelomu let 1977 a 1978 uskutečnilo turné tří evropských týmů po zámoří – Spartaku Moskva, Tesly Pardubice a Poldi Kladno –, které dohromady odehrály třináct exhibičních mačů se zámořskými celky. Až v roce 1980 se NHL vrátila do Evropy, konkrétně do Švédska. V průběhu 90. let mužstva víceméně pravidelně hrála přípravná utkání nejen po Evropě, ale i Japonsku.¹⁰⁵

Teprve v roce 2007 přešlo vedení ligy k razantnímu kroku. Dvojzápas mezi Anaheim Ducks a Los Angeles Kings oficiálně představoval začátek ročníku 2007–2008. Akce nesla název NHL Premiere Europe. Bettman a spol. se rozhodli přinést nejlepší hokej na světě na evropskou půdu proto, že tamní trh představuje pro ligu nesmírně atraktivní položku. O zámořský hokej je v Evropě velký zájem, což se podle Kena Yaffeho, který měl v té době na starosti obchodní záležitosti NHL, projevovalo i ve vyšší sledovanosti televizních přenosů, webových stránek a prodeji merchandisingu.¹⁰⁶ Od roku 2011 si lze zprávy na webu *nhl.com* vedle angličtiny a francouzštiny přečíst i v češtině, slovenštině, němčině, ruštině, švédštině a finštině.¹⁰⁷

Evropští hráči už dávno před rokem 2007 hráli pro NHL nezastupitelnou roli. V ročníku 2015–2016 představují Evropané čtvrtinu všech hráčů, konkrétně 26,1 %, čímž překonávají hráče narozené ve Spojených státech amerických, kteří tvoří 24,2 %. V tomto ročníku se vůbec poprvé v historii ligy stalo, že Kanadáné netvoří polovinu všech hráčů, protože jejich počet klesl na 49,7 %. Přitom v roce 1990 Evropané zaujímali pouze 8,5 %, zatímco hokejisté pocházející z kolébky hokeje 73,9 %.¹⁰⁸

Management soutěže nezahálel ani v následujících čtyřech letech. V roce 2008 se NHL představila fanouškům v Praze a Stockholmu, o rok později opět ve švédské metropoli a Helsinkách, roku 2010 znovu ve výše zmíněných skandinávských městech a Praze a naposledy o dalších dvanáct měsíců později počtvrté v řadě ve Skandinávii a poprvé také v Německu.¹⁰⁹

Ročník 2008–2009 otevřela v Praze dvojutkáním mužstva New York Rangers a Tampa Bay Lightning. Výběr týmu Rangers byl jasný – v době oznámení pražských zápasů NHL působil v New Yorku Jaromír Jágr. Kdo by si nechal ujít Jágra na vlastní oči? Jenže nejproduktivnější evropský hráč v dějinách NHL v létě 2008 odešel do ruského Omsku. Přestože oba pražské zápasy viděla zaplněná O2 arena, hráči sehráli utkání v komorní atmosféře.

Především kvůli tomu, že lístky dosáhly takových závratných částek, že si je značná část hokejových fanoušků zkrátka nemohla dovolit. V nižší cenové kategorii se cena lístků pohybovala od 1990 do 3990 korun. Nejlepší místa k sezení vyšla na 7900 korun.¹¹⁰

NHL to s počtem zápasů v Evropě v té době trochu přehnala, protože rok 2010 už zdaleka nebyl tolik úspěšný, jak by si představovala. Začít počtvrté za sebou sezonu v Evropě a navíc pořád ve stejných městech se na výsledcích podepsalo.

V Praze, Stockholmu a Helsinkách fanoušci zaplnili haly v šesti zápasech celkem z 84 %.¹¹¹ Vzhledem k výjimečnosti akce se nejednalo o nejlepší výsledek. Nepomohly ani levnější vstupenky v porovnání s minulými lety. Jen v Praze stály lístky do VIP sektoru 8000 korun, Gold místa 4 490 a I. Kategorie 3 990.¹¹² Peníze, které se lidem za jedno hokejové utkání, byť se jedná o NHL, dávat nechce.



Obrázek 12 Logo k pražským zápasům NHL mezi New York Rangers a Tampa Bay Lightning v roce 2008 ^[14]

Od roku 2011 se NHL v Evropě neobjevila. V době konání evropských zápasů se hlasitě a vášnivě mluvilo o možnosti, že by NHL mohla expandovat na tento kontinent a založit zde nové týmy nebo rovnou celou divizi. Bill Daly, zástupce Garyho Bettmana, v září 2008 prohlásil, že expanze do Evropy by se mohla uskutečnit do deseti let.¹¹³

Po čase ale NHL toto téma uložila k ledu a dnes se zdá, že možnost rozšíření ligy do Evropy patří do oblasti science fiction. Aktuálně nejsou v plánu ani zahajovací utkání sezony na starém kontinentu. Vypadá to, že vedení ligy odsunulo zájem o

evropský trh na druhou kolej a svou pozornost v současnosti zaměřuje na venkovní zápasy, All-Star Game a pravděpodobnou expanzi do Las Vegas a Quebecu.

23. Utkání hvězd

Pokud sezonu NHL nepřeruší výluka nebo jednou za čtyři roky olympijská přestávka, mohou se fanoušci každý rok těšit na Utkání hvězd neboli All-Star Game.

Prvopočátky této tradice sahají do prosince 1933 a jsou spojené s černou kaňkou na jinak překrásné historii ligy. Bostonský obránce Eddie Shore tehdy ztratil nervy a udeřil ze zadu do hlavy hráče Toronta Ace Baileyho. Ten padl hlavou na led tak silně, že mu praskla lebka a bojoval o život. Musela se však vyřešit otázka, kde vzít peníze na jeho léčbu. Zástupci Toronta se s ostatními týmy dohodli, že uspořádají benefiční utkání, jehož výtěžek půjde na Baileyho léčbu. Tak se 14. února 1934 zrodilo All-Star Game, aniž by někdo z přítomných tušil, že položili základ k budoucí neodmyslitelné tradici sezony. Před zahájením utkání si k údivu všech Ace Bailey a Eddie Shore potřásli pravicemi.¹¹⁴

I další zápasy All-Star se hrály pro dobročinné účely. V roce 1937 bylo utkání věnováno rodině Howieho Morenza, legendárního centra Montrealu Canadiens, který přímo v zápase utrpěl zlomeninu nohy a na následky zranění zemřel. O dva roky později se utkání konalo na počest rodiny Alberta „Babe“ Sieberta, obránce a levého křídla, který utonul v Huronském jezeře.¹¹⁵

V roce 1947 rozhodlo vedení NHL, že se zápasy výběru All-Stars s vítězem Stanley Cupu budou hrát každoročně, a to vždy před začátkem sezony. Nicméně v letech 1949–1966 se přesunuly doprostřed sezony.¹¹⁶

Od roku 1969 nenastupoval výběr All-Stars proti vítězi Stanleyova poháru, ale střetávaly se výběry ze Západní a Východní konference. Na přelomu 20. a 21. století došlo ke změně formátu, kdy se proti sobě postavili severoameričtí a evropští hráči. Od roku 2003 se liga znovu vrátila ke klasickému formátu Západ vs. Východ, který byl změněn o osm let později, kdy fanoušci stále měli právo vybírat zahajovací pětky obou mužstev včetně brankářů, ale o zbytek jejich podoby se postaral tzv. fantastický draft, kdy si kapitáni týmů zvolili spoluhráče podle svého vlastního uvážení.¹¹⁷

Od roku 1990 NHL zpestřila víkend Utkání hvězd o dovednostní soutěže, které vždy předcházejí exhibičnímu zápasu. V současnosti probíhají v sobotu dovednostní soutěže, kde hráči bojují v disciplínách o neoriginálnější zakončení, nejtvrďší střelu nebo přesnost střelby, a v neděli následuje vrchol v podobě Utkání hvězd.¹¹⁸

Přestože se v těchto exhibičních zápasech představují největší hvězdy severoamerické ligy, šedesátý ročník All-Star Game na konci ledna 2015 se nesl ve znamení nezájmu diváků. V USA zhlédlo utkání 1,194 milionů diváků, což je v porovnání s rokem 2012 propad o celých 14 % (v roce 2012 sledovalo exhibici 1,317 milionů diváků). Horší a překvapivější výsledky přišly z Kanady. Na televizní stanici CBC si All-Star Game v lednu 2012 naladilo 2,454 milionů diváků, o tři roky později ale o téměř milion méně, konkrétně 1,479 milionů.¹¹⁹

Obrovský propad, vezme-li se v úvahu fakt, že se Utkání hvězd kvůli výluce a olympijské přestávce konalo po třech letech. Varovným ukazatelem je i porovnání se třemi zbývajících soutěžemi – MLB, NFL a NBA. Baseballovou exhibici sledovalo v roce 2015 rekordních 10,9 milionů diváků na stanici Fox; fotbalovou si pustilo 8,77 milionů a basketbalovou 7,2 milionů fanoušků. Hokejové All-Star Game se jeví jako nepovedený seriál v konkurenci mistrovských produkcí.¹²⁰

Co stojí za příčinou takto nízkých čísel? Na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. „Je to naprosto nepochopitelné,“ prohlásil Scott Moore, prezident Sportsnetu, sportovního kanálu patřícího pod Rogers Media. „Ptali se mě, jestli pro to mám nějaké vysvětlení, což nemám. Myslím si, že ta čísla jsou chybná.“¹²¹ Nic neříkající odpověď od takto vysoce postaveného člověka.

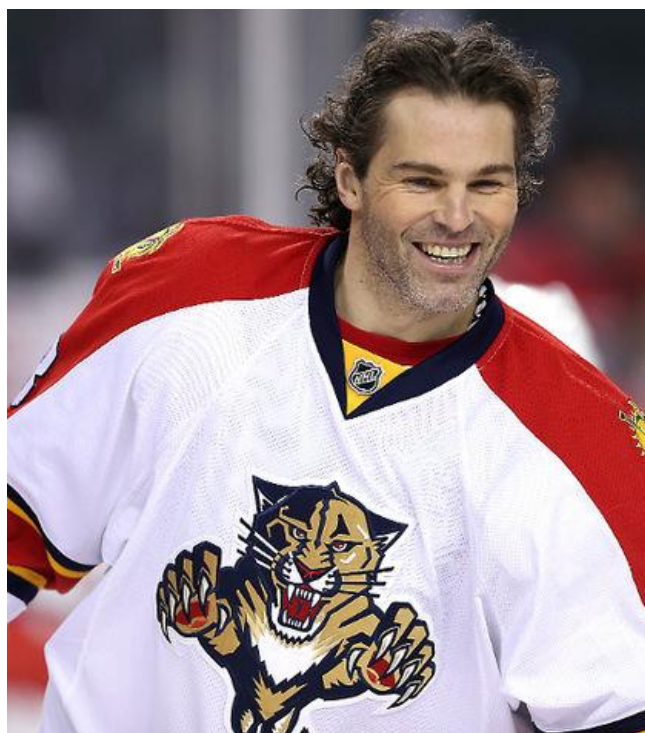
Slabý výsledek All-Star Game přiměl NHL k zásadnímu kroku. V listopadu 2015 přišla s oznámením, že se Utkání hvězd 2016 v Nashvillu odehraje ve zcela novém formátu tři na tři.¹²² V této formě se od sezony 2015–2016 hraje i pětiminutové prodloužení, díky čemuž diváci vidí nesmírně rychlou hru plnou přečíslení.

V Utkání hvězd 2016 poprvé proti sobě nestanuly dva, ale hned čtyři týmy reprezentující svou divizi. Diváci zhlédli tři dvacetiminutové zápasy. Hráči nejúspěšnějšího mužstva si odnesli prémii jednoho milionu dolarů. Jediné, co zůstalo při starém, jsou dovednostní soutěže, které se znovu odehrály den před samotným miniturnajem. Druhým rokem po sobě se hlavním sponzorem stala automobilka Honda, jejíž jméno figuruje v názvu události.¹²³

Revoluční změna formátu přinesla své plody. Atraktivnější podívaná přitáhla zájem fanoušků. Těch se u přenosu stanice NBC sešlo 1,595 milionů, což v porovnání s rokem 2015 činí nárůst o 34 %. Zároveň se jedná o nejsledovanější Utkání hvězd NHL v historii této televizní stanice.¹²⁴

Na výběru hráčů do All-Star Game se nadále podílí i sami fanoušci, což zvyšuje atraktivitu celé akce. Zatímco v předchozích letech rozhodovali příznivci o zahajovacích pětkách (plus brankářích) na obou stranách kluziště, s novým formátem vybírají pouze čtyři hráče, z nichž se stanou kapitáni jednotlivých divizí. Fanoušci měli možnost hlasovat po dobu celého prosince 2015 a každý den mohli posílat čtyřicet hlasů (pro jednoho hráče maximálně deset). Zbytek hráčů, stejně jako v předchozích letech, nominuje samotné vedení ligy.

Za kapitány divizních výběrů pro All-Star 2016 zvolili fanoušci bitkaře Johna Scotta, Patricka Kanea, Alexandra Ovečkina a Jaromíra Jágra, který v Utkání hvězd vedl Atlantickou divizi, ačkoliv na začátku hlasování na Twitteru požádal fanoušky, ať pro něj nehlasují, jelikož by ho nový formát tři na tři zabil.¹²⁵



Obrázek 13 Jaromír Jágr patří i ve 44 letech k nejlepším hráčům v lize^[15]

24. Spolupráce NHL s Major League Baseball Advanced Media a další mediální kontrakty

V srpnu 2015 se NHL dohodla na unikátním partnerství na digitálně mediálním poli se společností Major League Baseball Advanced Media (MLBAM), která se stará o internetové vysílání nejvyšší baseballové soutěže. Spolupráce potrvá minimálně šest let. Hodnota kontraktu je 1,2 miliardy dolarů, přičemž v hotovosti NHL obdrží šest set milionů dolarů (každý rok sto milionů) a druhou polovinu z příjmů BAM Tech, nově vytvořené digitální společnosti, kterou má na starosti MLBAM, a ve které NHL disponuje sedmi až deseti procentním podílem.¹²⁶

MLBAM je komanditní společnost, kterou vlastní všech třicet klubových majitelů baseballové ligy. Výkonný ředitel společnosti Robert Bowman v květnu 2012 prohlásil, že její roční zisk činí 620 milionů dolarů.¹²⁷ Časopis *Forbes* dokonce přišel s tvrzením, že „je to největší mediální společnost, o které jste nikdy neslyšeli“.¹²⁸

Díky této smlouvě se MLBAM stará o webové stránky NHL a všech jejích týmů. Navíc spravuje jednotlivé aplikace NHL (včetně NHL GameCenter LIVE) a spolu s hokejovou ligou se bude podílet na vytvoření nových digitálních produktů a platformách a převezme kontrolu nad internetovým vysíláním hokejových zápasů. Kooperace zahrnuje pouze Spojené státy americké, nikoli Kanadu.¹²⁹

Toto ojedinělé partnerství – vůbec první svého druhu – dopřeje fanouškům ještě větší prožitek na poli sociálních médií, aplikací či živého vysílání zápasů. MLBAM poskytne příznivcům hokeje hlubší vhled do utkání a příběhů jednotlivých hráčů.¹³⁰

Komisař Gary Bettman o spolupráci prohlásil: „Jako lídr na trhu je MLBAM v unikátní pozici, aby nám pomohla poskytnout hokejovým fanouškům bohatší a podmanivější zážitek ze hry. MLBAM je vhodným partnerem i proto, že disponuje schopnostmi, které nám pomůžou vytvořit nové a vzrušující produkty pro naše fanoušky, kteří dychtí po neodolatelném digitálním obsahu.“¹³¹

