

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU



Utváření značky sportovního klubu

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala:

Bc. Lucie Grochalová

Praha, duben 2011

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

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Tím to bych ráda poděkovala Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za odborné vedení diplomové práce, podnětné rady a praktické postřehy. Dále pak Jiřímu Světlíkovi, manažerovi marketingu a komunikace klubu HC Plzeň 1929, za čas, který mi věnoval, a za rozsáhlé informace týkající se dění v klubu.

Anotace

Diplomová práce se zabývá značkou sportovního klubu. V českém sportovním prostředí nemá zatím vybudovanou tradici, proto práce bude zaměřena především na faktory, které značku utváří. Podklady k tomu poskytnou i případové studie ze zahraničí. Hlavním úkolem práce bude analýza značky vybraného hokejového klubu. Závěrem bude vyhodnocen její budoucí potenciál, jakož i možnost aplikace brandingů do českého prostředí.

Klíčová slova

značka, povědomí o značce, image značky, benefity

Annotation

Master's thesis analyzes the topic of branding in sports clubs. In the Czech sports environment the concept of branding stands in its beginnings and therefore I will concentrate on the factors creating a brand. International case studies will be also included. The main objective of this thesis will be an analysis of a selected ice-hockey club. In the end, the potential of this brand will be evaluated as well as the possibility of applying the concept of branding in the Czech environment.

Keywords

brand, brand awareness, brand image, benefits

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Hlavní cíle a úkoly	10
3. Teoretická východiska	11
3.1 Značka.....	11
3.1.1 Role značky.....	15
3.1.2 Prvky značky.....	16
3.1.3 Hodnota značky	18
3.1.4 Povědomí o značce	20
3.1.5 Image značky	21
3.2 Branding.....	22
3.2.1 Branding a služby	22
3.2.2 Branding a sport.....	23
3.3 Sportovní značka.....	25
3.3.1 Hodnota sportovní značky	25
3.3.2 Povědomí o sportovní značce	25
3.3.3 Image sportovní značky	26
3.3.3.1 Zdroje asociací s týmem	27
3.3.3.2 Benefity plynoucí ze sportovní značky.....	30
3.4 Situace v ČR ve vztahu ke sportovní značce	32
4. Metodologie	33
4.1 Marketingový výzkum	33
4.1.1 Interview	34
4.1.2 Případová studie.....	35
4.1.3 Komparativní metoda.....	35
4.2 SWOT analýza	36
5. Analýza brandingů ve světě a v České republice.....	38
5.1 Nejúspěšnější sportovní značky	38
5.1.1 TOP značky v oblasti sportovních firem	38
5.1.2 TOP značky v oblasti sportovních akcí	39
5.1.3 TOP značky v oblasti sportovců	39
5.1.4 TOP značky v oblasti sportovních týmů.....	40
5.2 Případové studie brandingů ve světových sport. klubech.....	41
5.2.1 Montréal Canadiens	42
5.2.2 Ottawa Senators	44
5.2.3 Atlanta Thrashers	46
5.2.4 Toronto Maple Leafs vs. FC Barcelona.....	50
5.3 Extraliga ledního hokeje v České republice.....	57
5.3.1 Návštěvnost a sledovanost	59
5.3.2 Rozpočty týmů	61
5.3.3 Analýza značek klubů české extraligy ledního hokeje	64
5.3.4 Jsme Sparta	65
5.4 HC Plzeň 1929	68
5.4.1 Příběh Indiána v Plzni.....	70
5.4.2 Návštěvnost.....	73
5.4.3 Fanshop	74
5.4.4 Internet	75
5.4.5 Jedno město, jedno srdce	75

6. Potenciál značky HC Plzeň 1929	76
6.1 SWOT Analýza	76
6.1.1 Emocionální síla Indiána	77
6.1.2 Martin Straka	78
6.1.3 Fanoušci	79
6.1.4 Image vedení klubu.....	80
6.1.5 Konkurence v Plzni.....	82
6.1.6 Regionalizace	83
6.1.7 Občanská angažovanost	85
6.1.8 Zapojení mladé generace	87
6.1.9 Plzeň 2015.....	88
6.1.10 Zranitelnost značky	89
6.2 Základy značky	90
7. Závěry a doporučení	91
8. Seznam použitých zdrojů	94
8.1 Seznam použité literatury	94
8.2 Seznam použitých článků	95
8.3 Seznam použitých internetových zdrojů.....	96
9. Seznam příloh	98
10. Seznam grafů, obrázků, schémat a tabulek	99

1. Úvod

Problematika značky je poměrně nové téma, které se dostává stále více do popředí. Mnoho společností po celém světě si uvědomilo, že pokud chtějí dlouhodobě zajistit růst firmy, musí vytvořit příznivé, silné a hlavně unikátní asociace spojené s jejich značkou. Otázkou značky se zejména v poslední době začaly zabývat i profesionální sportovní kluby.

V České republice je situace ohledně značky teprve na počátku. Jen pár velkých firem má vytvořen strategický plán pro řízení své značky, o značce ve sportovním prostředí nemůže být téměř řeč. Z tohoto důvodu je úkolem diplomové práce zejména vyhodnotit, jaká je situace v českých profesionálních klubech a na čem by se značka sportovního klubu dala postavit. Na základě těchto poznatků pak budou vypracovány závěry, zda je vůbec relevantní řešit tuto otázku v českých podmínkách či jaké jsou překážky, aby kluby mohly začít s utvářením svých značek.

Vzhledem k tomu, že jde o relativně nové téma, zejména pak u nás, není této problematice věnována velká pozornost ani v literatuře. Je jen pár knih o značce, které byly přeloženy do češtiny. Všechny však nahlíží na značku z všeobecného hlediska a spíše se zaměřují na značku hmotných produktů. V zahraniční literatuře je situace o něco lepší, ale pořád není vypracována žádná univerzální strategie či postup pro vybudování a udržení značky v oblasti sportu. Významným zdrojem informací se tak stávají případové studie, které nabízejí různé přístupy ke značce ve specifických podmínkách jednotlivých klubů. Proto jsou součástí práce i dvě studie uvedeny, neboť se obsahují cenné údaje, které nelze vyčíst z žádné literatury a některé postupy je možno aplikovat i do českých sportovních klubů.

Kromě případových studií zahrnuje práce stručnou analýzu české extraligy ledního hokeje, která je zaměřena na návštěvnost a rozpočty jednotlivých klubů. V České republice není žádný klub, který by mohl fungovat bez podpory svých partnerů. Otázka financí je tak pro český sport zcela zásadní a představuje omezující faktor i pro rozvoj značek. Návštěvnost je pak dalším podstatným ukazatelem, neboť bez fanoušků nemá ani sebelepší strategie značky žádný význam.

Podstatná část práce je věnována klubu HC Plzeň 1929. Tým má nejmladší značku z celé extraligy a jeho znak i dres patří mezi nejatraktivnější v soutěži. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pak určí, jak velký potenciál má značka

Indiána k tomu, aby se dostala do povědomí široké veřejnosti, vytvořila jedinečné asociace a to nejen jako hokejový klub. Následně budou vypracovány návrhy, na čem vybudovat hodnotu značky HC Plzeň 1929.

Utváření značky sportovního klubu je v českém prostředí zcela neprozkoumaná oblast a do dnes neexistují jasné postupy, jak v případě budování značky postupovat. Proto každá práce z této oblasti je přínosem pro sportovní management i sport jako takový. V neposlední řadě může zaměření na značku odhalit nové směry, jak ke sportu přistupovat, zlepšit jeho image a dostat ho na zcela novou úroveň.

2. Hlavní cíle a úkoly

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak se české hokejové kluby zaměřují na utváření značky a jak využívají potenciálu, který značka nabízí. Výsledkem by pak mělo být zhodnocení brandingů v českém sportovním prostředí a jeho další možnosti rozvoje. K tomuto závěru povedou 3 následující dílčí úkoly:

1) Analýza brandingů v zahraničních sportovních klubech

Na základě případových studií ze zahraničí bude proveden rozbor brandingů vybraných klubů kanadsko-americké NHL a předního evropského fotbalového klubu. Tyto údaje budou dále použity jako podklady pro sportovní značky v českém prostředí. Případové studie budou zaměřeny na tyto kluby:

- Toronto Maple Leafs
- Montréal Canadiens
- Ottawa Senators
- Atlanta Thrashers
- FC Barcelona

2) Analýza brandingů v české hokejové extralize

Úkolem této části bude zmapovat situaci v ELH. Veškerá data budou získána pouze z oficiálních internetových stránek jednotlivých klubů. Postup bude následující:

- zpracování dat týkajících se návštěvnosti a rozpočtů klubů
- analýza značek jednotlivých klubů
- vyhodnocení brandingů v českém prostředí

3) Značka HC Plzeň 1929

Ve vybraném klubu bude provedena podrobnější analýza značky. Zaměřena bude na vývoj značky, loajalitu fanoušků, akce klubu, konkurenci a další oblasti týkající se brandingů. K tomuto účelu budou provedeny tyto kroky:

- interview s vedoucím pracovníkem klubu
- SWOT analýza
- vyhodnocení potenciálu značky

3. Teoretická východiska

3.1 Značka

Značky - anglicky brands - slouží po celá staletí k rozlišování zboží jednotlivých výrobců. Slovo *brand* pochází ze staronorského slova *brandr*, což znamená vypálit, protože značka či cejch se používaly a stále používají ke značkování a identifikaci zvířat ze stáda jednoho vlastníka (6).