Drew Dorweiler, expert na tržní hodnoty sportovních mužstev, tvrdí: „Smlouva mezi NHL a MLBAM dodá vysoce viditelné platformy s ověřeným úspěchem, díky kterému NHL osloví mezinárodní publikum. Především se ale zvýší hodnota jednotlivých franšíz, jednak díky postupnému výnosu, který přinese smlouva, a za druhé díky delšímu časovému horizontu let, během kterých nové digitální technologie

přivedou nové fanoušky, jak domácí, tak zahraniční, z kterých se stanou vášniví pozorovatelé.“¹³²

24.1 Smlouva se Sirius

Pouhý týden po oznámení dohody s MLB Advanced Media přišla NHL s dalším významným kontraktem – až do sezony 2021–22 prodloužila spolupráci s rozhlasovou stanicí SiriusXM. Finanční podmínky zůstaly utajeny.¹³³

Předplatitelé satelitního rozhlasu SiriusXM se mohou těšit na přípravné předsezonní zápasy až po boje o Stanley Cup. „Naše dlouholeté partnerství se SiriusXM se vždycky zaměřovalo na to, aby hra byla přístupná fanouškům. Nová dohoda zajišťuje, že severoamerickým fanouškům přineseme v příštích letech ještě více vysílání a zápasů, od začátku ročníku až po závěrečný klakson,“ prozradil John Collins.¹³⁴

Předchozí desetiletá smlouva se stanicí Sirius, uzavřená v září 2005, vstoupila v platnost o dva roky později. Za práva tehdy vyplatila společnost sto milionů dolarů. V té době měla 4,4 milionů posluchačů a za účelem smlouvy vytvořila nový, výlučně hokejový kanál.¹³⁵

24.2 Smlouva se SAP SE

NHL se snaží, aby prostřednictvím nových technologií vtáhla fanoušky co nejvíce do hry. Proto v únoru 2015 uzavřela mnohaletou smlouvu s německou softwarovou společností SAP SE. Délka kontraktu ani finanční hodnota nebyly zveřejněny.¹³⁶

Díky této smlouvě se přímo na webových stránkách NHL objevily nové statistiky jako zablokované střely nebo počet střeleckých pokusů jednotlivých hráčů. Kompletní statistiky by měly být k dispozici před sezonou 2016–2017 včetně statistik ze všech zápasů, které se v historii NHL odehrály.¹³⁷

Quentin Clark, ředitel technologického oddělení SAP, ke smlouvě dodal: „Naše partnerství s NHL přinese fanouškům daleko hlubší pohled do hry a dodá jim lákavé historky o hokeji a hráčích. S novými statistikami NHL umožníme fanouškům pohled na hráče a úroveň týmů v reálném čase, což nikdy předtím v hokeji nebylo. Začíná nová éra hokeje a spolu s NHL se těšíme na příležitost zlepšit hru a přinést do ní inovativní věci.“¹³⁸

24.3 NHL GameCenter Live

NHL na poli digitálních technologií rozhodně nezahálí a díky nim provází fanoušky na každém kroku po celý rok. Služba NHL GameCenter LIVE umožňuje sledování zápasů v přímém přenosu v nejvyšší kvalitě. Je pouze na fanoušcích, zdali je budou sledovat na počítači, tabletu, chytrém telefonu nebo jiné technologii.

Má to jen jedinou podmínku – službu si musí předplatit. V sezoně 2015–2016 vyjde na 114,99 dolarů. Nově se GameCenter LIVE dá vyzkoušet jen na měsíc za 19,99 dolarů, přičemž předplatné se dá kdykoli zrušit.¹³⁹

Není to ale bez chyby. Celonárodně přenášené zápasy nebo zápasy přenášené na lokální televizi se přes GameCenter LIVE pustit nedají, nejdříve až 48 hodin po skončení utkání. To platí pro severoamerické fanoušky. Ti evropští nezhlédnou prostřednictvím GameCenter LIVE zápasy, které v jejich zemi vysílají kabelové televize.¹⁴⁰

Služba je pouze v angličtině a je dostupná po celé zeměkouli, s výjimkou skandinávských zemí Dánska, Norska, Švédska a Finska, kde utkání vysílá švédská společnost Modern Times Group.¹⁴¹

24.4 NHL na sociálních sítích

Fanoušci nezískávají informace o Národní hokejové lize pouze prostřednictvím oficiálního webu *nhl.com*, ale i přes sociální sítě. NHL má vlastní účty na Facebooku, Twitteru a Instagramu.

K 20. dubnu 2016 na Twitteru sledovalo soutěž 4,63 milionů diváků,¹⁴² na Facebooku přes čtyři miliony¹⁴³ a na Instagramu dva miliony.¹⁴⁴ Na všech profilech se každý den objevují desítky zpráv, které fanouškům přinášejí detailní vhled do dění nejlepší hokejové soutěže světa.

25. Merchandising

Součástí marketingu NHL je i merchandising neboli licencované zboží, které si mohou fanoušci pořídit. Liga nabízí stovky produktů, jejichž prostřednictvím mohou lidé vyjadřovat podporu svým oblíbeným klubům nebo hráčům.

K dispozici nejsou pouze klasické dresy nebo čepice, ale také boty, tepláky, kulichy, náramky, masky, hokejové kartičky a další. V roce 2014 se nejprodávanějším dresem stal ten se jmenovkou Patricka Kanea, útočníka Chicago Blackhawks. O rok později ho na druhou pozici odsunul jeho vlastní spoluhráč Jonathan Toews.¹⁴⁵

2015 Top-Selling Player Jerseys		
Rank	Player	Team
1	Jonathan Toews	Chicago Blackhawks
2	Patrick Kane	Chicago Blackhawks
3	Henrik Lundqvist	New York Rangers
4	Alex Ovechkin	Washington Capitals
5	Sidney Crosby	Pittsburgh Penguins
6	Patrice Bergeron	Boston Bruins
7	Zach Parise	Minnesota Wild
8	Carey Price	Montreal Canadiens
9	Ryan McDonagh	New York Rangers
10	Connor McDavid	Edmonton Oilers

Obrázek 14 Seznam deseti nejprodávanějších dresů za rok 2015 ^[16]

NHL má v České republice velkou fanouškovskou základnu, i díky tomu, že Češi měli po několik let po Švédech největší zastoupení v počtu hráčů z evropských zemích (v sezoně 2015–16 Čechy navíc předstihli Rusové a Finové).¹⁴⁶ Není proto náhodou, že největší fanshop NHL ve střední Evropě se nachází v České republice. Nabízí více než tři tisíce produktů skladem jenom v ČR, celkově přes deset tisíc při objednání ze zámoří. Prodejny jsou umístěny v Praze, Prostějově a Bratislavě.¹⁴⁷



Obrázek 15 Dresy Patricka Kanea a Jonathana Toewse (oba Chicago Blackhawks) patří v posledních dvou letech k nejprodávanějším^[17]

26. John Collins

Ačkoliv se v souvislosti s vedením ligy nejvíce hovoří o komisařovi Garym Bettmanovi, za nejvýznamnějšími marketingovými iniciativami NHL stojí John Collins, v letech 2006 až 2015 provozní a marketingový ředitel ligy. Právě on má hlavní zásluhu na vzniku venkovních zápasů Winter Classic a Stadium Series, rekordních smlouvách s televizními společnostmi NBC a Rogers, a Major League Baseball Advanced Media.

V listopadu 2015 se Collins rozhodl opustit NHL. „John po sobě zanechává nesmazatelnou stopu,“ prohlásil Gary Bettman. „Jeho energie, kreativita a schopnost vybudovat strategické partnerství pomohla NHL k rekordním ziskům.“¹⁴⁸

27. Vývoj tržeb v NHL

Nejdůležitější ukazatel představuje pro NHL vývoj tržeb. Příjmy ligy totiž od výluky 2004–2005 stabilně rostou. Při nástupu Garyho Bettmana do funkce komisaře v roce 1993 činily příjmy NHL zhruba čtyři sta milionů dolarů.¹⁴⁹

O jedenáct let později vydělala NHL dvě miliardy dolarů. Po konci výluky se příjmy nadále zvyšovaly a po ročníku 2010–2011 mohli představitelé ligy poprvé ohlásit překročení třímiliardové hranice (přesně 3,09 miliardy). Neustálý růst dokázala NHL udržet, vyjma ročníku 2012–13, jenž lize přinesl 2,63 miliardy, za což mohla

několikaměsíční výluka. Sezona 2013–14 generovala zisk 3,7 miliardy dolarů a následující ročník 2014–15 3,8 miliardy.¹⁵⁰

PŘÍJMY LIGY V LETECH 2005 AŽ 2015	
2005–2006	2,27 miliardy dolarů
2006–2007	2,44 miliardy
2007–2008	2,75 miliardy
2008–2009	2,82 miliardy
2009–2010	2,93 miliardy
2010–2011	3,09 miliardy
2011–2012	3,37 miliardy
2012–2013	2,63 miliardy
2013–2014	3,7 miliardy
2014–2015	3,8 miliardy

Tabulka 1 Příjmy NHL v letech 2005 až 2015 (vlastní zpracování) ^[18]

NHL se nachází ve skvělé formě. Nedávno podepsané kontrakty s GoPro, SAP SE, DraftKings, MLB Advanced Media a Adidasem spolu s prodloužením spolupráce s Bridgestone a Sirius XM a oživením Světového poháru dávají vedení ligy velký optimismus do budoucích let.

„Čím dál více lidí a společností si uvědomuje hodnotu NHL, sílu našich demografických dat, kvalitu hráčů a neodolatelnou přitažlivost naší hry,“ prohlásil Bettman.¹⁵¹

Prognózy do budoucna předpovídají, že by v ročníku 2017–18 měla NHL vydělat téměř 4,5 miliardy dolarů.¹⁵² Na začátku třetího desetiletí 21. století by měla pokořit hodnotu pěti miliard dolarů, čímž by platový strop atakoval hranici sto milionů dolarů.¹⁵³

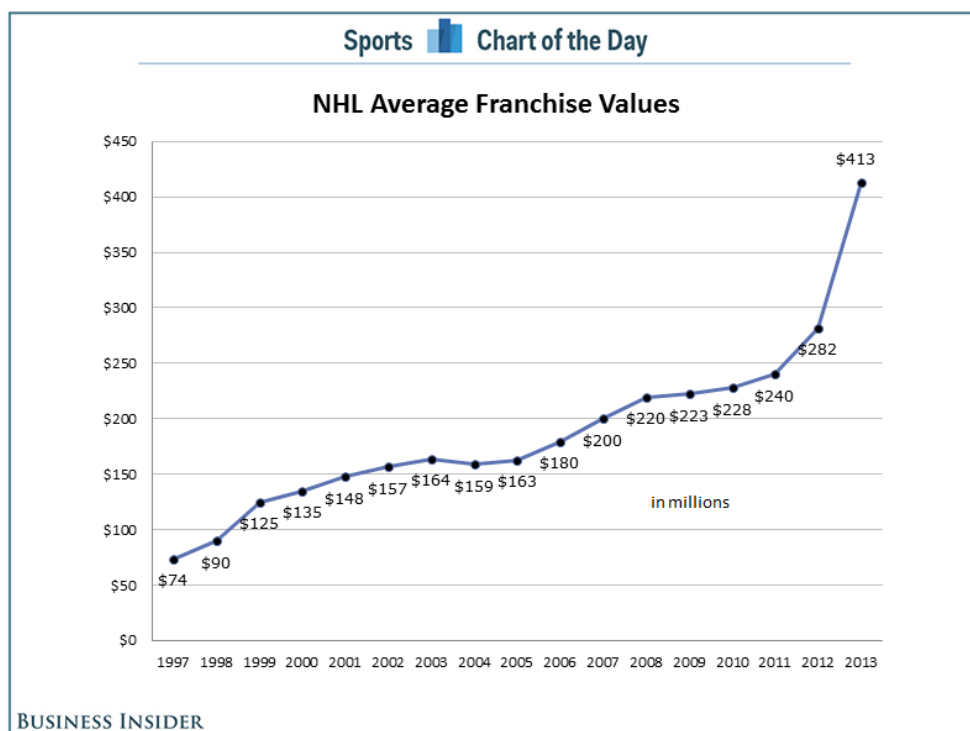
	Previous year		
Season	projected HRR*	Floor	Cap
2014-15 (no impact from deal)	3564	50.0	67.7
2015-16 (w/o new TV deal)	3742	52.7	71.3
2015-16 (with TV deal boost)	3918	55.3	74.8
2016-17	4189	59.3	80.2
2017-18	4398	62.4	84.4
2018-19	4618	65.6	88.8
2019-20	4849	69.0	93.4
2020-21	5092	72.6	98.2
2021-22	5346	76.3	103.3

Tabulka 2 Předpokládaný vývoj tržeb a platového stropu v letech 2014 až 2022 ^[19]

NHL dokázala za deset let zdvojnásobit svůj zisk, v porovnání s rokem 1993 se pak jedná o zhruba desetinásobný nárůst. Příjmy soutěže jsou rozděleny následovně – čtyřicet procent tvoří prodané vstupenky (viz kapitola Návštěvnost), dvacet pět procent televizní práva, dvacet procent dávají do pokladny sponzoři a zbylých zhruba patnáct procent získává liga z prodeje merchandisingu, především dresů.¹⁵⁴ Polovina příjmů padne na výdaje hráčů. Průměrně si hokejista v NHL vydělá v sezoně 2015–16 2,6 milionů dolarů hrubého.¹⁵⁵

28. Hodnota klubů

S rostoucími příjmy ligy se úměrně zvyšuje hodnota jednotlivých klubů. Průměrná hodnota všech třiceti klubů dosahuje za rok 2015 hodnoty 505 milionů dolarů, přitom v roce 1997 to bylo pouze 74 milionů a o patnáct let později 282 milionů dolarů. V sezoně 2014–15 si každý tým průměrně vydělal 133 milionů dolarů, o osm procent více v porovnání s předchozím ročníkem. V období tří let (2012 až 2015) se cena klubů zvýšila o závratných 223 milionů.¹⁵⁶



Graf 3 Průměrná hodnota klubů NHL v letech 1997–2013 ^[20]

Graf nám poskytuje přehled o průměrné hodnotě jednotlivých organizací NHL v rozmezí let 1997 až 2013. V roce 1997 se hodnota týmů NHL pohybovala na 74 milionech dolarů, stomilionová hranice se povedla překonat o dva roky později. Kvůli výluce 2004–2005 hodnota mužstev stagnovala, ale od konce stávky nepřetržitě roste směrem vzhůru.