Podle názoru mnoha manažerů z praxe obsahuje pojem značka mnohem více - definují ji jako něco, co již proniklo lidem do povědomí, má své jméno, své důležité postavení v komerční sféře. V jistém smyslu tak lze najít rozdíl mezi definicí Americké marketingové asociace (dále AMA) o „značce s malým z“ a „značce s velkým Z“ - jak je zmiňována v praxi - tedy „značka versus Značka“. Tento rozdíl je důležitý, protože neshody o principu značky či jejich pravidlech se často točí kolem definic toho, co „značka“ vlastně znamená. (6)

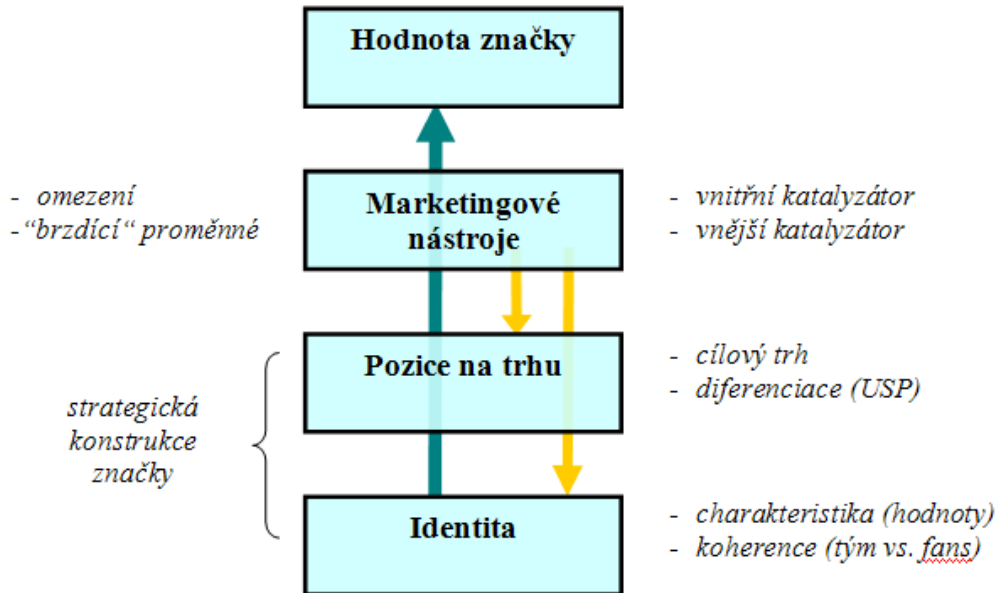
Klíčem k vytvoření značky podle definice AMA (7) je vybrat jméno, logo, symbol, design balení a další vlastnosti, kde účelem je identifikovat zboží nebo služby jednoho prodejce nebo skupiny prodejců a odlišit je od konkurenčních. Tyto rozlišující komponenty značky, jež ji vyčleňují a určují, nazýváme prvky značky. (6)

Značka má i účetní a obchodní hodnoty. Účetní hodnota se používá pro fúze, akvizice nebo převody. Komerční hodnota značky představuje další prodej výrobků a služeb vzhledem k povědomí o značce, stejně jako příslib kvality, který zákazníci spojuje se značkou. (23)

Prostřednictvím značky firma vytváří a spravuje očekávání zákazníků. Spotřebitelé pak používají jméno značky a vlastnosti produktu jako podněty pro získávání informací o vlivu výrobku. (25) Značka je přínosem pro rozlišování firem (21) a vysoká úroveň povědomí o značce, stejně jako pozitivní image značky zvyšuje pravděpodobnost jejího výběru, generuje vyšší věrnost zákazníků a snižuje zranitelnost vůči konkurenčním marketingovým akcím. (23)

Jak uvádějí někteří autoři, existuje několik bodů, které vedou k vytvoření hodnoty značky, viz následující schéma.

Schéma 1: Konstrukce značky



Zdroj: Kashani, 1995; Richelieu, 2004

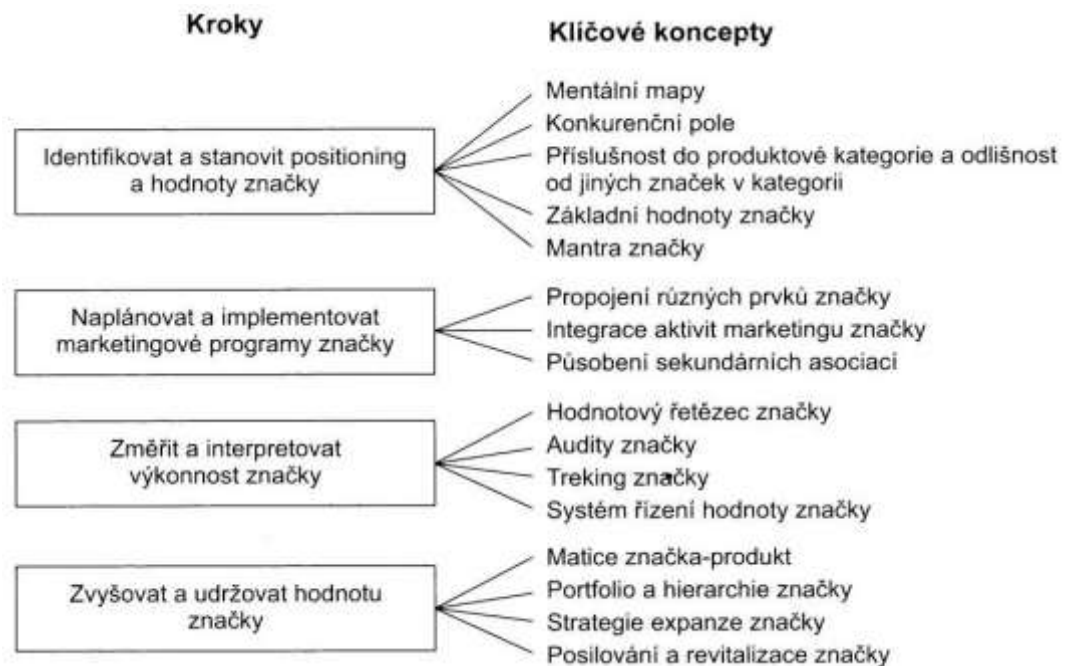
Identita a pozice na trhu představují základ pro strategii značky. Jen s jasnou identitou a silnou pozicí se marketingové nástroje stávají důležité a pak mohou sloužit svému účelu využitím značky sportovního týmu. (18)

Keller (6) zdůrazňuje, *hodnota značky existuje, když spotřebitel je obeznámen s touto značkou a má v paměti některé příznivé, silné a unikátní asociace se značkou.*

Všechny tyto body jsou součástí procesu strategického řízení značky. Podle Kellera (6), proces zahrnuje design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky. Proces strategického řízení značky lze definovat pomocí čtyř kroků:

1. identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky,
2. plánování a implementování marketingových programů značky,
3. měření a interpretace výkonnosti značky,
4. zvyšování a udržování hodnoty značky.

Schéma 2: Proces strategického řízení značky



Zdroj Keller, 2007

Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky

V této fázi se jedná především o určení toho, co má značka reprezentovat a jakou by měla mít pozici s ohledem na konkurenci a jak přesvědčit zákazníka o výhodách značky.

Plánování a implementování marketingových programů značky

Pokud je stanoven positioning, může se přejít k zavedení vlastního marketingového programu pro vytvoření, posílení a udržení asociací značky. Budování znalosti o silné značce závisí na třech faktorech:

- výběr prvků tvořících značku, neboli identita značky
- marketingové aktivity, podpůrné marketingové programy a způsob, jakým je do nich značka integrována
- další asociace nepřímo převedené na značku tím, že je spojena s jinou entitou (např. společností, zemí původu či jinou značkou)

Měření a interpretace výkonnosti značky

Pro určení efektivnosti marketingových programů je nutné změřit a interpretovat výkonnost značky. Hodnotový řetězec značky je způsob, jak vystopovat procesy vytváření hodnoty u značek, aby bylo možné lépe pochopit finanční vliv výdajů a investic spojených se značkou. Systém měření hodnoty značky je sestava výzkumných postupů vytvořených tak, aby poskytovali včasné informace a mohli být učiněny nejlepší taktická rozhodnutí z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

Zvyšování a udržování hodnoty značky

V poslední fázi strategického řízení značky se řeší problematika vytvoření, udržení a posílení hodnoty značky za určitých situací a okolností. Zahrnuje řízení značky v kontextu jiných značek, v průběhu času či různých segmentech trhu.

Vzhledem k rozsáhlosti problematiky značky bude diplomová práce zaměřena pouze na základní znalosti z procesu strategického řízení značky, zejména pak na základní charakteristiky a funkce značek. To pak bude dále aplikováno do oblasti sportu.

3.1.1 Role značky

Jak zmiňuje Keller (6), značka plní důležité funkce. Lze rozeznat výhody pro spotřebitele i pro výrobce.

Spotřebitelé jsou díky značce schopni identifikovat zdroj či výrobce produktu a přiřadit tak zodpovědnost ke konkrétnímu výrobcí nebo distributorovi. Díky minulým zkušenostem s produktem a jeho marketingovým programem mají spotřebitelé možnost se o značce něco dozvědět, zjistit, která značka uspokojuje jejich potřeby a která ne.

Pokud jsou spotřebitelé schopni rozeznat značku a mají dostatek informací, nemusí už ztrácet čas hledáním dalších údajů, aby se rozhodli pro daný výrobek. Tím dojde ke snížení nákladů spojených s výběrem produktu. Spotřebitel již není nucen vyhledávat další informace na internetu či pátrat ve svém okolí. *Na základě toho, co již o značce ví (o její kvalitě, o vlastnostech výrobku atd.), mohou spotřebitelé předpokládat a vytvářet si reálná očekávání o tom, co by o značce mohli nevědět.*

Důležitý význam se přikládá vztahu značka - spotřebitel. Jedná se o určitý druh smlouvy či závazku, kde spotřebitel nabízí svou důvěru a věrnost výměnou za to, že značka poskytne očekávané chování a přinese jim užitek za přiměřenou cenu s pomocí komunikace a distribučních kanálů. *Pokud si spotřebitel uvědomí výhody a prospěšnost z nákupu značky a pokud bude při spotřebě výrobku spokojen, pravděpodobně si značku bude kupovat i nadále.*

Jak poukazují někteří výzkumníci, značka může hrát důležitou roli při upozornění na konkrétní vlastnosti výrobku. Rozdělili produkty a s nimi spojené výhody a atributy do tří kategorií: výrobky a služby, které si lze prohlédnout (vizuální ohodnocení odolnosti, barvy, velikosti); výrobky a služby, které se musí vyzkoušet (poznat kvalitu služeb, bezpečnost, snadnost používání) a výrobky a služby, kterým se musí důvěřovat (o vlastnostech se nemůžeme dozvědět téměř nic). U posledních dvou kategorií, kde je složité hodnocení, jsou značky důležitým signálem kvality produktu.