Mezi tři nejhodnotnější kluby současnosti patří ty z Original Six – New York Rangers, Montreal Canadiens a Toronto Maple Leafs. Jsou to jediné organizace, jejichž hodnota přesahuje miliardu dolarů.¹⁵⁷

Nejhodnotnějším klubem NHL za rok 2015 jsou poprvé od roku 2004 New York Rangers, kteří vydělali nejvíce peněz (229 milionů dolarů). Jejich cena dosahuje 1,2 miliardy dolarů. Následují Montreal Canadiens s 1,18 miliardami. Až třetí je Toronto, které v letech 2006 až 2014 zaujímalo na tomto žebříčku první příčku. Hodnota Javorových listů se v průběhu dvanácti měsíců propadla o dvanáct procent, z 1,3 miliardy dolarů na 1,15.¹⁵⁸

Rangers a Toronto patřili k nejcennějším mužstvům už před výlukou v roce 2004, ale jejich tehdejší hodnota byla 282, resp. 280 milionů dolarů.¹⁵⁹ Paradoxem je, že v říjnu 2015 Toronto obsadilo podruhé v řadě první pozici v nelichotivém seznamu nejhorsších sportovních značek v Severní Americe podle serveru ESPN.¹⁶⁰

V rozmezí let 2014 až 2015 si nejvíce polepšili Chicago Blackhawks (o dvanáct procent), Washington Capitals (o třináct procent) a Tampa Bay Lightning (o patnáct procent).¹⁶¹

Naopak mezi nejméně hodnotné týmy patří Carolina Hurricanes (225 milionů), Arizona Coyotes (220 milionů) a Florida Panthers (186 milionů).¹⁶²

HODNOTA JEDNOTLIVÝCH KLUBŮ NHL V ROCE 2015 (V MILIARDÁCH DOLARŮ)			
POŘADÍ	KLUB	HODNOTA 2014	HODNOTA 2015
1.	New York Rangers	1,1 miliardy dolarů	1,2
2.	Montreal Canadiens	1	1,18
3.	Toronto Maple Leafs	1,3	1,15
4.	Chicago Blackhawks	825 milionů dolarů	925
5.	Boston Bruins	750	750
6.	Vancouver Canucks	800	745
7.	Philadelphia Flyers	625	660
8.	Detroit Red Wings	570	600
9.	Los Angeles	580	580
10.	Washington Capitals	500	565
11.	Pittsburgh Penguins	565	560
12.	Edmonton Oilers	475	455
13.	Dallas Stars	420	450
14.	San Jose Sharks	425	445
15.	Calgary Flames	451	435

16.	Anaheim Ducks	365	400
17.	Minnesota Wild	370	380
18.	Ottawa Senators	400	370
19.	Colorado Avalanche	360	360
20.	Winnipeg Jets	380	350
21.	New Jersey Devils	330	330
22.	New York Islanders	300	325
23.	Buffalo Sabres	288	300
24.	St. Louis Blues	235	270
25.	Tampa Bay Lightning	230	260
26.	Nashville Predators	250	255
27.	Columbus Blues Jackets	200	226
28.	Carolina Hurricanes	220	225
29.	Arizona Coyotes	225	220
30.	Florida Panthers	190	186

Tabulka 3 Hodnota jednotlivých klubů NHL v roce 2015 (vlastní zpracování) ^[21]

29. Návštěvnost

Jak bylo řečeno v kapitole o příjmech, z prodeje vstupenek putuje do pokladny NHL nejvíce peněz. Nepočítají-li se dva venkovní zápasy, pak se na 1228 utkání základní části NHL v ročníku 2014–15 prodalo přes 21,4 milionů vstupenek. Mezi nejnavštěvovanější mužstva zmíněné sezony patřili Chicago Blackhawks (ti vyprodali dokonce 110,4 % kapacity haly), Montreal a Detroit.¹⁶³

Celkem dvanácti týmům se podařilo zaplnit kapacitu minimálně ze sta procent, dalších sedm dosáhlo na hranici 98 % a výše a pouze tři nedokázaly pokořit hranici 85 % (Arizona, Carolina a nejhorší Florida Panthers).¹⁶⁴ V říjnu 2014 dosahovala průměrná

cena lístků 62,18 dolarů, což byl v porovnání s ročníkem 2013–14 nárůst o 4,4 %. Cena prémiových lístků se průměrně pohybovala na 151,53 dolarech.¹⁶⁵

Ze všech čtyř největších profesionálních severoamerických soutěží dosáhla NHL v sezoně 2014–15 nejnižšího výsledku. Nejvíce fanoušků přišlo na NFL (v průměru 68 331) a MLB (30 447).¹⁶⁶ Vzhledem k tomu, že se tyto dvě soutěže odehrávají na velkých stadionech, není srovnání příliš relevantní.

Věrohodné srovnání s hokejovou ligou snese pouze basketbal. Na NHL si našlo cestu 17 502 fanoušků, zatímco na NBA 17 809. Ještě sledovanější než hokejová a basketbalová soutěž je fotbalová Major League Soccer s průměrným počtem 19 151 diváků na zápas.¹⁶⁷

30. NHL vs. NBA, NFL a MLB

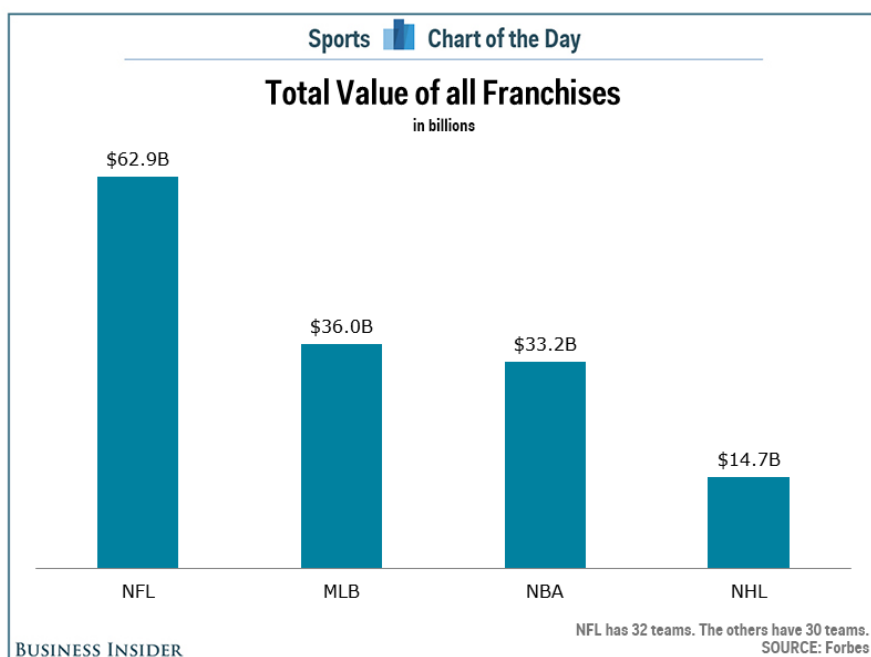
National Hockey League bojuje na tvrdém trhu s velkou konkurencí; s ligami, v nichž se točí mnohem objemnější peníze. National Football League vyinkasovala za rok 2014 rekordních 11,2 miliardy dolarů, nejvíce ze všech profesionálních soutěží na světě. Komisař NFL Roger Goodell už v roce 2013 prohlásil, že cílem ligy je do roku 2027 vydělat neuvěřitelných dvacet pět miliard dolarů ročně.¹⁶⁸

Hned za NFL následuje s devíti miliardami Major League Baseball. NBA vydělala za sezonu 2014–15 4,8 miliardy dolarů. Severní Amerika se může chlubit nejlepšími profesionálními ligami, o čemž svědčí to, že výše zmíněné soutěže patří mezi pět nejvýdělečnějších na světě; na třetí místo se mezi MLB a NBA dokázala vtěsnat pouze fotbalová Premier League.¹⁶⁹

Atraktivita soutěží se možná nejviditelněji odráží v uzavírání televizních smluv. NFL za vysílací práva v období 2013–2022 vydělá celkem dvacet sedm miliard dolarů, tedy tři miliardy ročně.¹⁷⁰ MLB si díky třem různým televizním kontraktům se stanicemi FOX, TBS a ESPN přilepší v letech 2013–2021 o 12,4 miliardy dolarů, každoročně o 1,55 miliardy.¹⁷¹ NBA pro změnu v roce 2014 uzavřela smlouvu s ESPN a TNT na roky 2016–2025, díky čemuž přiteče každý rok do basketbalové pokladny 2,6 miliardy dolarů (předchozí osmiletá smlouva vynesla 930 milionů dolarů ročně), celkově dvacet čtyři miliard.¹⁷²

Pro srovnání připomeňme, že NHL obdrží od NBC v rámci desetiletého kontraktu dvě miliardy dolarů a od kanadského Rogers 4,6 miliardy. Tyto dvě smlouvy přinášejí NHL necelých šest set milionů dolarů ročně, což se v porovnání s výše uvedenými kontrakty jeví jako zrnko písku v poušti.

I sponzoři přinášejí do ostatních ligových pokladen více než do té hokejové. V NFL to za sezonu 2014 činilo 1,07 miliardy dolarů,¹⁷³ v MLB 778 milionů dolarů¹⁷⁴ a v NBA 739.¹⁷⁵ NHL si díky sponzorům připsala částku 447 milionů dolarů.



Graf 4 Celková hodnota všech klubů ze čtyř největších profesionálních lig v Severní Americe ^[22]

Nejslavnější hokejová soutěž na světě výrazně zaostává i v celkové tržní hodnotě klubů. Jak ukazuje výše zmíněný graf, suverénně nejvyšší hodnotu ze všech soutěží má NFL, jejichž dvaatřicet týmů disponovalo v roce 2015 hodnotou téměř třiašedesáti miliard dolarů. NHL se jednoznačně krčí na posledním místě i v porovnání s MLB a NBA. Hokejová liga se může pochlubit jedním faktem – ze všech čtyř sledovaných soutěží roste procentuálně nejvíce.

Už v roce 2010 se John Collins vyjádřil k rostoucí pozornosti zaměřené na hokej. „Líbí se mi potenciál našeho sportu. Stanley Cup je jednou z největších značek na světě. Máme neuvěřitelnou fanouškovskou základnu a soutěž tvoří ti nejlepší profesionálové. Leží před námi jedinečná příležitost posunout se dál.“¹⁷⁶

31. Budoucnost – expanze NHL do Las Vegas a Quebecu?

Předpovídat budoucnost je nemožné, přesto je jisté, že NHL zdaleka nevyčerpala svůj potenciál. V hokejové lize se v příštích letech mohou spolehnout minimálně na tři věci – smlouvy s televizními společnostmi, pořádání venkovních zápasů a rostoucí příjmy.

Na druhé misce vah stojí několik otázek. Nejvíce se řeší ta, zdali se NHL rozroste o nové týmy. Mezi největší a nejpravděpodobnější kandidáty patří města Las Vegas a Quebec, kde se již NHL hrála v letech 1979–1995, než se tým tamních Nordiques přestěhoval do Colorado. Další, v pořadí osmý klub v Kanadě, je naprosto logický, v zemi javorového listu vedení soutěže zkrátka nemůže šlápnout vedle.

Podstatně vášnivější diskuze vyvolává otázka o založení týmu NHL v hazardním ráji Las Vegas, o nějž usiluje investor a miliardář Bill Foley spolu s rodinou Maloofových podnikající v zábavním průmyslu. Oblast vykazuje lákavý potenciál – pokud by šlo vše bez problémů, lize by stoupl zisk o několik procent a byl by to jeden z nejskvělejších marketingových tahů v historii soutěže.

Na straně druhé největší město státu Nevada představuje terru incognitu. Přesný zájem diváků se nedá vyčíslit, proto existuje riziko – přestože se jedná o město s nevyčerpitelným nočním životem –, že by mohly nastat problémy s návštěvností. Důležitým faktorem je i to, že v Las Vegas existuje možnost neomezeného sázení, na rozdíl od zbytku země, proto hrozí riziko nekalých praktik pramenících z této aktivity.



Obrázek 16 Gary Bettman (vlevo) a miliardář Bill Foley diskutují o možnosti založení klubu NHL v Las Vegas ^[23]

Zbývající soutěže NFL, NBA i MLB v minulosti koketovaly s myšlenkou založení klubu v tomto městě, ale nikdo z nich nedotáhl jednání tak daleko jako Gary Bettman a spol. Je velmi pravděpodobné, že NHL v Las Vegas skutečně založí novou franšizu (i proto, že se zde na jaře 2016 otevřela nová T-Mobile Arena, která na hokej pojme 17 500 diváků) a dost možná se stane inspirací pro další soutěže, kterým tím vydláždí cestu. V Sin City dosud neexistuje žádný profesionální klub.¹⁷⁷

Nabízí se otázka, kdy jindy by NHL měla rozšířit počet klubů, když ne teď. Jak píše Petr Novotný v úvodu knihy *Hvězdy NHL 2016*, nachází se liga „ve zlatém věku“.¹⁷⁸ Naposledy se rozšiřovala v roce 2000.

NHL si přijde na velkou sumu peněz ještě před oficiálním vstupem nových klubů na trh. Týmy musí zaplatit tzv. vstupní poplatek. Zatímco v roce 2000 odvedla mužstva Columbusu a Minnesoty osmdesát milionů dolarů, v případě schválení si Las Vegas a Quebec přichystají šek na pět set milionů dolarů. Jen při podání přihlášky obě města zaplatila deset milionů dolarů, přičemž dva miliony představují nevratnou zálohu.¹⁷⁹

V současnosti jsou Las Vegas a Quebec velice blízko k tomu, aby byla přijata do rodiny NHL. Přihlášky musí posvětit Rada guvernérů NHL, kterou tvoří jednotliví majitelé organizací. Na přijetí týmů se musí shodnout tři čtvrtiny majitelů, ale ještě předtím musí guvernérům přednést společné doporučení výkonná komise skládající se z deseti klubových vlastníků.¹⁸⁰ Je ale pravděpodobně otázkou času, než se NHL rozroste na dvaatřicet mužstev.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo komplexně pojednat o marketingové stránce National Hockey League. Nejdříve jsem se zabýval teoretickou částí, ve které jsem uvedl všechny důležité pojmy z oblasti marketingu a public relations, na které ve sportu narazíme. V praktické části jsem se nejprve věnoval historii a současnému rozdělení soutěže. Ústřední téma práce, marketing ligy, jsem otevřel kapitolou zabývající se výlukou v sezoně 2004–2005, která ohraničuje zkoumané období.

Poté jsem se metodou deskriptivní analýzy zabýval významnými mediálními a marketingovými kroky NHL, jako jsou televizní práva, sponzoring či zápasy pod otevřeným nebem. Komparativní metodu jsem využil při porovnání National Hockey League s fotbalovou, basketbalovou a baseballovou soutěží. V průběhu práce jsem predikoval možný budoucí vývoj soutěže, především růst platového stropu a rozšíření ligy do Las Vegas a Quebecu.

Po dopsání práce jsem se obrátil na Petra Novotného, šéfredaktora české mutace časopisu *ProHockey*, kterého jsem požádal o odbornou konzultaci, abych tak měl jistotu, že je práce dobře napsaná, neobsahuje věcné chyby a nechybí v ní nic podstatného. V odpovědi mi napsal, že podobně zpracovaný a ucelený článek o marketingu NHL dosud nečetl, a že o řadě věcí nevěděl. Taktéž jsem se obrátil na Karla Knapa, hokejového reportéra MF Dnes, na kterého udělalo dojem množství nasbíraných faktů. Vážím si jejich přístupu a tímto bych jim rád poděkoval za neocenitelnou pomoc.

Na základě detailního popisu obchodní stránky NHL jsem dospěl k závěru, že marketing představuje pro vedení soutěže nejdůležitější nástroj k dosáhnutí vytyčených cílů. Od výluky, která skončila v roce 2005, kanadsko-americká soutěž stabilně roste, což nejlépe vyjadřují každoročně se navyšující příjmy.

Podle mého názoru komisař Gary Bettman a spol. činí rozumné kroky, díky kterým význam NHL na severoamerickém trhu nadále posiluje i přes náročnou konkurenci ostatních profesionálních lig. Po výluce v roce 2005 se nejdříve soutěž díky úpravě pravidel stala daleko ofenzivnější a atraktivnější pro fanoušky. O dva roky později NHL poprvé otevřela sezonu zápasy v Evropě a následně zavedla novoroční utkání pod širým nebem, ze kterých se velmi brzy stala nepostradatelná tradice. V letech 2011 a 2013 soutěž uzavřela nejvýznamnější mediální kontrakty ve své historii, které zpečetila smlouva s Major League Baseball Advanced Media v létě 2015.

Výsledky zkoumání ukázaly, že marketingové spektrum aktivit NHL je rozvrstveno do mnoha oblastí počínaje merchandisingem, prodejem vysílacích práv, sponzoringem, sociálními sítěmi a konče zeleným marketingem, sociálním marketingem a společenskou odpovědností.

Jakkoli s tím fanoušci mohou nesouhlasit, je patrné, že dnešní NHL v první řadě představuje výnosný obchod generující miliardy dolarů ročně, ale tak to v současném profesionálním sportu funguje. Z bakalářské práce také plyne další důležitý fakt – v současné chvíli se NHL nachází v nejlepší kondici ve své téměř stoleté historii. Vše navíc nasvědčuje tomu, že následující roky budou, minimálně z finančního hlediska, ještě úspěšnější.

Summary

The study presents a complex view of the National Hockey League from the marketing perspective. It is composed of two main parts. The first one includes marketing theory and most often terms, which occur in the field of sport marketing. The main body of the thesis deals with marketing of the NHL.

The practical section of the study examines the time period between 2005 and 2015 because this is considered to be the most important and most significant era of the National Hockey League. At the beginning, I describe the history of the ice hockey league, primarily from the marketing and media point of view. I then discuss the question of marketing activities and the most momentous achievements of the league on this field.

Apart from the fact that the thesis stresses the importance of marketing on current events on the NHL, throughout the whole study I try to predict – with the aid of statistics and data – a probable future development of the NHL.

Seznam poznámek

Poznámky k teoretické části

- ¹ GÖDEKE, Peter. *1000 let. Milníky světových dějin*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2008. Str. 74. ISBN 978-80-242-2116-8.
- ² KÖPPLOVÁ, Barbara, KÖPPL, Ladislav. *Dějiny světové žurnalistiky: Celý svět je v novinách*. 1. vyd. Praha: Novinář, 1989. Str. 26, 39. ISBN 8070772166.
- ³ *La Presse*. britannica.com [online] 2006. [cit. 2016-01-07]. Dostupný z World Wide Web: <http://www.britannica.com/topic/La-Presses-French-newspaper>.
- ⁴ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 37. ISBN 978-80-247-1545-2.
- ⁵ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Str. 18. ISBN: 978-80-247-4208-3.
- ⁶ POSTLER, Milan. *Ekonomická teorie marketingu*. Přednáška dne 6. října 2013.
- ⁷ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 37. ISBN 978-80-247-1545-2.
- ⁸ Tamtéž.
- ⁹ Tamtéž, str. 70.
- ¹⁰ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Str. 152. ISBN: 978-80-247-4208-3.
- ¹¹ Tamtéž, str. 153.
- ¹² Tamtéž, str. 154.
- ¹³ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015. Str. 62. ISBN: 978-80-246-3075.
- ¹⁴ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Str. 182. ISBN: 978-80-247-4208-3.
- ¹⁵ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Str. 71. ISBN 978-80-247-1545-2.
- ¹⁶ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Str. 190. ISBN: 978-80-247-4208-3.
- ¹⁷ Tamtéž, str. 192.
- ¹⁸ Tamtéž, str. 211.
- ¹⁹ Tamtéž, str. 213.
- ²⁰ Tamtéž.
- ²¹ Tamtéž, str. 214.

- ²² Tamtéž, str. 220.
- ²³ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000. Str. 67–68. ISBN: 80-7219-010-5.
- ²⁴ BLAKEY, Paul. *Sport Marketing*. 1. vydání. Velká Británie: SAGE, 2011. Str. 35. ISBN: 0857250914.
- ²⁵ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000. Str. 96. ISBN: 80-7219-010-5.
- ²⁶ Tamtéž.
- ²⁷ Tamtéž, str. 81.
- ²⁸ Tamtéž, str. 77.
- ²⁹ Tamtéž, str. 75.
- ³⁰ Tamtéž, str. 77–78.
- ³¹ Tamtéž, str. 78.
- ³² Tamtéž, str. 77.
- ³³ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Str. 190. ISBN: 978-80-247-4208-3.
- ³⁴ Tamtéž, str. 24.
- ³⁵ Tamtéž, str. 27.
- ³⁶ Tamtéž, str. 193.
- ³⁷ Tamtéž.
- ³⁸ ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000. Str. 107. ISBN: 80-7219-010-5.
- ³⁹ Tamtéž, str. 107–108.
- ⁴⁰ Tamtéž, str. 107.
- ⁴¹ Tamtéž.
- ⁴² HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015. Str. 82. ISBN: 978-80-246-3075.
- ⁴³ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Str. 194. ISBN: 978-80-247-4208-3.
- ⁴⁴ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015. Str. 85. ISBN: 978-80-246-3075.
- ⁴⁵ Tamtéž, str. 80.
- ⁴⁶ HEJLOVÁ, Denisa. *Public Relations*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. Str. 18. ISBN: 978-80-247-5022-4.

- ⁴⁷ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015. Str. 81. ISBN: 978-80-246-3075.
- ⁴⁸ Tamtéž, str. 68–69.
- ⁴⁹ Tamtéž, str. 90.
- ⁵⁰ Tamtéž, str. 90–91.
- ⁵¹ JARUŠEK, Jaromír. *Marketing fotbalu – I. část*. top-fotbal.cz [online] 2010. [cit. 2016-01-14]. Dostupný z WWW: <http://www.top-fotbal.cz/marketing-a-management-fotbalu/marketing-fotbalu-1-cast/>.
- ⁵² ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000. Str. 123–124. ISBN: 80-7219-010-5.
- ⁵³ Tamtéž, str. 124.
- ⁵⁴ *The return Of Long-term Naming Rights*. sponsorship.com [online] 2015. [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/01/12/The-Return-Of-Long-Term-Naming-Rights.aspx>.
- ⁵⁵ Tamtéž.
- ⁵⁶ BUTEAU, Michael. *SunTrust Gets Naming Rights to New Atlanta Braves Park*. bloomberg.com [online] 2014. [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-16/suntrust-banks-get-naming-rights-to-new-atlanta-braves-stadium>.
- ⁵⁷ MÁDL, Luděk, MIKULKA, Milan. *Slávistická aréna v Edenu změní název. Hraje se o 10 milionů*. aktualne.cz [online] 2013. [cit. 2015-11-23]. Dostupný z: <http://sport.aktualne.cz/slavisticka-arena-v-edenu-zmeni-nazev-hraje-se-o10milionu/r~b4c73a36976d11e4bdad0025900fea04/>.
- ⁵⁸ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015. Str. 43. ISBN: 978-80-246-3075.
- ⁵⁹ *Merchandising*. globalmarketing.com [online] 2013. [cit. 2016-01-21]. Dostupný z: <http://www.globalmarketing.cz/merchandising>.
- ⁶⁰ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Str. 219–220. ISBN: 978-80-247-4208-3.
- ⁶¹ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015. Str. 21. ISBN: 978-80-246-3075.
- ⁶² Tamtéž.
- ⁶³ Tamtéž, str. 110.
- ⁶⁴ Tamtéž.
- ⁶⁵ Tamtéž, str. 90.
- ⁶⁶ Tamtéž, str. 88–89.

⁶⁷ Tamtéž.

⁶⁸ HEJLOVÁ, Denisa. *Public Relations*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. Str. 116. ISBN: 978-80-247-5022-4.

⁶⁹ Tamtéž.

⁷⁰ HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015. Str. 11. ISBN: 978-80-246-3075.

⁷¹ Tamtéž.

⁷² KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Str. 125–128. ISBN: 978-80-247-4208-3.

Poznámky k praktické části

- ¹ KYZLINK, Dalibor. *NHL story*. 1. vyd. Praha: Exit, 1994. Str. 17. ISBN: 80-900713-2-5.
- ² Tamtéž, str. 32.
- ³ Tamtéž, str. 117.
- ⁴ MACKINNON, John, MCDERMOTT, John. *NHL Hockey*. 2. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2000. Str. 13. ISBN: 80-7181-452-0.
- ⁵ Tamtéž, str. 14.
- ⁶ KYZLINK, Dalibor. *NHL story*. 1. vyd. Praha: Exit, 1994. Str. 145–146. ISBN: 80-900713-2-5.
- ⁷ MACKINNON, John, MCDERMOTT, John. *NHL Hockey*. 2. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2000. Str. 13. ISBN: 80-7181-452-0.
- ⁸ Tamtéž.
- ⁹ *The 2004 NHL lockout: A light look back at a dark day (9/16/04)*. si.com [online] 2014. [cit. 2015-10-21]. Dostupný z: <http://www.si.com/nhl/2014/09/15/2004-nhl-lockout-look-back-at-dark-day>.
- ¹⁰ KNAP, Karel. *Kluby NHL 2005*. 1. vyd. Praha: Egmont, 2004. Str. 126. ISBN: 80-252-0031-0.
- ¹¹ KNAP, Karel. Nová NHL. Levnější. A lepší?. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2005, 9. Str. 11. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹² REDAKCE. Platový strop bude napřesrok zvýšen. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2006, 1. Str. 57. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹³ *National Hockey League - total league revenue from 2005/06 to 2014/15*. statista.com [online] 2015. [cit. 2015-10-23]. Dostupný z: <http://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/>.
- ¹⁴ *NHL CBA 101: What is the NHL Salary Cap?*. colliganhockey.com [online] 2015. [cit. 2015-10-23]. Dostupný z: <http://www.colliganhockey.com/nhl-cba-salary-cap/>.
- ¹⁵ *Collective Bargaining Agreement*. nhlpa.com [online] 2013. [cit. 2015-10-23]. Dostupný z: <http://www.nhlpa.com/inside-nhlpa/collective-bargaining-agreement>.
- ¹⁶ ALLEN, Kevin, HUGOSSON, Linus. Výluka 2012. Boj – a cesta k usmíření. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2012, 11. Str. 42. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹⁷ Tamtéž.
- ¹⁸ *Collective Bargaining Agreement*. nhlpa.com [online] 2013. [cit. 2015-10-23]. Dostupný z: <http://www.nhlpa.com/inside-nhlpa/collective-bargaining-agreement>.

- ¹⁹ Tamtéž.
- ²⁰ HUGOSSON, Linus. Výluka 16. září 2012 – 6. ledna 2013. Konečně je to za námi!. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2013, 2. Str. 17–18. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ²¹ *Pro Sports Lockouts and Strikes Fast Facts*. cnn.com [online] 2015. [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <http://edition.cnn.com/2013/09/03/us/pro-sports-lockouts-and-strikes-fast-facts/>.
- ²² *Okay, Let's Talk About This Like Adults: "How ESPN Nearly Destroyed the NHL on TV" or "Why the NHL Should Never Go Back to ESPN"*. puckthemedata.com [online] 2008. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <https://puckthemedata.wordpress.com/2008/11/23/okay-lets-talk-about-this-like-adults-how-espn-nearly-destroyed-the-nhl-on-tv-or-why-the-nhl-should-never-go-back-to-espn/>.
- ²³ CHRISTIANSEN, Carina. Našli společnou řeč, ale není už pozdě?. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2005, 7–8 . Str. 50–51. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ²⁴ Tamtéž.
- ²⁵ KNAP, Karel. Nová NHL. Levnější. A lepší?. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2005, 9. Str. 13. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ²⁶ REDAKCE. Bettman je spokojen s televizní dohodou. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2006, 7–8. Str. 10. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ²⁷ HUGHES, Travis. *NHL, NBC/Versus Ink 10-Year, \$2 Billion National TV Rights Contract*. sbnation.com [online] 2011. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <http://www.sbnation.com/nhl/2011/4/19/2120467/nhl-nbc-versus-tv-contract>.
- ²⁸ CONDOR, Bob. *NHL, NBC sign record-setting 10-year TV deal*. nhl.com [online] 2011. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=560238>.
- ²⁹ *IOC awards Olympic Games broadcast rights to NBCUniversal through to 2032*. olympic.org [online] 2014. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <http://www.olympic.org/news/ioc-awards-olympic-games-broadcast-rights-to-nbcuniversal-through-to-2032/230995>.
- ³⁰ ROSEN, Dan. *NHL, Rogers announce landmark 12-year deal*. nhl.com [online] 2013. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=693152>.
- ³¹ Tamtéž.
- ³² Tamtéž.
- ³³ Tamtéž.
- ³⁴ REDAKCE. Hockey Night In Canada v 3D. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2011, 2. Str. 4. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ³⁵ SETTIMI, Christina. *The NHL's Richest Local Television Deals*. forbes.com [online] 2013. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z:

<http://www.forbes.com/sites/christinasettimi/2013/11/25/nhls-richest-local-television-deals/#704c76042bf0>.

³⁶ OURAND, John. *Ratings drop doesn't move Pens from top spot*. sportsbusinessdaily.com [online] 2015. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2015/04/20/Media/NHL-RSNs.aspx>.

³⁷ SETTIMI, Christina. *The NHL's Richest Local Television Deals*. forbes.com [online] 2013. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/christinasettimi/2013/11/25/nhls-richest-local-television-deals/#704c76042bf0>.

³⁸ Tamtéž.

³⁹ *MTG acquires exclusive NHL distribution rights*. nhl.com [online] 2011. [cit. 2015-11-20]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=596700>.

⁴⁰ *NHL expands television footprint abroad*. nhl.com [online] 2012. [cit. 2015-11-20]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=616896>.

⁴¹ *Zápasy NHL pod širým nebem*. nhlnews [online] 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupný z: <http://nhlnews.cz/zapasy-nhl-pod-siry-m-nebem/>.

⁴² Tamtéž.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ IVERSEN, Pat. *2014 NHL Winter Classic ties for best NHL regular season game TV rating in 39 years*. sbnation.com [online] 2014. [cit. 2015-10-10]. Dostupný z: <http://www.sbnation.com/nhl/2014/1/3/5269718/2014-nhl-winter-classic-tv-ratings-viewership-NBC>.

⁴⁵ WYSHYNSKI, Greg. *NBC happy with Winter Classic ratings, but wary of Canadian teams*. sports.yahoo.com [online] 2016. [cit. 2016-01-10]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/nbc-happy-with-winter-classic-ratings--but-wary-of-canadian-teams-223943902.html>.

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ TUCKER, Cam. *NHL wins big at SportsBusiness Journal Awards*. nhl.nbcsports.com [online] 2014. [cit. 2015-10-11]. Dostupný z: <http://nhl.nbcsports.com/2014/05/22/nhl-wins-big-at-sportsbusiness-journal-awards/>.

⁴⁹ SHAUGHNESSY, Dan. „*NHL's Winter Classic make severy New Year's Day a hockey day*“. sportsillustrated.cnn.com [online] 2009. [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: http://sportsillustrated.cnn.com/2009/writers/dan_shaughnessy/12/28/winter.classic/index.html#ixzz0xaK9kuBq.

⁵⁰ BOTTA, Christopher. *NHL Winter Classic nets \$20 million*. sportsbusinessdaily.com [online] 2014. [cit. 2015-10-12]. Dostupný z:

<http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2014/01/13/Events-and-Attractions/Winter-Classic.aspx>.