Značka může i snížit riziko, které hrozí při koupi produktu. Jedná se zejména o:

- *riziko funkčnosti - produkt nenaplňuje funkci dle očekávání*
- *riziko fyzické - produkt může ohrozit zdraví či fyzický stav uživatele a jeho okolí*
- *riziko finanční - produkt nemá hodnotu zaplacené ceny*
- *riziko společenské - produkt může způsobit majiteli společenskou újmu či výsměch*
- *riziko psychologické - produkt ovlivňuje mentální stav uživatele*
- *riziko časové - při selhání produktu je třeba vynaložit prostředky na hledání nového*

Nejen pro spotřebitele, ale i pro **firmy** znamená značka zdroj důležitých informací. Značka firmě slouží k identifikačním účelům, pomáhá organizovat zásobovací či účetní záznamy. V neposlední řadě poskytuje firmě legální ochranu unikátních vlastností, jako např. právo na duševní vlastnictví, ochrana registrovanou ochrannou známkou, patenty na postupy, autorská práva. Tím je zajištěno, že firma může s jistotou investovat do rozvoje značky.

Značky mohou signalizovat jistou úroveň kvality, takže spokojení kupující si snadno produkt vyberou znovu. To umožňuje firmě předvídat množství budoucích zakázek. I přes snadné napodobení designu výrobku, v mysli spotřebitele zůstává oblíbený produkt po dlouhou dobu a dá se očekávat věrnost. Produkt se tak stává zdrojem konkurenčních výhod a ztěžují konkurenčním firmám vstup na trh.

Jak ukazují studie, pro typickou společnost vyrábějící rychloobratkové spotřební zboží je převážná většina firemní hodnoty tvořena nehmotným majetkem a dobrou pověstí - hmotná aktiva mohou tvořit pouhých 10% celkové hodnoty. Navíc až 70% jejich nehmotného majetku mohou tvořit značky.

3.1.2 Prvky značky

Jak uvádí Keller (6), existuje šest kritérií výběru prvků značky, a to zapamatovatelnost, smysluplnost, oblíba, přenosnost, adaptabilita a možnost ochrany.

Zapamatovatelnost

Základem dobré značky je dosažení vysoké úrovně povědomí o značce. Proto prvky musí být vybrány tak, aby usnadnili vybavení či rozpoznání značky.

Smysluplnost

Důležitou součástí značky je i její vnitřní význam podporující tvoření asociací se značkou. Existují zde dva důležité aspekty:

- všeobecné informace o povaze (popisný význam; jak říká prvek něco o produktové kategorii, zda splňuje očekávání spotřebitele v dané kategorii)
- konkrétní informace o jednotlivých atributech a benefitech značky (přesvědčovací význam; jak prvek napovídá o klíčových vlastnostech a benefitech, zda něco říká o uživateli této značky)

Obliba

Bez závislosti na zapamatovatelnosti a smysluplnosti ukazuje, jak je důležité vybrat prvky bohaté na obraznou a jazykovou představivost. Měli by být zábavné či zajímavé. Estetická stránka je tedy nezbytností pro úspěšnou značku.

Z těchto výše zmíněných kritérií vyplývá řada výhod. Když se spotřebitel rozhoduje o koupi, často nezkoumá mnoho informací, proto je žádoucí, aby prvky byly snadno rozpoznatelné, jednoduše vybavitelné a byly popisné a přesvědčivé. Navíc tyto prvky usnadňují marketingovou komunikaci při vytváření povědomí a asociací se značkou. Asociace vznikající z přitažlivosti mohou hrát zásadní roli i v hodnotě značky. Následující tři kategorie mají spíše defenzivní charakter.

Přenosnost

Zde se jedná o přenosnost v rámci produktové kategorie (jak snadno lze prvek přenést na nový produkt či řadu) a do jaké míry je prvek přenosný i do jiných tržních segmentů (kulturní obsah, lingvistická stránka)

Adaptabilita

Tento prvek se zaměřuje na faktor času. Kvůli neustálým změnám ve spotřebitelských hodnotách a názorech, musí být prvky značky průběžně aktualizovány.

Možnost ochrany

Posledním faktorem je možnost ochrany, a to jak v právním smyslu, tak i ochrana před konkurencí. Pokud jde o právní kritéria, je důležité značku zaregistrovat u příslušných orgánů a uchránit jí tak před neautorizovanými zásahy konkurence. I přes tato opatření může dojít k tomu, že konkurence sebere část hodnoty značky. Jestliže jsou prvky snadno kopírovatelné (např. jméno, balení), může firma přijít o část jedinečnosti.

3.1.3 Hodnota značky

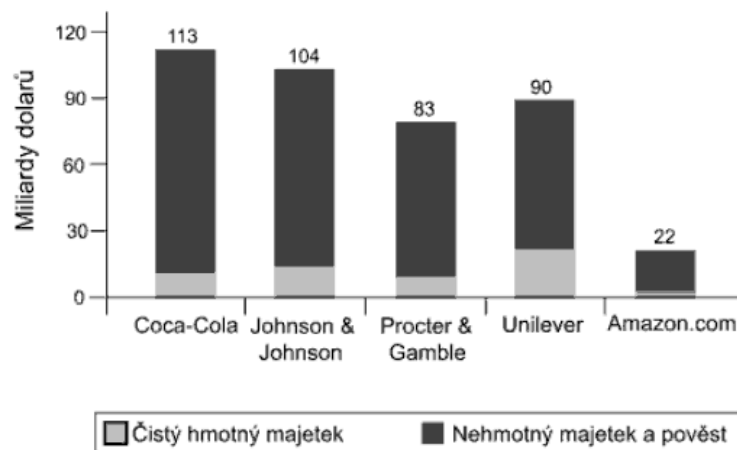
Jak popisuje Kotler (7), hodnota značky je přidaná hodnota a výrobky a služby jsou jí obdařeny. Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a chovají se v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší. Hodnota značky je důležitým nehmotným aktivem, které má pro firmu psychologickou a finanční hodnotu.

Hodnota značky by měla být definována na základě marketingových výsledků, které lze nesporně připsat dané značce. Marketing určitého výrobku nebo služby má rozdílné výsledky díky značce, v porovnání s výsledky, jakých by dosáhl výrobek nebo služba, kdyby nebyly ztotožňovány s touto značkou. (7)

Vytváření hodnoty značky závisí na třech hlavních faktorech: na původním výběru prvků značky nebo identit, které značku tvoří, na způsobu, jímž je značka integrována do podpůrného marketingového programu, na asociacích nepřímo přenášených na značku jejím spojením s jinou entitou (např. společností, zemí původu, distribučním kanálem nebo jinou značkou). (7)

Následující graf zobrazuje, jaký je podíl hmotného a nehmotného majetku u významných světových značek.

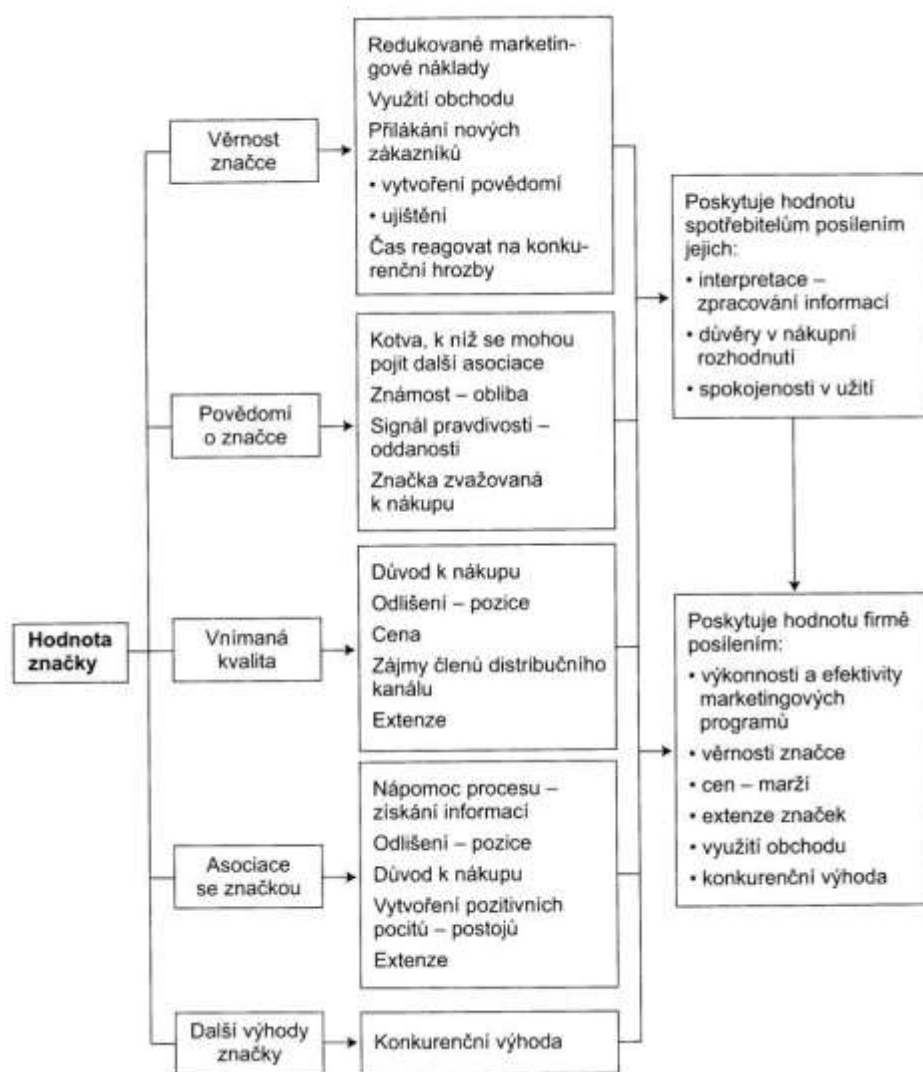
Graf 1: Struktura hodnoty značky



Zdroj: Keller, 2007

Aaker definuje hodnotu značky jako *soustavu pěti kategorií aktiv a pasiv značky, dále jejím jménem a symbolem, které přispívají k hodnotě (či z hodnoty ubírají) poskytované výrobkem nebo službou firmě či zákazníkům firmy, popřípadě oběma*. Tyto kategorie aktiv značky jsou: věrnost značce, povědomí o značce, vnímaná kvalita, asociace se značkou a další zákonem chráněná aktiva (např. patenty, ochranné známky či vztahy v distribuci). Systém hodnoty značky podle Aakera zobrazuje i následující schéma. (6)