- ⁵¹ ALLEN, Kevin. *Q&A: NHL commish Gary Bettman on the future of the Winter Classic*. usatoday.com [online] 2015. [cit. 2016-01-07]. Dostupný z: <http://www.usatoday.com/story/sports/nhl/2015/12/31/nhl-gary-bettman-winter-classic-future/78137146/>.
- ⁵² NHL Public Relations. *NHL unveils slate of 2016-17 outdoor games*. nhl.com [online] 2016. [cit. 2016-03-10]. <https://www.nhl.com/news/nhl-outdoor-games-for-2016-17-season/c-279504792>.
- ⁵³ BOTTA, Christopher. *NHL shifts focus to '15 Stadium Series*. sportsbusinessdaily.com [online] 2014. [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2014/02/03/Events-and-Attractions/NHL-Stadium-Series.aspx>.
- ⁵⁴ Tamtéž.
- ⁵⁵ Tamtéž.
- ⁵⁶ NHL Public Relations. *Jets to host 2016 Tim Hortons NHL Heritage Classic*. nhl.com [online] 2016. [cit. 2016-03-06]. Dostupný z: <https://www.nhl.com/news/2016-heritage-classic-announced/c-279404920>.
- ⁵⁷ *NHL Corporate Marketing Partners*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-10-16]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=75916>.
- ⁵⁸ *NHL Sponsorship Revenue Totals \$447 Million In 2014-2015 Season*. sponsorship.com [online] 2015. [cit. 2015-10-16]. Dostupný z: [http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/06/01/NHL-Sponsorship-Revenue-To-Total-\\$447-Million-In-2.aspx](http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/06/01/NHL-Sponsorship-Revenue-To-Total-$447-Million-In-2.aspx).
- ⁵⁹ NHL Public Relations. *Samsung Canada, NHL announce partnership*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-10-19]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=757434>.
- ⁶⁰ Tamtéž.
- ⁶¹ NHL Public Relations. *NHL, NHLPA partner with GoPro to deliver hockey fans unique perspectives of the game*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-10-20]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=750014>.
- ⁶² PETERS, Chris. *Report: Adidas wins rights to NHL's jerseys; big changes coming?*. cbssports.com [online] 2015. [cit. 2015-10-21]. Dostupný z: <http://www.cbssports.com/nhl/eye-on-hockey/25272705/report-adidas-wins-rights-to-nhls-jerseys-big-changes-coming>.
- ⁶³ ROSEN, Dan. *Adidas to become official NHL outfitter in 2017-18*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-10-21]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=779133>.
- ⁶⁴ WYSHYNSKI, Greg. *NHL and adidas: Seven things you need to know, like ads on jerseys*. sports.yahoo.com [online] 2015. [cit. 2015-10-21]. Dostupný z:

<http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/nhl-and-adidas--seven-things-you-must-know-like-ads-on-jerseys-193239908.html>.

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ Tamtéž.

⁶⁷ WYSHYNSKI, Greg. *NHL wants \$8 million for World Cup of Hockey jersey ads*. sports.yahoo.com [online] 2015. [cit. 2015-10-22]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/nhl-wants--8-million-for-world-cup-of-hockey-jersey-ads-214818357.html>.

⁶⁸ *Coors merger with Molson approved*. bizjournals.com [online] 2005. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.bizjournals.com/denver/stories/2005/01/31/daily21.html>.

⁶⁹ SANDOMIR, Richard. *N.H.L. Gets Boost With a Nearly \$400 Million Beer Deal*. nytimes.com [online] 2011. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.nytimes.com/2011/02/23/sports/hockey/23beer.html>.

⁷⁰ Associated Press. *NHL agrees to sponsorship deal with Molson Coors*. nhl.com [online] 2011. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=553773>.

⁷¹ SANDOMIR, Richard. *N.H.L. Gets Boost With a Nearly \$400 Million Beer Deal*. nytimes.com [online] 2011. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.nytimes.com/2011/02/23/sports/hockey/23beer.html>.

⁷² HOUP, Simon, SHOALTS, David. *Molson wins faceoff with Labatt over NHL deal*. theglobeandmail.com [online] 2011. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/molson-wins-faceoff-with-labatt-over-nhl-deal/article4258416/>

⁷³ REDAKCE. *Pepsi do NHL jako velký sponzor*. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2006, 7–8. Str. 10. ISSN: 12 12 – 39 86.

⁷⁴ LONG, Michael. *NHL and Pepsi agree new multi-year deal*. sportspromedia.com [online] 2012. [cit. 2015-10-25]. Dostupný z: http://www.sportspromedia.com/news/nhl_and_pepsi_agree_new_multi-year_deal.

⁷⁵ JANOFF, Barry. *Bridgestone Extends Outdoor Winter Classic Deal, Expands NHL Marketing Support*. nysportsjournalism.squarespace.com [online] 2015. [cit. 2015-10-26]. Dostupný z: <http://nysportsjournalism.squarespace.com/bridgestone-adds-to-nhldeal/2015/7/30/bridgestone-extends-outdoor-winter-classic-deal-expands-nhl.html>.

⁷⁶ Tamtéž.

⁷⁷ Tamtéž.

⁷⁸ *Bridgestone Returns as Title Sponsor of NHL Winter Classic in Five-Year Partnership Renewal with National Hockey League*. bridgestoneamericas.com [online] 2015. [cit. 2015-10-26]. Dostupný z: <http://www.bridgestoneamericas.com/en/newsroom/press-releases/2015/bridgestone-returns-as-title-sponsor-of-nhl-winter-classic--in-f>.

⁷⁹ Tamtéž.

- ⁸⁰ HEITNER, Darren. *NHL Does Multi-Year Exclusive Deal With DraftKings*. forbes.com [online] 2014. [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2014/11/10/nhl-does-multi-year-exclusive-deal-with-draftkings/>.
- ⁸¹ *NHL announces partnership with DraftKings*. nhl.com [online] 2014. [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=738520>.
- ⁸² BHANDARI, Nitin. *Top 10 Biggest Stadium Naming Rights Deals*. therichest.com [online] 2013. [cit. 2015-10-30]. Dostupný z: <http://www.therichest.com/sports/top-10-biggest-stadium-naming-rights-deals/?view=all>.
- ⁸³ Tamtéž.
- ⁸⁴ Tamtéž.
- ⁸⁵ Tamtéž.
- ⁸⁶ POEPPING, Mike. *Blues May not get Stadium Series, but Should get Winter Classic*. thehockeywriters.com [online] 2015. [cit. 2015-11-01]. Dostupný z: <http://thehockeywriters.com/blues-may-not-get-stadium-series-but-should-get-winter-classic/>.
- ⁸⁷ JOHNSTON, Chris. Něco si přej. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2015, 1. Str. 52–55 . ISSN: 12 12 – 39 86.
- ⁸⁸ FLYNN, Tom. *Tony Campisi's hockey wish comes true; Hampden Township boy with cancer embraced by Jakub Voracek, Philadelphia Flyers*. pennlive.com [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: http://www.pennlive.com/sports/index.ssf/2015/02/tony_campisis_hockey_wish_come.html.
- ⁸⁹ *Sam on the Ice with Alex Ovechkin*. wish.org [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://wish.org/wishes/wish-stories/i-wish-to-meet/sam-16-alex-ovechkin>.
- ⁹⁰ *About us*. wish.org [online] 2016. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://wish.org/about-us>.
- ⁹¹ EL-BASHIR, Tarik. *HOCKEY; Healthy Again, Cullen Enjoys On-Ice Retirement*. nytimes.org [online] 1998. [cit. 2015-11-05]. Dostupný z: <http://www.nytimes.com/1998/12/16/sports/hockey-healthy-again-cullen-enjoys-on-ice-retirement.html>.
- ⁹² *About Hockey Fights Cancer*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=101252>.
- ⁹³ *Community: The Biggest Assist Happens off the Ice*. hurricanesnhl.com [online] 2010. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://hurricanesnhl.com/club/news.htm?id=512612>.
- ⁹⁴ *About Hockey Fights Cancer*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=101252>.
- ⁹⁵ *About us. NHL Alumni*. nhlalumni.org [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://nhlalumni.org/about-us/>.

- ⁹⁶ NHL Public Relations. *Hockey Fights Cancer awareness campaign begins*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=783855>.
- ⁹⁷ Tamtéž.
- ⁹⁸ Tamtéž.
- ⁹⁹ LANE, Jon. *Movember, NHL team to spread men's health message*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-05]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=785017>.
- ¹⁰⁰ Tamtéž.
- ¹⁰¹ Tamtéž.
- ¹⁰² REDAKCE. Zelenější NHL. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2010, 7–8. Str. 8. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹⁰³ *NHL announces Green initiative in alliance with NRDC*. nhl.com [online] 2010. [cit. 2016-01-05]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=529690>.
- ¹⁰⁴ KNAP, Karel. Příloha o zápasech NHL v Praze. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2008, 9. Str. 8–12. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹⁰⁵ Tamtéž.
- ¹⁰⁶ NOVOTNÝ, Petr. Chceme do Evropy!. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2008, 7–8. Str. 56. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹⁰⁷ REDAKCE. NHL začala mluvit česky, slovensky, švédsky.... *ProHockey*. Praha: Egmont, 2011, 11. Str. 8. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹⁰⁸ SERAVALLI, Frank. *Canadians do not make up the majority of NHL players this season*. tsn.ca [online] 2015. [cit. 2016-01-07]. Dostupný z: <http://www.tsn.ca/canadians-do-not-make-up-the-majority-of-nhl-players-this-season-1.380861>.
- ¹⁰⁹ *List of international games played by NHL teams*. en.wikipedia.org [online] 2016. [cit. 2016-01-07]. Dostupný z: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_international_games_played_by_NHL_teams.
- ¹¹⁰ ČTK. *Ve čtvrtek se budou doprodávat vstupenky na zápasy NHL v Praze*. sport.cz [online] 2008. [cit. 2016-11-11]. Dostupný z: <http://www.sport.cz/hokej/nhl/clanek/136859-ve-ctvrtek-se-budou-doprodavat-vstupenky-na-zapasy-nhl-v-praze.html>.
- ¹¹¹ LEAHY, Sean. *Over and out: Time to leave the NHL Premiere Games behind*. sports.yahoo.com [online] 2010. [cit. 2016-11-12]. Dostupný z: http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/Over-and-out-Time-to-leave-the-NHL-Premiere-Gam?urn=nhl-275929.

- ¹¹² NOVÁK G., Jiří. *Vstupenky na letošní NHL v Praze jsou levnější, v prodeji budou od úterý.* sport.cz [online] 2010. [cit. 2016-11-11]. Dostupný z: <http://www.sport.cz/hokej/nhl/clanek/168402-vstupenky-na-letosni-nhl-v-praze-jsou-levnejsi-v-prodeji-budou-od-utery.html>.
- ¹¹³ WYSHYNSKI, Greg. *NHL official predicts European expansion within 10 years.* sports.yahoo.com [online] 2008. [cit. 2016-11-12]. http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/NHL-official-predicts-European-expansion-within-?urn=nhl,107346.
- ¹¹⁴ KYZLINK, Dalibor. *NHL story*. 1. vyd. Praha: Exit, 1994. Str. 40. ISBN: 80-900713-2-5.
- ¹¹⁵ Tamtéž, str. 40–41.
- ¹¹⁶ Tamtéž.
- ¹¹⁷ *National Hockey League All-Star Game*. en.wikipedia.org [online] 2015. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: https://en.wikipedia.org/wiki/National_Hockey_League_All-Star_Game#2000s.
- ¹¹⁸ *NHL All-Star Game History*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=29166>.
- ¹¹⁹ WYSHYNSKI, Greg. *NHL All-Star Game ratings crash in U.S., Canada.* sports.yahoo.com [online] 2015. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/nhl-all-star-game-ratings-crash-in-u-s---canada-160156974.html>.
- ¹²⁰ BROWN, Maury. *Ratings Down Due To Drop In New York Market*. forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-15]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/maurybrown/2015/07/15/jeter-factor-2015-mlb-all-star-game-tv-ratings-down-due-to-drop-in-new-york-market/#3a49bd8f64aa>.
- ¹²¹ MCGRAN, Kevin. *Ratings continue to drop for NHL all-star game*. thestar.com [online] 2015. [cit. 2015-11-15]. Dostupný z: <http://www.thestar.com/sports/hockey/2015/01/27/ratings-continue-to-drop-for-nhl-all-star-game.html>.
- ¹²² NHL Public Relations. *New format for Honda NHL All-Star Game announced*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-16]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=788532>.
- ¹²³ Tamtéž.
- ¹²⁴ DACHMAN, Jason. *Ratings Roundup: NHL All-Star Game Hits Record Highs for NBCSN; Pro Bowl Hits 10-Year Ratings Low on ESPN*. sportsvideo.org [online] 2016. [cit. 2016-04-24]. Dostupný z: <http://www.sportsvideo.org/2016/02/04/ratings-roundup-nhl-all-star-game-hits-record-highs-for-nbc-10-year-ratings-low-on-espn/>.

- ¹²⁵ ZIKMUND, Jan, ČTK. *Jágr nabádá: Nevolte mě do Utkání hvězd, nemusel bych to přežít.* idnes.cz [online] 2015. [cit. 2015-11-26]. Dostupný z: http://hokej.idnes.cz/utkani-hvezd-jagr-hra-tri-na-tri-d3v-nhl.aspx?c=A151203_115201_nhl_elv.
- ¹²⁶ BROWN, Maury. *How The NHL Deal With MLB Advanced Media Is Just The Beginning For 'BAM Tech' Spin-Off.* forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-21]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/maurybrown/2015/08/05/how-the-nhl-deal-with-mlb-advanced-media-is-just-the-beginning-for-bam-tech-spin-off/#39c7411d3970>.
- ¹²⁷ *Major League Baseball's Advanced Media is a Hit.* nyconvergence.com [online] 2012. [cit. 2015-11-21]. Dostupný z: <http://nyconvergence.com/2012/05/major-league-baseballs-advanced-media-is-a-hit.html>.
- ¹²⁸ BROWN, Maury. *The Biggest Media Company You've Never Heard Of.* forbes.com [online] 2014. [cit. 2015-11-21]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/maurybrown/2014/07/07/the-biggest-media-company-youve-never-heard-of/#bc7e3a81dd4e>.
- ¹²⁹ ROSEN, Dan. *NHL, Major League Baseball Advanced Media form transformative digital-rights partnership.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-22]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=776246>.
- ¹³⁰ NHL Public Relations. *Commissioners Bettman, Manfred announce historic media rights partnership between NHL, MLBAM.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-22]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=776247>.
- ¹³¹ Tamtéž.
- ¹³² OZANIAN, Mike. *The NHL's Most Valuable Teams.* forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-25]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/11/24/the-nhls-most-valuable-teams-2/#5f65ec643920>.
- ¹³³ NHL Public Relations. *SiriusXM and NHL announce multi-year extension of broadcast agreement.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-26]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=776667>.
- ¹³⁴ Tamtéž.
- ¹³⁵ REDAKCE. Další velký mediální kontrakt pro NHL. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2005, 10. Str. 60. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹³⁶ NHL Public Relations. *NHL, SAP announce multi-year partnership; unveil new statistics platform that launches today.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-27]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=754248>.
- ¹³⁷ REDAKCE. Statistika, statistika, statistika. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2014, 4. Str. 9. ISSN: 12 12 – 39 86.