Schéma 3: Systém hodnoty značky podle Aakera



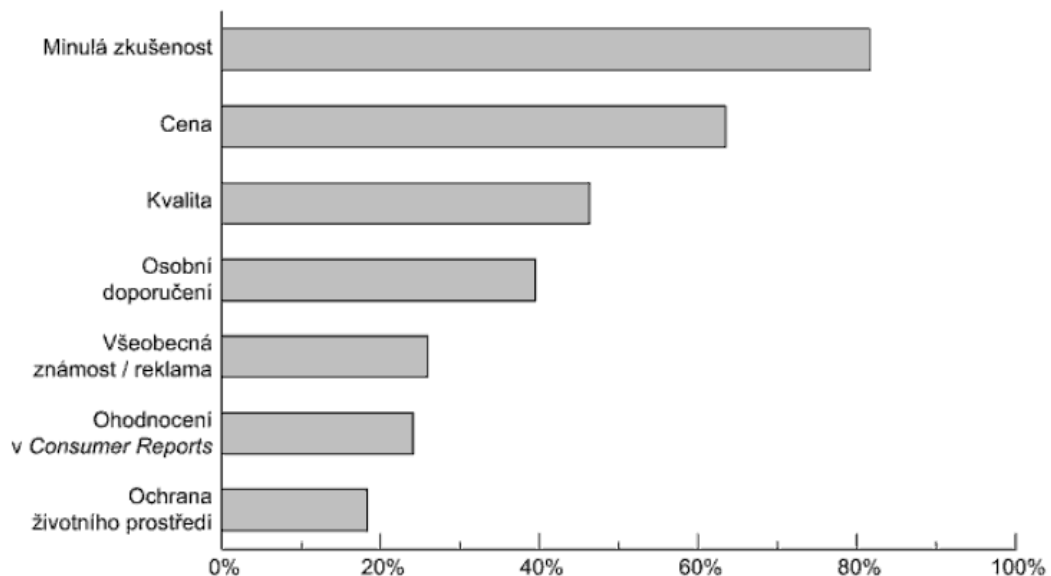
Zdroj: Aaker 1995, Keller 2007

3.1.4 Povědomí o značce

Povědomí o značce utváří dvě složky - rozpoznání a vybavení si značky. Co se týče rozpoznání značky, jde o *schopnost spotřebitele potvrdit dřívější seznámení se značkou, pokud k tomu dostane impuls*. (6) Tedy správně identifikovat značku jako něco, o čem již slyšeli, či s čím se již setkali. Vybavení si značky zahrnuje schopnost spotřebitele *vzpomenout si na značku v dané kategorii v souvislosti s potřebami, které má tato kategorie splňovat, či ji koupit nebo využít, dostane-li k tomu impuls*. Spotřebitel musí správně využít povědomí o značce, dostane-li k tomu podnět.

Důležitost rozpoznání a vybavení si značky je závislá na situaci, ve které je spotřebitel v kontaktu se značkou. Při rozhodování v obchodě, kdy je produkt fyzicky přítomen, může mít rozpoznání značky velký význam. Naopak při nepřítomnosti produktu je podstatná schopnost spotřebitele vzpomenout si na značku. To se jeví jako zásadní zejména ve službách a při nákupu on-line.

Graf 2: Důvody spotřebitelů pro výběr značky



Zdroj: The Roper Organization; Keller, 2007

3.1.5 Image značky

Vysekalová a Mikeš (12) popisují image značky jako *soubor vlastností, které cílová skupina značce připisuje na základě profilu vnímání spolu s hodnocením jejich významu a také na základě toho, nakolik jsou dané atributy v souladu se sebehodnocením respondentů.*

Keller píše ve své knize (6), že *pozitivní image značky vytváří marketingové programy, které spojují v paměti silné, příznivé a jedinečné asociace se značkou.* Tyto asociace jsou nezbytnou součástí pro vybudování hodnoty značky.

Asociace mohou být získány z mnoha informačních zdrojů. Například jde o informace, které vypouští marketingové oddělení firmy, o přímou zkušenost spotřebitele, o identifikaci značky s místem, událostí či konkrétní osobou,... Ať se jedná o jakýkoliv způsob, marketéři by měli tyto zdroje efektivně zapojit do komunikační strategie.

Síla asociací se značkou

Síla asociace je závislá na tom, jak spotřebitel přemýšlí o informacích o produktu a vztahuje si je k existujícím znalostem o značce. Čím více se osoba zamýšlí, tím jsou asociace silnější. Existují 2 faktory, které tyto asociace posilují: *osobní důležitost informace a důslednost, s níž je tato informace prezentována v průběhu času.* Podstatný je i kontext, v němž je značka posuzována.

Příznivé asociace se značkou

Tyto asociace vznikají přesvědčením spotřebitele o tom, že značka má pro něj odpovídající výhody, které uspokojí jeho přání a potřeby. Úlohou marketingu je přinést mu žádoucí informace (o vhodnosti, spolehlivosti, efektivitě,...).

Nezbytnou součástí příznivé asociace však musí být i schopnost firmy splnit svůj slib k žádoucí asociaci.

Jedinečnost asociací se značkou

Základem positioningu značky je dlouhodobá konkurenční výhoda a USP (Unique Selling Proposition). Právě unikátnost dává spotřebitelům podnět, proč si koupit konkrétní značku.

3.2 Branding

Branding zahrnuje vytváření mentálních struktur a napomáhá spotřebitelům utřídit si své poznatky o výrobcích a službách, aby jim usnadňovaly jejich rozhodování. Branding v průběhu tohoto procesu poskytuje hodnotu firmě. (6)

Aby byly brandingové strategie úspěšné a došlo k vytvoření hodnoty značky, musí být spotřebitelé přesvědčeni, že v určité produktové kategorii existují mezi značkami smysluplné rozdíly. Smyslem brandingů je docílit, aby si spotřebitelé nemysleli, že všechny značky v kategorii jsou stejné. (7)

Branding obsahuje proces dotování produktů a služeb spojené s výhodami značky - větší důvěru a loajalitu, prémiovou cenu atd. (22) Úspěšné značky budují silné emocionální a osobní vztahy se zákazníky a v důsledku vyvolají důvěru a loajalitu ke značce. Charakteristika produktu, jako je složitost, viditelnost nebo spolehlivost může často brzdit nebo usnadnit založení tohoto vztahu mezi zákazníkem a značkou. (17)

3.2.1 Branding a služby

V oblasti služeb je otázka brandingů obzvláště důležitá, ale zároveň velmi náročná na řízení. Jak shrnul Keller (6), *jedním z úspěchů marketingu v oblasti služeb je, že jsou ve srovnání s výrobky mnohem méně hmatatelné a více odlišné kvalitou v závislosti na osobě či lidech poskytujících tuto službu. Následkem toho může být branding zvláště důležitý pro firmu, která pracuje s nehmotnými a různorodými problémy. Zde mohou být velmi důležité symboly značek, neboť pomáhají zkonkretizovat abstraktní povahu služeb.* Branding také ukazuje spotřebiteli, že společnost vytvořila *konkrétní nabídku služeb, která je zvláštní a zaslouží si své vlastní jméno.*

Do této kategorie spadá i oblast sportu - sportovní kluby, individuální sportovní hvězdy či sportovní akce.

Marketing sportu se stává stále více složitější a využívá ke své činnosti i tradiční marketing. Dnešním sportovním týmům již nestačí jen výčet výher a proher či návštěvnost utkání. V současnosti kluby řeší otázku kreativní kombinace reklamy, podpory prodeje, sponzoringu a další formy komunikace. *Budováním povědomí, image a loajality jsou tyto sportovní organizace schopné dosáhnout prodeje lístků bez ohledu na to, jaký bude aktuální výkon jejich týmu. Především značkové symboly a loga jsou*

důležitými nositeli finančních příspěvků profesionálnímu sportu skrze licenční smlouvy.

(6)

Obdobná je situace u sportovních osobností. I na ně se dá nahlížet jako na značku. Veřejné osobnosti mají jasně danou image ve společnosti, která může být kladná i záporná. *Všechny tyto osoby svým způsobem soupeří o přijetí a souhlas veřejnosti a mají výhody z toho, že jejich image je silná a žádaná.* (6)

O důležitosti značky osobnosti a současně o její křehkosti svědčí i nedávná aféra a následná herní pauza golfisty Tigera Woodse. Jak uvedl internetový server Golf Digest (33), absence Woodse znamená pro golfový průmysl ztráty vyčíslené až na čtvrt miliardy dolarů. Jako důsledek jeho absence se očekává *o pětinu menší návštěvnost turnajů, o polovinu menší sledovanost televizních přenosů a o čtyřicet procent méně reklamy. Pro televize to číselně znamená ztrátu nejméně dvě stě milionů dolarů, Nike hrozí snížení prodejů o 30 milionů dolarů.*

3.2.2 Branding a sport

Profesionální sportovní týmy a sportovní akce představují konkrétní příklady problémů, kterým čelí obchodníci, kteří se pokouší vytvořit strategie značky pro "požitkářské" služby. Sportovní událost je nehmotná, krátkodobá, nepředvídatelná a je subjektivní povahy. (18) Je vyrobena a spotřebována ve stejnou dobu. To často přináší silný emocionální projev nebo závazek od fanoušků. (19)

I přes tyto vlastnosti, otázky značky hrají důležitou roli v marketingových strategiích profesionálních sportovních týmů. (13) Budování silné značky často umožňuje sportovnímu týmu vyvolání důvěry a spustit loajalitu fanoušků. (19) Na oplátku tato důvěra a loajalita pomáhá týmu využít hodnotu značky a vytvářet další příjmy prostřednictvím prodeje zboží a služeb v rámci i mimo sportovní arény, zejména prostřednictvím rozšíření značky. (16) Například prodej zboží v Kanadě a Spojených státech v roce 2008 byl poprvé v historii vyšší než prodej vstupenek dosahující více než 19 mld. dolarů.¹ Kromě toho, prodej merchandisingových výrobků se užívá

¹ PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC) Global outlook for the sports market, *Global entertainment and media outlook: 2004-2008*, New York.

prostřednictvím posílení citového pouta mezi fanoušky a týmem, nabídkou reklamních tabulí, exhibicí a rituály pro skalní fanoušky. (20)

I přesto, že míra úspěšnosti profesionálního týmu na hřišti může mít vliv na rozvoj značky, měla by v konečném důsledku silná značka překonat prohry prostřednictvím zřízení silné identity. (15) Pro příklad, symbolické výhody obecně spojené s týmem (potřeba společenského uznání nebo osobní vyjadřování, z vnějšku směřovaná sebeúcta), nebo unikátní identita (Chicago Cubs, FCB, Manchester United, Oakland Raiders atd.) může pro fanoušky představovat výhody značky. (23)

Stále důležitější je také pozice na trhu, protože týmy bojují o disponibilní důchod zákazníků proti jiným volnočasovým alternativám, jako jsou festivaly, kino, restaurace, cestování atd. (14) Autoři Mulin, Hardy a Sutton (10) naznačují, že sportovní týmy by se měli snažit vytvořit vztah založený na vzájemnosti mezi fanoušky a týmem, který ukazuje fanouškům, že jsou uznávaní a hodnotní.