- ¹³⁸ NHL Public Relations. *NHL, SAP announce multi-year partnership; unveil new statistics platform that launches today*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-27]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=754248>.
- ¹³⁹ *NHL GameCenter LIVE*. subscribe.nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-28]. Dostupný z: <https://subscribe.nhl.com/international>.
- ¹⁴⁰ *Customer Support*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-28]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/gclfaq.htm?type=broadband#section1a>.
- ¹⁴¹ Tamtéž.
- ¹⁴² NHL (@NHL) | Twitter. twitter.com [online] 2009. [cit. 2016-04-20]. Dostupný z: <https://twitter.com/nhl?lang=cs>.
- ¹⁴³ NHL – Facebook. facebook.com [online] 2010. [cit. 2016-04-20]. Dostupný z: https://www.facebook.com/nhl?_rdr=p.
- ¹⁴⁴ NHL (@nhl) • Instagram photos and videos. instagram.com [online] 2011. [cit. 2016-04-20]. Dostupný z: <https://www.instagram.com/nhl/>.
- ¹⁴⁵ WYSHYNSKI, Greg. *Jonathan Toews had best-selling NHL jersey in 2015*. sports.yahoo.com [online] 2016. [cit. 2016-01-09]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/jonathan-toews-had-best-selling-nhl-jerseys-in-2015-163931312.html>.
- ¹⁴⁶ KUNA, František, BUREŠ, Vojtěch. *Čechů v NHL ubývá, za poslední dekádu klesl jejich počet zhruba na polovinu*. rozhlas.cz [online] 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/hokej/_zprava/cechu-v-nhl-ubyva-za-posledni-dekadu-klesl-jejich-pocet-zhruba-na-polovinu--1542141.
- ¹⁴⁷ Fanda-NHL.cz - největší fanshop NHL. fanda-nhl.cz [online] 2013. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: <http://www.fanda-nhl.cz/>.
- ¹⁴⁸ NHL Public Relations. *NHL announces departure of COO John Collins*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=789540>.
- ¹⁴⁹ SIBNER, Peter. „Značka NHL je silnější než kdy jindy“. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2013, 11. Str. 42. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹⁵⁰ *National Hockey League - total league revenue from 2005/06 to 2014/15*. statista.com [online] 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: <http://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/>.
- ¹⁵¹ *As business grows NHL targets \$4.5B in revenue*. bizjournals.com [online] 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: http://www.bizjournals.com/buffalo/blog/morning_roundup/2015/09/as-business-grows-nhl-targets-4-5b-in-revenue.html.
- ¹⁵² Tamtéž.

- ¹⁵³ HILL, Josh. *NHL Salary Cap May Increase By Almost \$10M Next Season, Could Reach Over \$100M in 2021*. fansided [online] 2014. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: <http://fansided.com/2013/12/06/nhl-salary-cap-may-increase-almost-10m-next-season-reach-100m-2021/>.
- ¹⁵⁴ *Letošní ročník NHL v číslech*. svetsportu.info [online] 2014. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=3279:letonik-nhl-v-islech&catid=36:zahranini&Itemid=75.
- ¹⁵⁵ ALLEN, Kevin. NHL 2015/16. Jste připraveni?. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2015, 9. Str. 42. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹⁵⁶ OZANIAN, Mike. *The NHL's Most Valuable Teams*. forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-25]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/11/24/the-nhls-most-valuable-teams-2/#5f65ec643920>.
- ¹⁵⁷ Tamtéž.
- ¹⁵⁸ Tamtéž.
- ¹⁵⁹ OZANIAN, Mike. *The Business Of Hockey: Team Values Hit All-Time High*. forbes.com [online] 2011. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2011/11/30/the-business-of-hockey/#7b7c8bde1310>.
- ¹⁶⁰ HRUBÝ, Martin. *Maple Leafs jsou podruhé v řadě nejhorší sportovní značkou Ameriky*. nhlnews.cz [online] 2015. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://nhlnews.cz/maple-leafs-jsou-podruhe-v-rade-nejhors-i-sportovni-znackou-ameriky/>.
- ¹⁶¹ FOX, Luke. *Forbes: Maple Leafs no longer Canada's most valuable team*. sportsnet.ca [online] 2015. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://www.sportsnet.ca/hockey/nhl/toronto-maple-leafs-forbes-most-valuable-franchises-new-york-rangers-montreal-canadiens/>.
- ¹⁶² *The Business Of Hockey*. forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/nhl-valuations/list/#tab:overall>.
- ¹⁶³ JONES, Mark. *NHL Attendance Increases Again in 2014-15 Season*. bleacherreport.com [online] 2015. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://bleacherreport.com/articles/2428690-nhl-attendance-increases-again-in-2014-15-season>.
- ¹⁶⁴ Tamtéž.
- ¹⁶⁵ NHL Fan Cost Index. teammarketing.com [online] 2014. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <https://www.teammarketing.com/public/uploadedPDFs/nhl%20fci%2015.pdf>.
- ¹⁶⁶ *Average per game attendance of the five major sports leagues in North America 2014/15*. statista.com [online] 2015. [cit. 2015-12-02]. Dostupný z: <http://www.statista.com/statistics/207458/per-game-attendance-of-major-us-sports-leagues/>.
- ¹⁶⁷ Tamtéž.

- ¹⁶⁸ BURKE, Monte. *How The National Football League Can Reach \$25 Billion In Annual Revenues*. forbes.com [online] 2013. [cit. 2015-12-02]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/monteburke/2013/08/17/how-the-national-football-league-can-reach-25-billion-in-annual-revenues/#7e592d373ad0>.
- ¹⁶⁹ *List of professional sports leagues by revenue*. en.wikipedia.org [online] 2015. [cit. 2015-12-02]. Dostupný z: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_professional_sports_leagues_by_revenue.
- ¹⁷⁰ BADENHAUSEN, Kurt. *The NFL Signs TV Deals Worth \$27 Billion*. forbes.com [online] 2011. [cit. 2015-12-03]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2011/12/14/the-nfl-signs-tv-deals-worth-26-billion/>.
- ¹⁷¹ NEWMAN, Mark. *MLB reaches eight-year agreement with FOX, Turner*. m.mlb.com [online] 2012. [cit. 2015-12-03]. Dostupný z: <http://m.mlb.com/news/article/39362362/>.
- ¹⁷² *NBA TV deal: How the new \$24B contract stacks up against other leagues*. cbc.ca [online] 2014. [cit. 2015-12-03]. Dostupný z: <http://www.cbc.ca/sports/basketball/nba/nba-tv-deal-how-the-new-24b-contract-stacks-up-against-other-leagues-1.2790143>.
- ¹⁷³ *NFL league and team sponsorship revenue worldwide from 2010 to 2015 (in million U.S. dollars)*. statista.com [online] 2015. [cit. 2015-12-04]. Dostupný z: <http://www.statista.com/statistics/456355/nfl-league-team-sponsorship-revenue-worldwide/>.
- ¹⁷⁴ *Sponsorship Spending On MLB Totals \$778 Million In 2015 Season*. sponsorship.com [online] 2015. [cit. 2015-12-04]. Dostupný z: <https://www.sponsorship.com/User/Login.aspx?ReturnUrl=%2fieggr%2f2015%2f11%2f09%2fSponsorship-Spending-On-MLB-Totals-%24778-Million-In.aspx&Access=0&Reason=NoUser>.
- ¹⁷⁵ *Sponsorship Spending on the NBA Totals \$739 Million in 2014-2015 Season*. sponsorship.com [online] 2015. [cit. 2015-12-04]. Dostupný z: [http://www.sponsorship.com/Latest-Thinking/Sponsorship-Infographics/Sponsorship-Spending-on-the-NBA-Totals-\\$739-Millio.aspx](http://www.sponsorship.com/Latest-Thinking/Sponsorship-Infographics/Sponsorship-Spending-on-the-NBA-Totals-$739-Millio.aspx).
- ¹⁷⁶ „*FanHouse's Breakfast With NHL COO John Collins*“. aol.com [online] 2010. [cit. 2015-12-05]. Dostupný z: <http://www.aol.com/news/>.
- ¹⁷⁷ JOHNSTON, Chris. NHL sází na hokej v Las Vegas. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2015, 3. Str. 22–24. ISSN: 12 12 – 39 86.
- ¹⁷⁸ JEDLIČKA, Roman, KNAP, Karel, NOVOTNÝ, Petr, VELART, Jan. *Hvězdy NHL 2016*. 1. vyd. Praha: Egmont, 2015. Str. 4. ISBN: 978-80-252-3567-6
- ¹⁷⁹ KRUPÍČKA, Pavel. *Jako postup do semifinále. Quebecu a Las Vegas se zase přiblížila NHL*. nhlnews.cz [online] 2015. [cit. 2015-12-06]. Dostupný z: <http://nhlnews.cz/jako-postup-do-semifinale-quebecu-a-las-vegas-se-zase-priblizila-nhl/>.

¹⁸⁰ ROSEN, Dan. *Bettman: No expansion vote at next board meeting*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-12-06]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=787090&navid=nhl:topheads>.

Použitá literatura

BLAKEY, Paul. *Sport Marketing*. 1. vydání. Velká Británie: SAGE, 2011. ISBN: 0857250914.

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

Gödeke, Peter. *1000 let. Milníky světových dějin*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2008. ISBN 978-80-242-2116-8.

HALADA, Jan (ed.). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2015. ISBN: 978-80-246-3075.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public Relations*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN: 978-80-247-5022-4.

JEDLIČKA, Roman, KNAP, Karel, NOVOTNÝ, Petr, VELART, Jan. *Hvězdy NHL 2016*. 1. vyd. Praha: Egmont, 2015. ISBN: 978-80-252-3567-6

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4208-3.

KNAP, Karel. *Kluby NHL 2005*. 1. vyd. Praha: Egmont, 2004. ISBN: 80-252-0031-0.

KÖPPLOVÁ, Barbara, KÖPPL, Ladislav. *Dějiny světové žurnalistiky: Celý svět je v novinách*. 1. vyd. Praha: Novinář, 1989. ISBN 8070772166.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KYZLINK, Dalibor. *NHL story*. 1. vyd. Praha: Exit, 1994. ISBN: 80-900713-2-5.

MACKINNON, John, MCDERMOTT, John. *NHL Hockey*. 2. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2000. ISBN: 80-7181-452-0.

Články v odborných periodikách

ALLEN, Kevin. NHL 2015/16. Jste připraveni?. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2015, 9. Str. 42. ISSN: 12 12 – 39 86.

ALLEN, Kevin, HUGOSSON, Linus. Výluka 2012. Boj – a cesta k usmíření. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2012, 11. Str. 42. ISSN: 12 12 – 39 86.

HUGOSSON, Linus. Výluka 16. září 2012 – 6. ledna 2013. Konečně je to za námi!. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2013, 2. Str. 17–18. ISSN: 12 12 – 39 86.

CHRISTIANSEN, Carina. Našli společnou řeč, ale není už pozdě?. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2005, 7–8. Str. 50–51. ISSN: 12 12 – 39 86.

JOHNSTON, Chris. Něco si přej. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2015, 1. Str. 52–55. ISSN: 12 12 – 39 86.

JOHNSTON, Chris. NHL sází na hokej v Las Vegas. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2015, 3. Str. 22–24. ISSN: 12 12 – 39 86.

KNAP, Karel. Nová NHL. Levnější. A lepší?. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2005, 9. Str. 11. ISSN: 12 12 – 39 86.

KNAP, Karel. Příloha o zápasech NHL v Praze. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2008, 9. Str. 8–12. ISSN: 12 12 – 39 86.

NOVOTNÝ, Petr. Chceme do Evropy!. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2008, 7–8. Str. 56. ISSN: 12 12 – 39 86.

REDAKCE. Další velký mediální kontrakt pro NHL. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2005, 10. Str. 60. ISSN: 12 12 – 39 86.

REDAKCE. Platový strop bude napřesrok zvýšen. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2006, 1. Str. 57. ISSN: 12 12 – 39 86.

REDAKCE. Bettman je spokojen s televizní dohodou. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2006, 7–8. Str. 10. ISSN: 12 12 – 39 86.

REDAKCE. Pepsi do NHL jako velký sponzor. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2006, 7–8. Str. 10. ISSN: 12 12 – 39 86.

REDAKCE. Zelenější NHL. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2010, 7–8. Str. 8. ISSN: 12 12 – 39 86.

REDAKCE. Hockey Night In Canada v 3D. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2011, 2. Str. 4. ISSN: 12 12 – 39 86.

REDAKCE. NHL začala mluvit česky, slovensky, švédsky.... *ProHockey*. Praha: Egmont, 2011, 11. Str. 8. ISSN: 12 12 – 39 86.

REDAKCE. Statistiky, statistiky, statistiky. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2014, 4. Str. 9. ISSN: 12 12 – 39 86.

SIBNER, Peter. „Značka NHL je silnější než kdy jindy“. *ProHockey*. Praha: Egmont, 2013, 11. Str. 42. ISSN: 12 12 – 39 86.

Elektronické zdroje

About Hockey Fights Cancer. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=101252>.

About us. NHL Alumni. nhlalumni.org [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://nhlalumni.org/about-us/>.

About us. wish.org [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://wish.org/about-us>.

As business grows NHL targets \$4.5B in revenue. bizjournals.com [online] 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: http://www.bizjournals.com/buffalo/blog/morning_roundup/2015/09/as-business-grows-nhl-targets-4-5b-in-revenue.html.

Associated Press. *NHL agrees to sponsorship deal with Molson Coors.* nhl.com [online] 2011. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=553773>.

ALLEN, Kevin. *Q&A: NHL commish Gary Bettman on the future of the Winter Classic.* usatoday.com [online] 2015. [cit. 2016-01-07]. Dostupný z: <http://www.usatoday.com/story/sports/nhl/2015/12/31/nhl-gary-bettman-winter-classic-future/78137146/>.

Average per game attendance of the five major sports leagues in North America 2014/15. statista.com [online] 2015. [cit. 2015-12-02]. Dostupný z: <http://www.statista.com/statistics/207458/per-game-attendance-of-major-us-sports-leagues/>.

BADENHAUSEN, Kurt. *The NFL Signs TV Deals Worth \$27 Billion.* forbes.com [online] 2011. [cit. 2015-12-03]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2011/12/14/the-nfl-signs-tv-deals-worth-26-billion/>.

BHANDARI, Nitin. *Top 10 Biggest Stadium Naming Rights Deals.* therichest.com [online] 2013. [cit. 2015-10-30]. Dostupný z: <http://www.therichest.com/sports/top-10-biggest-stadium-naming-rights-deals/?view=all>.

BOTTA, Christopher. *NHL shifts focus to '15 Stadium Series.* sportsbusinessdaily.com [online] 2014. [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2014/02/03/Events-and-Attractions/NHL-Stadium-Series.aspx>.

BOTTA, Christopher. *NHL Winter Classic nets \$20 million.* sportsbusinessdaily.com [online] 2014. [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2014/01/13/Events-and-Attractions/Winter-Classic.aspx>.

Bridgestone Returns as Title Sponsor of NHL Winter Classic in Five-Year Partnership Renewal with National Hockey League. bridgestoneamericas.com [online] 2015. [cit. 2015-10-26]. Dostupný z: <http://www.bridgestoneamericas.com/en/newsroom/press-releases/2015/bridgestone-returns-as-title-sponsor-of-nhl-winter-classic--in-f>.

- BROWN, Maury. *How The NHL Deal With MLB Advanced Media Is Just The Beginning For 'BAM Tech' Spin-Off*. forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-21]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/maurybrown/2015/08/05/how-the-nhl-deal-with-mlb-advanced-media-is-just-the-beginning-for-bam-tech-spin-off/#39c7411d3970>
- BROWN, Maury. *Ratings Down Due To Drop In New York Market*. forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-15]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/maurybrown/2015/07/15/jeter-factor-2015-mlb-all-star-game-tv-ratings-down-due-to-drop-in-new-york-market/#3a49bd8f64aa>.
- BROWN, Maury. *The Biggest Media Company You've Never Heard Of*. forbes.com [online] 2014. [cit. 2015-11-21]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/maurybrown/2014/07/07/the-biggest-media-company-youve-never-heard-of/#bc7e3a81dd4e>.
- BURKE, Monte. *How The National Football League Can Reach \$25 Billion In Annual Revenues*. forbes.com [online] 2013. [cit. 2015-12-02]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/monteburke/2013/08/17/how-the-national-football-league-can-reach-25-billion-in-annual-revenues/#7e592d373ad0>.
- BUTEAU, Michael. *SunTrust Gets Naming Rights to New Atlanta Braves Park*. bloomberg.com [online] 2014. [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-16/suntrust-banks-get-naming-rights-to-new-atlanta-braves-stadium>.
- Collective Bargaining Agreement*. nhlpa.com [online] 2013. [cit. 2015-10-23]. Dostupný z: <http://www.nhlpa.com/inside-nhlpa/collective-bargaining-agreement>.
- Community: The Biggest Assist Happens off the Ice*. hurricanesnhl.com [online] 2010. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://hurricanes.nhl.com/club/news.htm?id=512612>.
- CONDOR, Bob. *NHL, NBC sign record-setting 10-year TV deal*. nhl.com [online] 2011. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=560238>.
- Coors merger with Molson approved*. bizjournals.com [online] 2005. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.bizjournals.com/denver/stories/2005/01/31/daily21.html>.
- Customer Support*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-28]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/gclfaq.htm?type=broadband#section1a>.
- ČTK. *Ve čtvrtek se budou doprodávat vstupenky na zápasy NHL v Praze*. sport.cz [online] 2008. [cit. 2016-11-11]. Dostupný z: <http://www.sport.cz/hokej/nhl/clanek/136859-ve-ctvrtek-se-budou-doprodavat-vstupenky-na-zapasy-nhl-v-praze.html>.
- DACHMAN, Jason. *Ratings Roundup: NHL All-Star Game Hits Record Highs for NBCSN; Pro Bowl Hits 10-Year Ratings Low on ESPN*. sportsvideo.org [online] 2016. [cit. 2016-04-24]. Dostupný z: <http://www.sportsvideo.org/2016/02/04/ratings-roundup-nhl-all-star-game-hits-record-highs-for-nbcfn-pro-bowl-hits-10-year-ratings-low-on-espn/>.

EL-BASHIR, Tarik. *HOCKEY; Healthy Again, Cullen Enjoys On-Ice Retirement*. nytimes.org [online] 1998. [cit. 2015-11-05]. Dostupný z: <http://www.nytimes.com/1998/12/16/sports/hockey-healthy-again-cullen-enjoys-on-ice-retirement.html>.

„*FanHouse's Breakfast With NHL COO John Collins*“. aol.com [online] 2010. [cit. 2015-12-05]. Dostupný z: <http://www.aol.com/news/>.

Fanda-NHL.cz - největší fanshop NHL. fanda-nhl.cz [online] 2013. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: <http://www.fanda-nhl.cz/>.

FLYNN, Tom. *Tony Campisi's hockey wish comes true; Hampden Township boy with cancer embraced by Jakub Voracek, Philadelphia Flyers*. pennlive.com [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: http://www.pennlive.com/sports/index.ssf/2015/02/tony_campisis_hockey_wish_come.html.

FOX, Luke. *Forbes: Maple Leafs no longer Canada's most valuable team*. sportsnet.ca [online] 2015. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://www.sportsnet.ca/hockey/nhl/toronto-maple-leafs-forbes-most-valuable-franchises-new-york-rangers-montreal-canadiens/>.

HEITNER, Darren. *NHL Does Multi-Year Exclusive Deal With DraftKings*. forbes.com [online] 2014. [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2014/11/10/nhl-does-multi-year-exclusive-deal-with-draftkings/>.

HILL, Josh. *NHL Salary Cap May Increase By Almost \$10M Next Season, Could Reach Over \$100M in 2021*. fansided [online] 2014. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: <http://fansided.com/2013/12/06/nhl-salary-cap-may-increase-almost-10m-next-season-reach-100m-2021/>.

HOUP, Simon, SHOALTS, David. *Molson wins faceoff with Labatt over NHL deal*. theglobeandmail.com [online] 2011. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/molson-wins-faceoff-with-labatt-over-nhl-deal/article4258416/>.

HRUBÝ, Martin. *Maple Leafs jsou podruhé v řadě nejhorší sportovní značkou Ameriky*. nhlnews.cz [online] 2015. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://nhlnews.cz/maple-leafs-jsou-podruhe-v-rade-nejhors-i-sportovni-znackou-ameriky/>.

HUGHES, Travis. *NHL, NBC/Versus Ink 10-Year, \$2 Billion National TV Rights Contract*. sbnation.com [online] 2011. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <http://www.sbnation.com/nhl/2011/4/19/2120467/nhl-nbc-versus-tv-contract>.

IOC awards Olympic Games broadcast rights to NBCUniversal through to 2032. olympic.org [online] 2014. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <http://www.olympic.org/news/ioc-awards-olympic-games-broadcast-rights-to-nbcuniversal-through-to-2032/230995>.

IVERSEN, Pat. *2014 NHL Winter Classic ties for best NHL regular season game TV rating in 39 years*. sbnation.com [online] 2014. [cit. 2015-10-10]. Dostupný z: <http://www.sbnation.com/nhl/2014/1/3/5269718/2014-nhl-winter-classic-tv-ratings-viewership-nbc>.

JANOFF, Barry. *Bridgestone Extends Outdoor Winter Classic Deal, Expands NHL Marketing Support*. nysportsjournalism.squarespace.com [online] 2015. [cit. 2015-10-26]. Dostupný z: <http://nysportsjournalism.squarespace.com/bridgestone-adds-to-nhldeal/2015/7/30/bridgestone-extends-outdoor-winter-classic-deal-expands-nhl.html>.

JARUŠEK, Jaromír. *Marketing fotbalu – 1. část*. top-fotbal.cz [online] 2010. [cit. 2016-01-14]. Dostupný z WWW: <http://www.top-fotbal.cz/marketing-a-management-fotbalu/marketing-fotbalu-1-cast/>.

JONES, Mark. *NHL Attendance Increases Again in 2014-15 Season*. bleacherreport.com [online] 2015. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://bleacherreport.com/articles/2428690-nhl-attendance-increases-again-in-2014-15-season>.

KRUPIČKA, Pavel. *Jako postup do semifinále. Quebecu a Las Vegas se zase přiblížila NHL*. nhlnews.cz [online] 2015. [cit. 2015-12-06]. Dostupný z: <http://nhlnews.cz/jako-postup-do-semifinale-quebecu-a-las-vegas-se-zase-priblizila-nhl/>.

KUNA, František, BUREŠ, Vojtěch. *Čechů v NHL ubývá, za poslední dekádu klesl jejich počet zhruba na polovinu*. rozhlas.cz [online] 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/hokej/_zprava/cechu-v-nhl-ubyva-za-posledni-dekadu-klesl-jejich-pocet-zhruba-na-polovinu--1542141.

La Presse. britannica.com [online] 2006. [cit. 2016-01-07]. Dostupný z World Wide Web: <http://www.britannica.com/topic/La-Pressre-French-newspaper>.

LANE, Jon. *Movember, NHL team to spread men's health message*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-05]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=785017>.

LEAHY, Sean. *Over and out: Time to leave the NHL Premiere Games behind*. sports.yahoo.com [online] 2010. [cit. 2016-11-12]. Dostupný z: http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/Over-and-out-Time-to-leave-the-NHL-Premiere-Gam?urn=nhl-275929.

Letošní ročník NHL v číslech. svetsportu.info [online] 2014. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=3279:letoni-ronik-nhl-v-islech&catid=36:zahranini&Itemid=75

List of international games played by NHL teams. en.wikipedia.org [online] 2016. [cit. 2016-01-07]. Dostupný z: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_international_games_played_by_NHL_teams.

List of professional sports leagues by revenue. en.wikipedia.org [online] 2015. [cit. 2015-12-02]. Dostupný z: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_professional_sports_leagues_by_revenue.

LONG, Michael. *NHL and Pepsi agree new multi-year deal*. sportspromedia.com [online] 2012. [cit. 2015-10-25]. Dostupný z: http://www.sportspromedia.com/news/nhl_and_pepsi_agree_new_multi-year_deal.

MÁDL, Luděk, MIKULKA, Milan. *Slávistická aréna v Edenu změni název. Hraje se o 10 milionů.* aktualne.cz [online] 2013. [cit. 2015-11-23]. Dostupný z: <http://sport.aktualne.cz/slavistica-arena-v-edenu-zmeni-nazev-hraje-se-o10milionu/r~b4c73a36976d11e4bdad0025900fea04/>.

Major League Baseball's Advanced Media is a Hit. nyconvergence.com [online] 2012. [cit. 2015-11-21]. Dostupný z: <http://nyconvergence.com/2012/05/major-league-baseballs-advanced-media-is-a-hit.html>.

Merchandising. globalmarketing.com [online] 2013. [cit. 2016-01-21]. Dostupný z: <http://www.globalmarketing.cz/merchandising>.

MCGRAN, Kevin. *Ratings continue to drop for NHL all-star game.* thestar.com [online] 2015. [cit. 2015-11-15]. Dostupný z: <http://www.thestar.com/sports/hockey/2015/01/27/ratings-continue-to-drop-for-nhl-all-star-game.html>.

MTG acquires exclusive NHL distribution rights. nhl.com [online] 2011. [cit. 2015-11-20]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=596700>.

National Hockey League All-Star Game. en.wikipedia.org [online] 2015. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: https://en.wikipedia.org/wiki/National_Hockey_League_All-Star_Game#2000s.

National Hockey League - total league revenue from 2005/06 to 2014/15. statista.com [online] 2015. [cit. 2015-10-23]. Dostupný z: <http://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/>.

NEWMAN, Mark. *MLB reaches eight-year agreement with FOX, Turner.* m.mlb.com [online] 2012. [cit. 2015-12-03]. Dostupný z: <http://m.mlb.com/news/article/39362362/>.

NBA TV deal: How the new \$24B contract stacks up against other leagues. cbc.ca [online] 2014. [cit. 2015-12-03]. Dostupný z: <http://www.cbc.ca/sports/basketball/nba/nba-tv-deal-how-the-new-24b-contract-stacks-up-against-other-leagues-1.2790143>.

NFL league and team sponsorship revenue worldwide from 2010 to 2015 (in million U.S. dollars). statista.com [online] 2015. [cit. 2015-12-04]. Dostupný z: <http://www.statista.com/statistics/456355/nfl-league-team-sponsorship-revenue-worldwide/>.

NHL (@nhl) • Instagram photos and videos. instagram.com [online] 2011. [cit. 2016-01-27]. Dostupný z: <https://www.instagram.com/nhl/>.

NHL (@NHL) | Twitter. twitter.com [online] 2009. [cit. 2016-01-27]. Dostupný z: <https://twitter.com/nhl?lang=cs>.

NHL All-Star Game History. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=29166>.

NHL announces Green initiative in alliance with NRDC. nhl.com [online] 2010. [cit. 2016-01-05]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=529690>.

NHL announces partnership with DraftKings. nhl.com [online] 2014. [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=738520>.

NHL Corporate Marketing Partners. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-10-16]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/page.htm?id=75916>.

NHL CBA 101: What is the NHL Salary Cap?. colliganhockey.com [online] 2015. [cit. 2015-10-23]. Dostupný z: <http://www.colliganhockey.com/nhl-cba-salary-cap/>.

NHL – Facebook. facebook.com [online] 2010. [cit. 2016-01-27]. Dostupný z: https://www.facebook.com/nhl?_rdr=p.

NHL expands television footprint abroad. nhl.com [online] 2012. [cit. 2015-11-20]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=616896>.

NHL Fan Cost Index. teammarketing.com [online] 2014. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <https://www.teammarketing.com/public/uploadedPDFs/nhl%20fci%2015.pdf>.

NHL GameCenter LIVE. subscribe.nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-28]. Dostupný z: <https://subscribe.nhl.com/international>.

NHL Public Relations. *NHL announces departure of COO John Collins.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-29]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=789540>

NHL Public Relations. *Commissioners Bettman, Manfred announce historic media rights partnership between NHL, MLBAM.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-22]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=776247>.

NHL Public Relations. *Hockey Fights Cancer awareness campaign begins.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=783855>.

NHL Public Relations. *Jets to host 2016 Tim Hortons NHL Heritage Classic.* nhl.com [online] 2016. [cit. 2016-03-06]. Dostupný z: <https://www.nhl.com/news/2016-heritage-classic-announced/c-279404920>.

NHL Public Relations. *New format for Honda NHL All-Star Game announced.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-16]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=788532>.

NHL Public Relations. *NHL, NHLPA partner with GoPro to deliver hockey fans unique perspectives of the game.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-10-20]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=750014>.

NHL Public Relations. *NHL unveils slate of 2016-17 outdoor games.* nhl.com [online] 2016. [cit. 2016-03-10]. <https://www.nhl.com/news/nhl-outdoor-games-for-2016-17-season/c-279504792>.

NHL Public Relations. *Samsung Canada, NHL announce partnership.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-10-19]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=757434>.

NHL Public Relations. *SiriusXM and NHL announce multi-year extension of broadcast agreement.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-26]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=776667>.

NHL Public Relations. *NHL, SAP announce multi-year partnership; unveil new statistics platform that launches today.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-27]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=754248>.

NHL Sponsorship Revenue Totals \$447 Million In 2014-2015 Season. sponsorship.com [online] 2015. [cit. 2015-10-16]. Dostupný z: [http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/06/01/NHL-Sponsorship-Revenue-To-Total-\\$447-Million-In-2.aspx](http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/06/01/NHL-Sponsorship-Revenue-To-Total-$447-Million-In-2.aspx).

NOVÁK G., Jiří. *Vstupenky na letošní NHL v Praze jsou levnější, v prodeji budou od úterý.* sport.cz [online] 2010. [cit. 2016-11-11]. Dostupný z: <http://www.sport.cz/hokej/nhl/clanek/168402-vstupenky-na-letosni-nhl-v-praze-jsou-levnejsi-v-prodeji-budou-od-utery.html>.

Okay, Let's Talk About This Like Adults: "How ESPN Nearly Destroyed the NHL on TV" or "Why the NHL Should Never Go Back to ESPN". puckthemedata.com [online] 2008. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <https://puckthemedata.wordpress.com/2008/11/23/okay-lets-talk-about-this-like-adults-how-espn-nearly-destroyed-the-nhl-on-tv-or-why-the-nhl-should-never-go-back-to-espn/>

OURAND, John. *Ratings drop doesn't move Pens from top spot.* sportsbusinessdaily.com [online] 2015. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: <http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2015/04/20/Media/NHL-RSNs.aspx>.

OZANIAN, Mike. *The Business Of Hockey: Team Values Hit All-Time High.* forbes.com [online] 2011. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2011/11/30/the-business-of-hockey/#7b7c8bde1310>.

OZANIAN, Mike. *The NHL's Most Valuable Teams.* forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-25]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/11/24/the-nhls-most-valuable-teams-2/#5f65ec643920>.

PETERS, Chris. *Report: Adidas wins rights to NHL's jerseys; big changes coming?.* cbssports.com [online] 2015. [cit. 2015-10-21]. Dostupný z: <http://www.cbssports.com/nhl/eye-on-hockey/25272705/report-adidas-wins-rights-to-nhls-jerseys-big-changes-coming>.