3.3 Sportovní značka

Benefity vyplývající ze spotřebovávání sportu jsou mnohem více založené na zkušenosti než ostatní hmotné produkty. Nelze se jich dotknout či je ochutnat. To, co dělá sport unikátní, je emocionální pouto se sportem. Sport má schopnost spustit emoce, které pravděpodobně nemá žádný produkt na poli zábavy a volného času. Divácký sport je zcela unikátní ve vytváření emocí a v úrovni emocionální angažovanosti, kterou má spotřebitel se značkou svého oblíbeného sportovního týmu či sportovce. Toto emocionální spojení se může také příznivě přenést na sponzora daného sportu. (10)

Jedním z klíčových cílů brandingů je vytvořit silný dojem v mysli spotřebitele. Ten pak vždy když uslyší nebo uvidí něco zahrnující jméno, logo či barvy značky, bude prožívat intenzivní a pozitivní pocity.

3.3.1 Hodnota sportovní značky

Když je sportovní organizace schopna dosáhnout silné image v mysli spotřebitelů, vytváří hodnotu značky. Vysoká úroveň značky je základním cílem pro sportovní manažery, neboť je s ní spojeno mnoho benefitů. Možná ještě důležitější je zvyšující se loajalita k týmové značce při vysoké úrovni hodnoty značky. Dosažení vysokého stupně loajality umožňuje marketérům zvyšovat zisky prostřednictvím prodeje lístků a merchandisu. Typickým výsledkem loajality ke značce je širší okruh diváků, který pak sportovní organizaci umožňuje realizovat vyšší poplatky za vysílací práva jejich zápasů a přitáhnout více sponzorů, kteří vyžadují prostor v televizním vysílání. (10)

3.3.2 Povědomí o sportovní značce

Povědomí o značce je základním bodem při tvorbě značky. Lze ho jednoduše definovat na základě toho, zda si spotřebitel vybaví existenci značky (např. když se zeptáte obyvatele Prahy, jaké jsou hokejové týmy v Praze a on odpoví pouze Sparta, nemá povědomí o značce Slávie).

Nejvyšší profesionální ligy většinou nemají problémy s povědomím. Je to spíše výzva pro nižší soutěže, akce či sportovce. Primární úlohou sportovního agenta je vytvořit povědomí o jeho klientovi. Stejně tak je povědomí důležité při otázce

sponzoringu. Sponzoři platí za to, aby bylo jejich jméno spojováno se sportem. Přenos dobré pověsti sportu se nemůže uskutečnit, pokud zákazníci nemají povědomí o sponzorském programu společnosti.

3.3.3 Image sportovní značky

Image značky společně s povědomím o značce tvoří dva základní pilíře při stavbě hodnoty značky. Image lze definovat jako soubor dopadů všech asociací s konkrétní značkou (10). *Asociacemi jsou všechna slova či fráze, která se vybaví v mysli při zmínce o značce.* Jak již bylo zmíněno dříve, asociace by měla být silná, příznivá a unikátní. Jedinečnost sportu spočívá ve vysokém emocionálním spojení fanoušků a týmu, nedá se předvídat výsledek či ovlivnit, zda se některý sportovec nezraní.

Jak uvádějí autoři Irwin, Sutton a McCarthy (5), ve sportu vedou asociace ke čtyřem pozitivním výsledkům.

Dobré vzpomínky

Jsou to takové vzpomínky, které pomáhají zákazníkům získat či znovu oživit informace. Pokud si divák vybaví rodinnou atmosféru na stadionu, je pravděpodobné, že si tento zážitek bude vybavovat a koupí si lístek i na další zápasy.

Odlíšnost

Dalším bodem, který utváří hodnotu značky je diferenciací od ostatních produktů. Sportovní událost je zcela rozdílná, zážitek z ní je i mnohem více sociální. Lidé navštěvují sportovní utkání nejčastěji ve skupinách, typickým znakem je vzájemná komunikace během zápasu a silný emocionální zážitek. Právě sociální prostředí je důležitým faktorem, ze kterého mohou sportovní manažeři těžit při oslovování partnerů a propagačních kampaních.

Motivace

Asociace se značkou také poskytují zákazníkovi důvod ke koupi produktu. Například klíčem k úspěchu marketingové kampaně NBA "I love this game" byly spoty znázorňující smečující celebrity basketbalu, jak se hrou baví. Tím značka NBA vytvořila asociaci spojenou se zábavou a zákazníci to motivovalo k nákupu lístků, aby i oni mohli být součástí hry.

Dobry pocit

V neposlední řadě může asociace vytvořit pozitivní postoje a pocity. Časté jsou reklamní kampaně zdůrazňující, že sportovci jsou nejen profesionálními hráči, ale také obyčejní lidé mající stejné problémy jako každý jiný.

3.3.3.1 Zdroje asociací s týmem

Zdrojů asociací je mnoho. Ale pouze asociace, kterých tým umí využít a upevňovat je v mysli spotřebitelů, jsou relevantní. Zdrojem takových asociací mohou být následující aspekty. (5)

Úspěch

Nejsnadnější cestou pro sportovní manažery je motivovat zákazníky slibem, že tým bude úspěšný. Lidé milují spojení s úspěšným týmem. Řada výzkumů ukazuje, že celá řada benefitů pochází právě ze značky úspěšného týmu - typické je zvýšení návštěvnosti.

Úspěšný tým může bezpochyby vytvořit silnou pozitivní asociaci, nicméně tato strategie může být i riskantní. Rizikovým faktorem je nepředvídatelnost sportu (10). Pokud tým bude propagovat skvělou sezónu a podaří se vyhrávat, klub si tak zajistí silnou asociaci se značkou. Ale vždy to není tak jednoduché, často má šampionát překvapivého vítěze.

Hvězdní hráči

Přítomnost hvězdy v týmu může přispět k jeho celkové přitažlivosti. Marketingové kampaně klubů bývají většinou postaveny právě na těchto osobnostech. Přestože branding založený na těchto hráčích bývá většinou úspěšný, i zde existují stinné stránky. V současnosti jsou na denním pořádku přestupy a celá strategie může odejít s hráčem. Další nepříjemností může být i zranění sportovce, s jehož dlouhodobou absencí se tým jen těžko vyrovná.

Hlavní trenér

Hlavní trenér často bývá ústředním článkem v komunikačním záměru týmu. Tento zdroj asociací je běžný spíše pro Severní Ameriku, ale i v Evropě by se našly výrazné osobnosti mezi trenéry. Příkladem může být portugalský trenér José Mourinho, který v každém svém působišti poutá pozornost.

Největším úskalím tohoto zdroje je neúspěch nového trenéra. Klub od něj očekává zlepšení výkonnosti a výsledky. Kampaně zaměřené na trenéra mohou být velmi účinné, ale jen co se týče krátkého období. Z dlouhodobého hlediska nebývá strategie založená na trenérovi příliš efektivní.

Stadion nebo aréna

S rozvojem výstavby stadionu roste i významnost pozitivních asociací spojených právě s chrámem klubu. Atraktivní nebo unikátní stadion (viz. Obr.1) může vytvořit jedinečnou asociaci bez ohledu na ostatní faktory a dá se na tom založit strategie značky. Jsou však i názory, že stadion sám o sobě má až druhotný význam. S přesunem na nový stadion souvisí i rizika. Pokud dlouhodobě úspěšný tým po přesunu do nové arény začne prohrávat, fanoušci mohou přisuzovat vinu právě novému prostředí a zájem o klub může značně poklesnout.

Obrázek 1: Allianz Arena Mnichov



Zdroj: World football, 2010 (50)

Design loga

Kluby si mohou zajistit silnou asociaci i skrz jejich vizuální identitu. Tento zdroj je významný i kvůli spojitosti s merchandisingem klubu, resp. s následnými příjmy a je tedy důležité mít nad ním kontrolu. Logo může představovat i novou příležitost pro prohrávající týmy a stát se základem jejich brandingové strategie. Využití loga či přezdívky k přetvoření asociací spojených s klubem může vést ke zvýšení zájmu a následným ziskům.

Například tým San Jose Sharks způsobil převrat na poli značky ve spojení s asociacemi. Ve snaze zapojit komunitu přišli s novým logem a přezdívkou a současně s tím rozjeli mnoho propagačních programů založených na vizuální identitě. Tým se tak stal fenoménem ještě dřív, než odehrál první zápas.

Sportovní produkt

Dalším okruhem, který může tým zdůraznit ve své brandingové strategii je péče o zákazníky nabízená skrze sportovní produkt. Mnoho lidí si vytvoří pozitivní asociace na základě schopnosti sportovní značky poskytnout zábavu. To je doplněno dalšími faktory, jako například propagačními akcemi, interakcí mezi hráči a fanoušky či autogramiádami po zápase.

Tradice

Tradice spojená se sportovní značkou může být důležitým zdrojem podporující asociace. Lidé mají sklon přemýšlet o tradici v souvislosti s vítězstvím. Nicméně tuto definici je nutné rozšířit o další aspekty, o historii týmu. I tým, který nikdy nevyhrál šampionát, může mít kampaň založenou na tradici.

Management

Ačkoliv management nebo majitelé týmu jsou zřídka kdy základem brandingové kampaně, mohou být součástí strategie značky. Výzkumy dokazují, že důvěra zákazníků v organizaci je nápomocna při vytváření dlouhodobých vztahů a loajality s týmem. Pokud by byl spotřebiteli dán důvod nevěřit vedení, v jeho důležitost a soudržnost, mohlo by dojít ke vzniku negativní asociace.

3.3.3.2 Benefity plynoucí ze sportovní značky

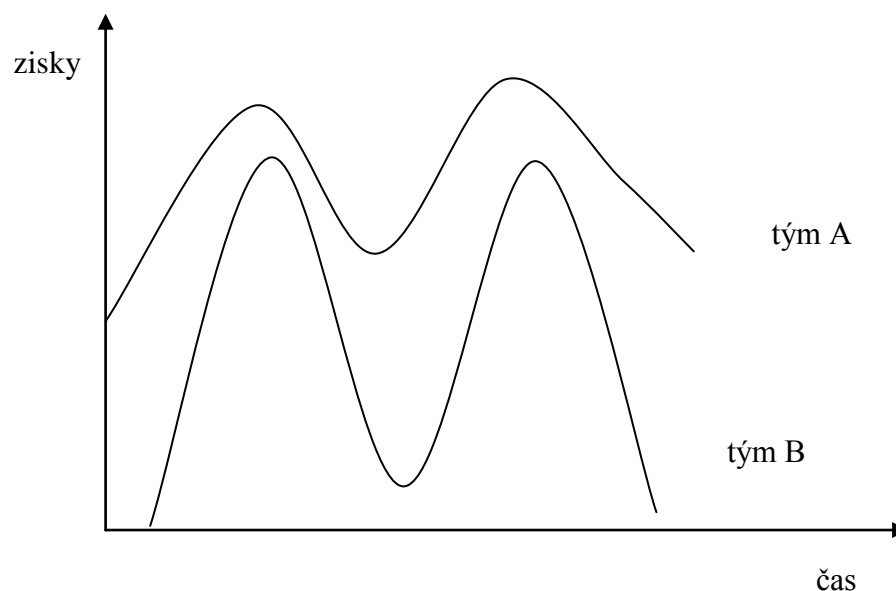
Stejně jako ostatní značky, i sportovní značka přináší řadu benefitů. Avšak tyto benefity jsou vzhledem ke specifičnosti sportu značně odlišné od běžných značek, jak je uvedeno v knize Sport Marketing. (10)

Méně drastický pokles příjmů, když tým prohrává

Protože silné značky mají i vysokou úroveň loajality, jsou schopny lépe ustát pokles výkonů na hřišti. Ačkoliv vítězství není jediným tvůrcem hodnoty značky, je zřejmé že tým sklízí krátkodobé benefity, když vyhrává. Nicméně jen pár týmů je schopno dlouhodobě soutěžit o mistrovský titul. Pouze manažeři, kteří si osvojí dlouhodobé výhledy a zaměří se i na jiné věci, jsou schopni zvyšovat hodnotu značky a zmírnit dopady proher.

I když výkony mohou ovlivnit návštěvnost, vysoká hodnota značky a vysoká úroveň loajality snižuje extrémnost dopadů. Tento fakt dokládá i následující graf. Tým A (vysoká hodnota značky) v průběhu času méně podléhá dopadům proher, než tým B (nízká hodnota značky).

Graf 3: Zisky týmů v závislosti na výsledku



Zdroj: Sport Marketing (10)

Možnost účtovat si prémiovou cenu

Dalším potenciálním benefitem vysoké hodnoty značky je možnost vyžadovat od spotřebitelů prémiovou cenu. Ve sportovním prostředí, kde je často náročné, aby příjmy převyšovaly výdaje, může být tento benefit obzvláště důležitý.

Větší zájem sponzorů

Více než kdykoliv jindy shání sportovní organizace sponzory. I sponzoři hledají nové možnosti, jak zvyšovat své finanční příjmy. Kvůli nepřebornému množství možností jsou však firmy velmi opatrné. Jedním z faktorů, který může rozhodnout, je silná značka. Sportovní organizace s vysokou hodnotou značky mají výhodu oproti ostatním, že přitahují sponzory i přes vyšší cenu sponzorského balíčku.

Příležitosti v oblasti licencování a merchandisingu

Organizace mající silnou značku jsou schopny lépe rozšiřovat svou produktovou řadu a využít tak své jméno ke zvýšení příjmů. Některé sportovní organizace využívají své síly a prodávají vlastní zboží ve svých obchodech, otevírají restaurace nesoucí jejich jméno, zřizují vlastní televizní stanice.

3.4 Situace v ČR ve vztahu ke sportovní značce

Jak uvádí Čáslavová (1), trend vytváření sportovní značky je v České republice teprve na začátku. Je tomu tak kvůli faktorům, které sportovní značku vymezují. V současnosti nejsou pozitivně realizovány některé faktory mající vliv na odlišení značky, na umístění na trhu či na její strategický vývoj.

Tabulka 1: Faktory vymezující sportovní značku

Faktory vymezující sportovní značku	
<i>Základna fanoušků</i>	<ul style="list-style-type: none">– Silná základna fanoušků– Dostatečný počet fanoušků na domácím i mezinárodním poli– Kupní síla fanoušků a licenční oblast
<i>Historický úspěch</i>	<ul style="list-style-type: none">– Hodnota sportovní značky vzrůstá s dlouhodobým a rozsáhlým úspěchem
<i>Využití značky</i>	<ul style="list-style-type: none">– Způsoby komunikace značky na veřejnosti v návaznosti na maximalizaci její finanční hodnoty
<i>Nedostatek</i>	<ul style="list-style-type: none">– Hodnota značky vzrůstá, když je méně týmů, omezený přístup nebo méně soutěží
<i>Hodnoty</i>	<ul style="list-style-type: none">– Značky, které mají jasně definované a atraktivní hodnoty, jsou více ceněny, např. Man Utd „Divadlo snů“, „Dallas Cowboys“ Tým Ameriky, Real Madrid „The Galáticos“
<i>Hvězdy</i>	<ul style="list-style-type: none">– Minulost a současnost, fanoušci a hráči. Tento faktor dodává lesk a touhu po spojení se značkou

Zdroj: Čáslavová, 2009

4. Metodologie

4.1 Marketingový výzkum

Jak uvádí Kotler (7), *marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.* Výzkum je neoddelitelnou součástí při rozhodování firmy. Umožňuje manažerům uskutečnit správné kroky vedoucí k realizaci firemních cílů a eliminuje hrozby, které vyplývají z nedostatku informací. Výzkum však musí splňovat základní podmínky, a těmi je kvalitní zpracování a musí přinášet informace, které jsou relevantní řešenému problému, spolehlivé, pravdivé a aktuální.

V marketingových výzkumech se používají data primární nebo sekundární. Rozdíl mezi nimi je v účelu, pro který byla data shromážděna. *Primární data jsou nově získané údaje, které odpovídají přesně potřebám konkrétního výzkumu.* (11) Nabízí se i celá řada metod, jak potřebné informace získat. Mezi základní dělení těchto metod patří rozřídění na kvalitativní a kvantitativní. Zjednodušeně se tyto výzkumy odlišují velikostí vzorku.

Kvalitativní výzkum se realizuje na mnohem menším vzorku a zabývá se řešeným problémem více do hloubky. Velká část těchto metod využívá psychologických poznatků (motivace, postoje,...). Nejčastěji používanými metodami je:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| a) hloubkové interview | b) ohnisková skupina |
| c) panelové šetření | d) pozorování |

4.1.1 Interview

Rozhovor patří mezi kvalitativní metody, neboť tazatel při něm může získat velké množství primárních dat, které se týkají přímo řešeného problému. Hlubkový rozhovor umožňuje pochopit téma více do detailů a tazatel může okamžitě pokládat doplňující otázky, což je u metody dotazníku nemožné.

Jak uvádí Příbová (11), mezi výhody osobního dotazování patří *vysoká spolehlivost získaných údajů. Ví se, kdo odpovídal na otázky, kdy dotazování proběhlo, jaké byly demografické charakteristiky respondenta (věk, pohlaví, postavení v domácnosti, postavení ve firmě aj.)*. Nevýhodou je náročnost na organizování. Tazatel se musí podřídit dotazovanému a je často komplikované najít společný termín schůzky. Rozhovor je také náročnější na zpracování získaných údajů.

Interview je možno rozdělit do několika kategorií. Podle stupně formalizace (41) se rozlišuje: standardizovaný rozhovor s dotazníkovým archem,
rozhovor se soupisem zjišťovaných faktů
nestrukturovaný rozhovor

Jednotlivé formy se od sebe liší převážně v otázkách které jsou kladeny respondentovi (zda jsou dány všem osobám stejné otázky ve stejném pořadí nebo naopak není dána konkrétní struktura). Záleží většinou na počtu dotazovaných osob.

Pro potřeby této práce byl vybrán neformalizovaný rozhovor jeden-na-jednoho. Využití má převážně v případech, kde se jedná o nezmapovanou oblast a informace je obtížné získat jiným způsobem. Respondentem bývá často odborníky v daném oboru. V této metodě není předem dána struktura rozhovoru. Je veden na základě momentální situace a tazatel určuje podle aktuální situace, kterými otázkami se chce zabývat více do hloubky.

4.1.2 Případová studie

Případová studie také patří mezi kvalitativní metody výzkumu. Jak zmiňuje Hendl (3), je zaměřena na detailní prozkoumání jednoho nebo několika málo případů. V případové studii dochází ke sběru velkého množství dat od malého množství jedinců. Podstatou je *zachycení složitosti případu a popis vztahů v jejich celistvosti*.

Podrobným prozkoumáním jednoho případu se navíc dají získat údaje důležité k porozumění podobným případům. Výsledky získané z případových studií tak mohou být dobře zobecněny. (2) Z tohoto důvodu jsou případové studie součástí diplomové práce, neboť poznatky ze zahraničí lze do určité míry aplikovat i na české sportovní prostředí.

4.1.3 Komparativní metoda

Na rozdíl od případových studií, srovnávací metoda slouží ke *zdůraznění zkoumaných souvislostí různých případů, resp. jejich variant, prostřednictvím podobností a odchylek mezi nimi*. Obě metody však vycházejí z *určitého odůvodněného úhlu pohledu* a vedou k zodpovězení konkrétních otázek. (2)

Snahou komparativních metod je shrnout nebo porovnat případy, které spolu souvisí (jsou srovnatelné nebo podobné). Předpokladem, stejně jako u případových studií, je podrobné zkoumání malého množství případů.

Komparativní metody se mimo jiné používají i k měření hodnoty značky. Součástí jsou experimenty zkoumající *postoje spotřebitelů a jejich chování vůči značce*. Tak je možno odhadnout benefity, které vznikají z vysoké úrovně podvědomí o značce a silných, příznivých a jedinečných asociací se značkou. (6)

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Poskytuje informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem firmy by tedy mělo být omezení slabých stránek, podpora stránek silných, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. (9)

Analýza silných a slabých stránek (S-W Analýza)

Silné a slabé stránky se vážou na vnitřní podmínky ve firmě. U těchto faktorů se měří především porovnání s konkurencí a jejich budoucí potenciál. Pouze faktor, u kterého má firma konkurenční výhodu, může být považován za silnou stránku. Naopak slabé stránky je nezbytné zlepšit, neboť zde má výhodu konkurence.