POEPPING, Mike. *Blues May not get Stadium Series, but Should get Winter Classic.* thehockeywriters.com [online] 2015. [cit. 2015-11-01]. Dostupný z: <http://thehockeywriters.com/blues-may-not-get-stadium-series-but-should-get-winter-classic/>.

Pro Sports Lockouts and Strikes Fast Facts. cnn.com [online] 2015. [cit. 2015-10-27]. Dostupný z: <http://edition.cnn.com/2013/09/03/us/pro-sports-lockouts-and-strikes-fast-facts/>.

ROSEN, Dan. *Adidas to become official NHL outfitter in 2017-18.* nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-10-21]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=779133>.

ROSEN, Dan. *Bettman: No expansion vote at next board meeting*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-12-06]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=787090&navid=nhl:topheads>.

ROSEN, Dan. *NHL, Major League Baseball Advanced Media form transformative digital-rights partnership*. nhl.com [online] 2015. [cit. 2015-11-22]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=776246>.

ROSEN, Dan. *NHL, Rogers announce landmark 12-year deal*. nhl.com [online] 2013. [cit. 2015-10-28]. Dostupný z: <http://www.nhl.com/ice/news.htm?id=693152>.

Sam on the Ice with Alex Ovechkin. wish.org [online] 2015. [cit. 2015-11-04]. Dostupný z: <http://wish.org/wishes/wish-stories/i-wish-to-meet/sam-16-alex-ovechkin>.

SANDOMIR, Richard. *N.H.L. Gets Boost With a Nearly \$400 Million Beer Deal*. nytimes.com [online] 2011. [cit. 2015-10-24]. Dostupný z: <http://www.nytimes.com/2011/02/23/sports/hockey/23beer.html>.

SERAVALLI, Frank. *Canadians do not make up the majority of NHL players this season*. tsn.ca [online] 2015. [cit. 2016-01-07]. Dostupný z: <http://www.tsn.ca/canadians-do-not-make-up-the-majority-of-nhl-players-this-season-1.380861>.

SETTIMI, Christina. *The NHL's Richest Local Television Deals*. forbes.com [online] 2013. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/christinasettimi/2013/11/25/nhls-richest-local-television-deals/#704c76042bf0>.

SHAUGHNESSY, Dan. „*NHL's Winter Classic make severy New Year's Day a hockey day*“. *sportsillustrated.cnn.com* [online] 2009. [cit. 2015-10-12]. Dostupný z: http://sportsillustrated.cnn.com/2009/writers/dan_shaughnessy/12/28/winter.classic/index.html#ixzz0xaK9kuBq.

Sponsorship Spending On MLB Totals \$778 Million In 2015 Season. sponsorship.com [online] 2015. [cit. 2015-12-04]. Dostupný z: <https://www.sponsorship.com/User/Login.aspx?ReturnUrl=%2fiegsrc%2f2015%2f11%2f09%2fSponsorship-Spending-On-MLB-Totals-%24778-Million-In.aspx&Access=0&Reason=NoUser>.

Sponsorship Spending on the NBA Totals \$739 Million in 2014-2015 Season. sponsorship.com [online] 2015. [cit. 2015-12-04]. Dostupný z: [http://www.sponsorship.com/Latest-Thinking/Sponsorship-Infographics/Sponsorship-Spending-on-the-NBA-Totals-\\$739-Millio.aspx](http://www.sponsorship.com/Latest-Thinking/Sponsorship-Infographics/Sponsorship-Spending-on-the-NBA-Totals-$739-Millio.aspx).

The Business Of Hockey. forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-11-30]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/nhl-valuations/list/#tab:overall>.

The return Of Long-term Naming Rights. sponsorship.com [online] 2015. [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <http://www.sponsorship.com/iegsrc/2015/01/12/The-Return-Of-Long-Term-Naming-Rights.aspx>.

The 2004 NHL lockout: A light look back at a dark day (9/16/04). si.com [online] 2014. [cit. 2015-10-21]. Dostupný z: <http://www.si.com/nhl/2014/09/15/2004-nhl-lockout-look-back-at-dark-day>.

TUCKER, Cam. *NHL wins big at SportsBusiness Journal Awards*. nhl.nbcports.com [online] 2014. [cit. 2015-10-11]. Dostupný z: <http://nhl.nbcports.com/2014/05/22/nhl-wins-big-at-sportsbusiness-journal-awards/>.

WYSHYNSKI, Greg. *Jonathan Toews had best-selling NHL jersey in 2015*. sports.yahoo.com [online] 2016. [cit. 2016-01-09]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/jonathan-toews-had-best-selling-nhl-jerseys-in-2015-163931312.html>.

WYSHYNSKI, Greg. *NHL and adidas: Seven things you need to know, like ads on jerseys*. sports.yahoo.com [online] 2015. [cit. 2015-10-21]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/nhl-and-adidas--seven-things-you-must-know--like-ads-on-jerseys-193239908.html>.

WYSHYNSKI, Greg. *NHL All-Star Game ratings crash in U.S., Canada*. sports.yahoo.com [online] 2015. [cit. 2015-11-14]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/nhl-all-star-game-ratings-crash-in-u-s---canada-160156974.html>.

WYSHYNSKI, Greg. *NBC happy with Winter Classic ratings, but wary of Canadian teams*. sports.yahoo.com [online] 2016. [cit. 2016-01-10]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/nbc-happy-with-winter-classic-ratings--but-wary-of-canadian-teams-223943902.html>.

WYSHYNSKI, Greg. *NHL official predicts European expansion within 10 years*. sports.yahoo.com [online] 2008. [cit. 2016-11-12]. http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/NHL-official-predicts-European-expansion-within-?urn=nhl,107346.

WYSHYNSKI, Greg. *NHL wants \$8 million for World Cup of Hockey jersey ads*. sports.yahoo.com [online] 2015. [cit. 2015-10-22]. Dostupný z: <http://sports.yahoo.com/blogs/nhl-puck-daddy/nhl-wants--8-million-for-world-cup-of-hockey-jersey-ads-214818357.html>

Zápasy NHL pod širým nebem. nhlnews [online] 2015. [cit. 2015-10-10]. Dostupný z: <http://nhlnews.cz/zapasy-nhl-pod-siry-m-nebem/>.

ZIKMUND, Jan. ČTK. *Jágr nabádá: Nevolte mě do Utkání hvězd, nemusel bych to přežít*. idnes.cz [online] 2015. [cit. 2015-11-26]. Dostupný z: http://hokej.idnes.cz/utkani-hvezd-jagr-hra-tri-na-tri-d3v/nhl.aspx?c=A151203_115201_nhl_elv.

Zdroje obrázků

- [1] FOBEROVÁ, Libuše. *Knihovna jako nekonečný příběh, který se lidé učí číst (Marketing pro veřejné knihovny)*. kzv.kkvysociny.cz [online] 2009. [cit. 2016-01-26]. Dostupný z: <http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=1136>.
- [2] NHL – Twitter. twitter.com [online] 2016. [cit. 2016-01-27]. Dostupný z: <https://twitter.com/nhl>.
- [3] ČTK. *Hašek bude prvním Čechem v Sini slávy: Je to jako sen, září*. tyden.cz [online] 2014. [cit. 2016-02-01]. Dostupný z: http://www.tyden.cz/rubriky/sport/hokej/hasek-bude-prvnim-cechem-v-sini-slavy-je-to-jako-sen-zari_324383.html.
- [4] *Mapa třiceti týmů NHL*. nhlnews.cz [online] 2016. [cit. 2016-02-03]. Dostupný z: <http://nhlnews.cz/wp-content/uploads/2014/09/mapa-tymu1.png>.
- [5] *NHL salary cap*. en.wikipedia.org [online] 2016. [cit. 2016-02-03]. Dostupný z: https://en.wikipedia.org/wiki/NHL_salary_cap.
- [6] PENG, Sheng. *Toews-Kane Aren't NHL's Most Dynamic Duo*. thehockeywriters.com [online] 2014. [cit. 2016-02-06]. Dostupný z: <http://thehockeywriters.com/toews-kane-arent-nhls-most-dynamic-duo/nhl-salary-cap/>.
- [7] *NHL realignment*. habamania.com [online] 2013. [cit. 2016-02-06]. Dostupný z: <http://www.habamania.com/nhl-realignment.html>.
- [8] *2014 NHL Winter Classic: Will A Second Game End Up In Los Angeles?*. isportstimes.com [online] 2013. [cit. 2016-02-06]. Dostupný z: <http://www.isportstimes.com/articles/6727/20130408/2014-nhl-winter-classic-los-angeles-outdoors.htm>.
- [9] SWITAJ, Caryn. *Bruins Not Getting Satisfied as They Creep Up the Standings*. bruins.nhl.com [online] 2015. [cit. 2016-02-06]. Dostupný z: <http://bruins.nhl.com/club/blog.htm?pg=15&id=1624>.
- [10] PROTEAU, Adam. *Dear Gary Bettman: for the love of hockey, stop handing out the Stanley Cup*. thehockeynews.com [online] 2014. [cit. 2016-02-06]. Dostupný z: <http://www.thehockeynews.com/blog/dear-gary-bettman-for-the-love-of-hockey-stop-handing-out-the-stanley-cup/>.
- [11] LANG K., Arne. *In honor of the forthcoming card at Barclays Center we pay tribute to Brooklyn's rich boxing heritage*. thesweetscience.com [online] 2016. [cit. 2016-02-06]. Dostupný z: <http://www.thesweetscience.com/news/articles-frontpage/21914-in-honor-of-the-forthcoming-card-at-barclays-center-we-pay-tribute-to-brooklyns-rich-boxing-heritage>.
- [12] KAY, Jason. *Who won the Jeff Carter for Jakub Voracek trade...three years later?*. thehockeynews.com [online] 2014. [cit. 2016-02-09]. Dostupný z: <http://www.thehockeynews.com/blog/who-won-the-jeff-carter-for-jakub-voracek-tradethree-years-later/>.

- [13] *Hockey Fights Cancer*. wild.nhl.com [online] 2015. [cit. 2016-02-09]. Dostupný z: <http://wild.nhl.com/club/page.htm?id=107970>.
- [14] *Rangers will make history to open season with first NHL games in Czech Republic*. rangers.nhl.com [online] 2008. [cit. 2016-02-09]. Dostupný z: <http://rangers.nhl.com/club/page.htm?id=53591>.
- [15] FRANCIS, Eric. *Florida Panthers' Jaromir Jagr feels as young as ever*. calgarysun.com [online] 2008. [cit. 2016-02-09]. Dostupný z: <http://www.calgarysun.com/2016/01/14/florida-panthers-jaromir-jagr-feels-as-young-as-eve>.
- [16] GRETZ, Adam. *Blackhawks' Jonathan Toews had the NHL's top selling jersey in 2015*. cbssports.com [online] 2016. [cit. 2016-02-11]. Dostupný z: <http://www.cbssports.com/nhl/eye-on-hockey/25442455/blackhawks-jonathan-toews-had-the-nhls-top-selling-jersey-in-2015>.
- [17] *Patrick Kane And Jonathan Toews Are Gonna Get Paid*. thechicagohomer.com [online] 2014. [cit. 2016-02-12]. Dostupný z: <https://thechicagohomer.com/2014/06/26/chicago-blackhawks-jonathan-toews-patrick-kane-contract-extensions/#more-1491>.
- [18] *National Hockey League - total league revenue from 2005/06 to 2014/15 (in billion U.S. dollars)*. statista.com [online] 2015. [cit. 2016-02-12]. Dostupný z: <http://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006/>.
- [19] HILL, Josh. *NHL Salary Cap May Increase By Almost \$10M Next Season, Could Reach Over \$100M in 2021*. fansided.com [online] 2014. [cit. 2016-02-12]. Dostupný z: <http://fansided.com/2013/12/06/nhl-salary-cap-may-increase-almost-10m-next-season-reach-100m-2021/>.
- [20] GAINES, Cork. *CHART: NHL Franchise Values Show Hockey Is As Healthy As Ever*. businessinsider.com [online] 2013. [cit. 2016-02-23]. Dostupný z: <http://www.businessinsider.com/chart-nhl-franchise-values-show-hockey-is-as-healthy-as-ever-2013-11>.
- [21] OZANIAN, Mike. *The NHL's Most Valuable Teams*. forbes.com [online] 2015. [cit. 2015-02-27]. Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/11/24/the-nhls-most-valuable-teams-2/#5f65ec643920>.
- [22] GAINES, Cork. *Total value of all 32 NFL franchises is now \$63 billion*. businessinsider.com [online] 2015. [cit. 2016-02-27]. Dostupný z: <http://www.businessinsider.com/total-value-of-all-32-nfl-franchises-is-now-63-billion-2015-9>.

[²³] *Hockey Vision Las Vegas News Conference*. zimbio.com [online] 2015. [cit. 2016-02-27]. Dostupný z: <http://www.zimbio.com/photos/Gary+Bettman/Bill+Foley/Hockey+Vision+Las+Vegas+News+Conference/6fNrbln43>.

Seznam zkratek

NHL	National Hockey League
NHLPA	National Hockey League Players' Association
NHA	National Hockey Association
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
MLB	Major League Baseball
MLBAM	Major League Baseball Advanced Media
NRDC	Natural Resources Defense Council
ABC	American Broadcasting Company
OLN	Outdoor Life Network
ESPN	Entertainment and Sports Programming Network
NBC	National Broadcasting Corporation
CBC	Canadian Broadcasting Corporation
RDS	Le Réseau des sports
CBA	Collective Bargaining Agreement

Seznam příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingový mix	4
Obrázek 2 Logo Národní hokejové ligy.....	17
Obrázek 3 Vyhrát Stanley Cup je snem každého hokejisty. Dominiku Haškovi se to s Detroit Red Wings povedlo v letech 2002 a 2008.....	20
Obrázek 4 Mapa třiceti týmů NHL	21
Obrázek 5 Rozdělení týmů do konferencí a divizí.....	25
Obrázek 6 První Winter Classic hostilo Buffalo 1. ledna 2008	31
Obrázek 7 Mužstva ve Winter Classic nastupují ve speciálních dresech; na obrázku dresy hráčů Bostonu pro rok 2016.....	32
Obrázek 8 Komisař Gary Bettman stojí v čele NHL od roku 1993	37
Obrázek 9 Brooklynská hala Barclays Center, domov New York Islanders a Brooklyn Nets.....	42
Obrázek 10 Útočník Philadelphia Flyers Jakub Voráček se pravidelně angažuje v charitativních projektech	43
Obrázek 11 Logo projektu Hockey Fights Cancer.....	45
Obrázek 12 Logo k pražským zápasům NHL mezi New York Rangers a Tampa Bay Lightning v roce 2008	49
Obrázek 13 Jaromír Jágr patří i ve 44 letech k nejlepším hráčům v lize	52
Obrázek 14 Seznam deseti nejprodávanějších dresů za rok 2015.....	56
Obrázek 15 Dresy Patricka Kanea a Jonathana Toewse patří v posledních dvou letech k nejprodávanějším.....	57
Obrázek 16 Gary Bettman a miliardář Bill Foley diskutují o možnosti založení klubu NHL v Las Vegas	65

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj platového stropu 2005 až 2016.....	23
Graf 2 Předpokládaný vývoj platového stropu v období 2014–2022.....	24
Graf 3 Průměrná hodnota klubů NHL v letech 1997–2013.....	60
Graf 4 Celková hodnota všech klubů ze čtyř největších profesionálních lig v Severní Americe	64

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příjmy NHL v letech 2005 až 2015	58
Tabulka 2 Předpokládaný vývoj tržeb a platového stropu v letech 2014 až 2022	59
Tabulka 3 Hodnota jednotlivých klubů NHL v roce 2015.....	62