Důležitost těchto stránek se provádí na základě ohodnocení jednotlivých faktorů. Definuje se jejich *důležitost a pravděpodobnost výskytu*. Poté se u faktorů, které mají největší vliv na úspěch organizace, určí jejich závažnost/výkonnost a výsledky se zapíše do matice. (9)

Tabulka 2: Matice závažnost/výkonnost

		výkonnost	
		nízká	vysoká
závažnost	vysoká	posílit	udržet pozici
	nízká	nevýznamné	zvážit úsilí

Zdroj: Horáková, 2001 (9)

Analýza příležitostí a ohrožení (O-T Analýza)

Příležitosti a ohrožení se vztahují k externímu prostředí, které firmu obklopuje. Analýza napomáhá manažerům předvídat trendy, které by mohly mít v budoucnu důsledky pro firmu, a tak i možnost vypracovat si plány pro konkrétní situaci. (8)

Stejně jako u silných a slabých stránek je zde důležité hodnocení těchto faktorů. U hrozeb se posuzuje pravděpodobnost výskytu jednotlivých hrozeb a potenciální škody, které mohou způsobit. Příležitost by měla být posouzena podle potenciální přitažlivosti a pravděpodobnosti, že firma této výhody dokáže využít.

Tabulka 3: Matice příležitostí a matice ohrožení

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
Příležitost	vysoká	výborná příležitost	obtížně realizovatelná příležitost
	nízká	málo atraktivní příležitost	nevýznamná příležitost

		pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
závažnost	vysoká	výrazná hrozba	těžko uskutečnitelná hrozba
	nízká	hrozba s malou důležitostí	nezávažná hrozba

Zdroj: Horáková, 2001 (9)

Snaha využít příležitosti však přináší i rizika. Rozhodující pak je fakt, zda očekávaný výnos tato rizika převyšují. *V závislosti na silných stránkách společnosti může trend představovat hrozbu, stejně jako příležitost.* Např. technologický pokrok jedné firmy znamená ohrožení pro konkurenty. (8)

5. Analýza brandingu ve světě a v České republice

5.1 Nejúspěšnější sportovní značky

V roce 2010 zveřejnil časopis Forbes žebříček 40 nejúspěšnějších značek v oblasti sportu, seřazených podle ocenění hodnoty značky (32). Značky byly rozděleny do 4 kategorií - firmy, akce, sportovci, kluby.

5.1.1 TOP značky v oblasti sportovních firem

Obchodní značky jsou oceněny na základě částky, o kterou jejich tržní hodnota překračuje jejich účetní hodnotu v porovnání s normou daného výrobního odvětví.

1. Nike - \$10,7 mld.
2. ESPN - \$10,5 mld.
3. Adidas - \$7,3 mld.
4. Gatorade - \$6,4 mld.
5. Reebok - \$2 mld.
6. Sky Sports - \$1,3 mld.
7. EA Sports - \$770 mil.
8. Under Armour - \$530 mil.
9. YES Network - \$525 mil.
10. IMG - \$400 mil.



V oblasti sportovních firem jde převážně o boj mezi firmami vyrábějícími sportovní oblečení a obuv s televizními stanicemi. V první desítce nejhodnotnějších značek jsou 4 firmy s oblečením (Nike, Adidas, Reebok a Under Armour) a tři sportovní kanály (ESPN, Sky Sports Yes Network). Gatorade vyrábí sportovní nápoje, EA Sport dodává na trh videohry z oblasti sportu. IMG je všestranně zaměřená firma, do jejíž činnosti spadají média i vzdělávání v oblasti sportu.

5.1.2 TOP značky v oblasti sportovních akcí

Hodnota značky sportovní události je vypočtena na základě denního příjmu z prodeje televizních práv, lístků, licencovaného zboží a z příjmů od partnerů v průběhu realizace akce. Tím se eliminuje fakt, že se některé akce konají každý rok a jiné třeba jednou za 4 roky.

1. Super Bowl - \$420 mil.
2. Letní olympijské hry – \$230 mil.
3. FIFA World Cup - \$120 mil.
4. UEFA European Football Championship - \$110 mil.
5. MLB World Series - \$106 mil.
6. Daytona 500 - \$100 mil.
7. Zimní olympijské hry - \$93 mil.
8. NCAA Men's Final Four - \$90 mil.
9. MLB All-Star Week - \$75 mil.
10. Kentucky Derby - \$67 mil.



5.1.3 TOP značky v oblasti sportovců

Hodnota značky sportovců byla založena na částce, o kterou jejich doložený příjem za uplynulý rok přesáhl průměr rovnocenných soupeřů v odvětví (např. Tiger Woods měl v loňském roce potvrzený příjem ve výši 105 milionů dolarů). Toto nejlépe odpovídá jejich image.

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Tiger Woods - \$82 mil. | 6. Kobe Bryant - \$12 mil. |
| 2. David Beckham - \$20 mil. | 7. Phil Mickelson - \$10 mil. |
| 3. Roger Federer - \$16 mil. | 7. Maria Sharapova - \$10 mil. |
| 4. Dale Earnhardt Jr. - \$14 mil. | 9. Tony Hawk - \$9 mil. |
| 5. LeBron James - \$13 mil. | 10. Jeff Gordon - \$8 mil. |

5.1.4 TOP značky v oblasti sportovních týmů

Při výpočtu hodnoty značky týmu byly eliminovány faktory, které nejsou přímo vázány na jméno klubu, jako je demografie či příjmy v porovnání s příjmy ostatních týmů v lize.

1. Manchester United - \$270 mil.
2. New York Yankees - \$266 mil.
3. Real Madrid - \$245 mil.
4. Dallas Cowboys - \$208 mil.
5. Bayern Munich - \$200 mil.
6. Arsenal - \$195 mil.
7. AC Milan - \$175 mil.
8. FC Barcelona - \$170 mil.
9. New York Mets - \$159 mil.
10. Boston Red Sox - \$157 mil.



Jak se ukazuje na příkladu Manchesteru United, být nejúspěšnější značkou nemusí nutně znamenat být nejúspěšnějším i na hřišti. Manchester sice vyhrál v roce 2008 Ligu mistrů, ale v posledním desetiletí na mezinárodním poli příliš úspěchu nezaznamenal. Ale téměř po celém světě lidé ví, o kom je řeč, když se řekne Manchester United. Je to dobrá pověst klubu s dlouhou a bohatou historií i loajalita fanoušků, která utváří značku klubu. V sezóně 2005/2006 měl Man Utd. příjmy z lístků ve výši \$132 mil., což je nejvíce ze všech fotbalových týmů i přesto, že jeho stadion je mnohem menší než třeba FC Barcelony a AC Milán. Při porovnání příjmů s Realem Madrid, španělský klub převyšuje Manchester o \$60 mil., navzdory tomu je však hodnota značky Angličanů o \$25 mil. vyšší. Největší podíl na hodnotě značky má i výborné celosvětové marketingové úsilí. se může pochlubit, že více než polovina jeho příznivců pochází z Asie. A to je mezi ostatními kluby jednoznačné vítězství.

5.2 Případové studie brandingů ve světových sport. klubech

Jak vystihl Richelieu a Ponts (2; 22), v oblasti marketingu spotřebního zboží a služeb byla otázka brandingů vždy primární záležitostí. Přední firmy si uvědomily rostoucí význam brandingů a začaly stavět značku do pozice strategického zájmu, což přinášelo i velkou zodpovědnost manažerů. Nicméně ve sportu se kromě hrstky klubů, jako je New York Yankees, Real Madrid nebo Dallas Cowboys, málokdo zaměřil na dlouhodobé strategické cíle, kterým branding je, a radši se věnovaly prodeji vstupenek a dalším krátkodobým cílům.

Tento pozdní zájem mohou vysvětlit strukturální a historické proměnné, ale ve světle přesyceného trhu, kde fanoušci i inzerenti mají mnoho možností, sportovní organizace se stále více zabývaly hledáním adekvátní pozice pro jejich klub pohybující se směrem ke strategii značky. Ve skutečnosti zákazníci často nevnímají sportovní nabídku jako konkrétní znak kromě aspektu výhry/porážky. Proto musí značka umožňovat, aby se v očích zákazníka jevila jako něco zvláštního v porovnání s ostatními kluby. Navíc silné značky mají potenciál přesahující sportovní arénu/akci tím, že vytváří "komunitu značky" a pověst pro sportovní produkt. Silné značky mohou ovlivňovat své fanoušky v každé části jejich života. Z ekonomického a finančního hlediska, silná hodnota značky přitahuje diváky a sponzory. To také zvyšuje příjmy prostřednictvím televizních práv a merchandisingu.

Následující případové studie Richelieuho a Pontse se zabývají analýzou brandingů klubů kanadsko-americké NHL (4) a porovnáním evropského fotbalového klubu FC Barcelona a hokejového týmu Toronto Maple Leafs. (24)

Každý z následujících klubů zvolil odlišnou cestu, jak dosáhnout úspěchu. Někdo si vybral strategii založenou na lokálním trhu, zaměřil se na celkovou show či na národní hrdost. Všechny však mohou být přínosné pro tvorbu strategií jiných klubů.

5.2.1 Montréal Canadiens

Klub Montréal Canadiens, založený v roce 1908, byl jedním ze 6 původních klubů stojících u zrodu NHL. Po dobu jeho působení vyhrál ligovou trofej, Stanley Cup, celkem 24krát. Canadiens jsou víc než jen hokejový klub, je to pojem pro Montréal, pro Kanadu. Klub byl dlouho označován jako French Canadiens, což vysvětluje i jejich přezdívku “Habs“ (habitants - název pro francouzské osadníky).

Obrázek 2: Logo Montréal Canadiens



Zdroj: Montréal Canadiens (42)

Co se týče značky, Montréal Canadiens zakládá strategii na 4 klíčových attributech (4):

- a) historie a tradice
- b) autentičnost
- c) profesionalita
- d) dynamika

Za první, *historie a tradice* jsou spojeny s dlouhověkostí licence (100 let v roce 2008) a působivými výsledky týmu (24× Stanley Cup). Za druhé, tým byl dlouho považována za *autentický*, čemuž odpovídá označení francouzští Kanadčané. V souvislosti s nedávnými změnami obchodní politiky ligy a draftu hráčů, tým chce v současné době najít místo spíše jako kanadská značka (na rozdíl od většiny amerických týmů) a využít této identity v Kanadě. Za třetí, klub prošel pětiletým obnovovacím procesem pod vedením nového generálního ředitele a ukazuje první známky oživení, což zvyšuje *profesionalitu*. Za čtvrté, *dynamika* je vlastnost nového managementu, který chce změnit konzervativní image klubu. To může představovat hlavní úkol pro marketing a v tomto ohledu jde o dramatický posun na cílovém trhu: “*Chceme oslovit mladší fanoušky, kteří nezažili slávu týmu v minulosti. Potřebujeme se dostat blíže k těmto fanouškům a udělat náš produkt pro ně atraktivní.*“ (víceprezident pro marketing). Nicméně tento posun by mohl být na úkor tradiční základny fanoušků, která

pamatuje úspěchy minulých let, je věrná značce a pro které je láska ke hře důležitější než mimoherní aktivity.

Stejně jako ostatní kanadské kluby, i Montréal Canadiens může počítat se specifickými faktory působícími na jejich značky. Tímto nástrojem je důležitost prožitku, který je pro Kanadany obzvláště důležitý.

Merchandising je další způsob, jak udělat sportovní značku jedinečnou. Podmínkou však je, že musí být součástí celkové marketingové strategie, jinak to může vést k vážnému nesouladu a zmařit tak hodnotu značky. Bohužel Montréal Canadiens ztělesňuje mylnou představu o merchandisingu. Zatímco týmové barvy jsou modrá, bílá a červená, v klubovém butiku se prodávaly oranžové a žluté čepice s černým logem. To je až znepokojující pro fanoušky, kteří se těžko mohou identifikovat s tímto produktem. Kromě toho tu jsou i další rozpory, zejména pak v oslovování mladších fanoušků. Co se týče dresů, nikdy nebyla uvedena žádná novinka (výjimkou byla pouze replika dresu, která připomínala staré dobré časy Canadiens).

Studie tedy odhalila, že Montréal Canadiens má v oblasti marketingových akcí mnoho nejasností a klub se musí rozhodnout, jakou chce zaujmout pozici na trhu - zda být mladým, dynamickým týmem s mladými diváky nebo profitovat ze skvělé minulosti a krásy ze hry a zavděčit se tak “pravým“ fanouškům.

5.2.2 Ottawa Senators

Ottawa měla první hokejový tým v letech 1901-1934. Poté byla licence přesunuta do St. Louis a zmizela z města téměř na 80 let. Od roku 1992 jsou Senators zpět v Ottawě a tento návrat je výzvou pro vybudování značky Senators.

Obrázek 3: Logo Ottawa Senators



Zdroj: Ottawa Senators (43)

V souvislosti s brandingem, Ottawa Senators má 3 klíčové hodnoty, na kterých staví značku (4):

- a) být součástí komunity
- b) mít dobrý produkt na ledě
- c) nabídnout dobrou zábavu

Občanská angažovanost má za cíl zvýšit sympatie fanoušků s hráči a vytvořit pocit sounáležitosti s týmem. To by mělo pomoci klubu stát se značkou se sociálním svědomím a tak vytvořit povědomí o značce, zvýšit image a charakter značky. Příkladem jsou tréninky týmu na Rideau Canal, kam zvou všechny děti. V místním deníku Ottawa Citizen se objevují barevné obrázky hráčů s informacemi o jejich činnosti pro veřejnost. Cílem je ukázat, že hráči jsou víc než jen vysoce placení sportovci, že se starají i o běžné životy obyvatel. To je pro Senators způsob, jak spojit hráče s veřejností a umocnit pocit sounáležitosti.

Dalším důležitým bodem pro Senators je mít *kvalitní tým*. Klub vyhrál divizi, avšak zatím nikdy se mu nepodařilo dosáhnout na celkové vítězství v lize. Podstatnou součástí klubu je i dění mimo hru samotnou. Klub se stará o to, aby si fanoušek, který vstoupí do arény, odnesl ucelený *zážitek*. Zápasy doplňuje o hudbu, má maskota (Spartacat), organizuje soutěže,... Nicméně hlavní výzvou týmu je vybudovat fanouškovskou základnu na relativně malém trhu (Ottawa má 800 tis. obyvatel). V roce 2007 prodali Senators 8500 celosezónních vstupenek, přičemž kapacita arény

Scotiabank Place je 18 tis. a klub má stále problémy s jejím naplněním. Cestou, jak vybudovat značku Ottawa Senators a vytvořit základnu fanoušků, je vítězství v zápasech a zaměření na mladé zákazníky. Problém může představovat mezigenerační vliv, který přenáší informace, přesvědčení a předsudky z jedné generace na druhou, a tím i zpomaluje proces získávání nových fanoušků.

To je nejspíš důvod, proč se Ottawa Senators snaží definovat značku nejen na základě sympatií, ale i s pomocí sociálního svědomí. Jejich přístup se skládá ze tří stupňů: vytvořit povědomí o značce, zvýšit image značky a tak rozvádět osobnost vznikající značky. Nicméně to bude vyžadovat dlouhý čas.

I přesto, že Ottawa Senators (stejně jako Montreal Canadiens) má tendenci si myslet, že marketingové akce definují strategii značky, klub má naději dostat se nad rámec jejich původních omezení, čímž je fragmentace trhu. Na malém trhu existuje mnoho překážek, které způsobují, že lokální marketingové akce jsou nakonec neziskové. Senators se však zdají být na dobré cestě k jejich překonání. Za prvé, vítězství posiluje jejich viditelnost, proto mají schopnost prosadit se lokálně, regionálně a eventuálně i národně. Za druhé, jejich merchandisingové akce jsou kompatibilní s jejich cíli a ambicemi stát se národní značkou v dlouhodobém horizontu. To vyjadřuje i třetí dres s kanadským symbolem na rameni - nejen že je to v souladu s potřebou posílit značku Senators na místním trhu, ale také to otevírá dveře k získání nových fanoušků po celé Kanadě.

5.2.3 Atlanta Thrashers

Po přesunutí týmu Atlanta Flames do Calgary v roce 1980, zůstala Atlanta po dobu 17 let bez hlavní hokejové ligy. Nakonec v roce 1997 byla městu znovu udělena licence NHL. Majoritním vlastníkem této licence byl Ted Warner a mediální gigant Time Warner. Přezdívka "Thrashers" byla vybrána podle ptáka státu Georgia - drozdce hnědého (angl. brown thrasher), který byl zvolen fanoušky na začátku roku 1998. Thrashers hráli první zápas v říjnu roku 1999 ve Philips aréně. Tato zbrusu nová budova jim nabídla náhradu za stárnoucí Omni arénu, která byla předtím domovem Flames. V roce 2003 Time Warner prodal klub Atlanta Thrashers spolu s klubem Atlanta Hawks (NBA) skupině podnikatelů, kteří vytvořili nynější vlastnickou skupinu - the Atlanta Spirit LLC. Během krátké historie se tým nikdy nedostal do play-off (až na výjimku v sezóně 2006/2007, kde vypadl v 1.kole).

Obrázek 4: Logo Atlanta Thrashers



Zdroj: Atlanta Thrashers (27)

Atlanta Thrashers má strategii značky založenou na následujících hodnotách (4):

- a) prvotřídní představení
- b) unikátní aréna
- c) profesionální přístup

I když se Thrashers vyvíjí v netradičním hokejové oblasti, jejich záměr v oblasti brandingů se příliš neodlišuje od ostatních klubů. Podle viceprezidenta klubu je cílem poskytnout fanouškům *prvotřídní představení* - udělat neuvěřitelnou show k doplnění

toho, co se odehrává na ledě s tím, že výsledky nejsou důležité a rodiny se i přesto budou bavit. Filozofií týmu je umožnit divákům špičkovou zábavu za přijatelnou cenu.

Klub se snaží dělat vše správnou cestou a nic nepodcenit (to jak komunikuje s lidmi, jaký má pohled na věci, jak pozvat lidi do arény), což poukazuje na jejich *profesionalitu*. Souvisí s tím i nábor hráčů. Tým potřebuje osobnosti, které se chtějí zapojovat do komunity, jsou přirozenými vůdci, mají zkušenosti a těší se až půjdou ven mezi lidi. Thrashers také doufají, že jejich profesionální přístup se přenesení na led, aby se tým stal více konkurenceschopnější a vychoval i experty z fanoušků. Vzhledem ke krátké historii, klub teprve ukazuje jeho schopnosti stát se elitním týmem. Z tohoto důvodu se snaží propagovat, kdo jsou hráči klubu, kdo je trenérem a vzdělat fanoušky tak, aby ukázali, že Atlanta Thrashers je oprávněným uchazečem o Stanley Cup.

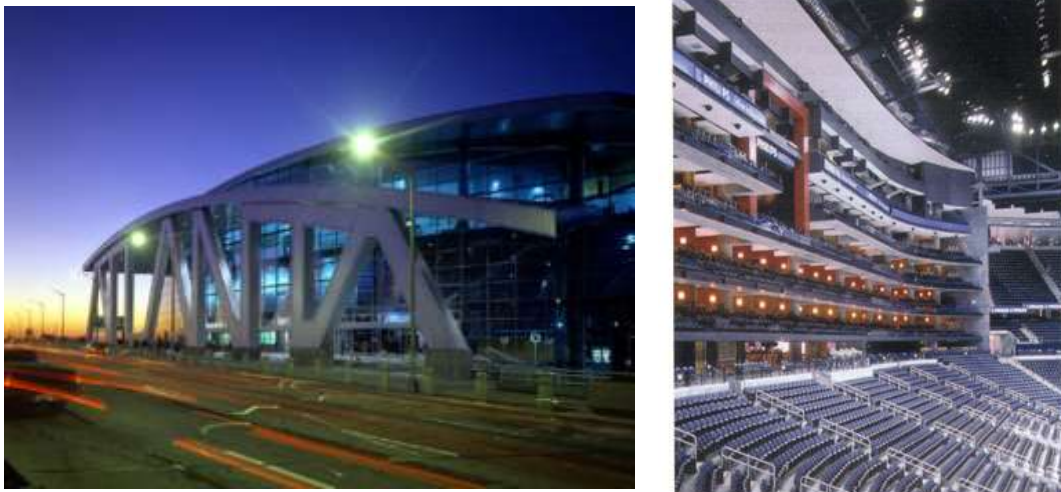
Přestože cíle brandingu jsou podobné jako u ostatních týmů, Thrashers zvolili naprosto odlišný přístup, jak toho efektivně dosáhnout. Mají velmi aktivní přístup ke značce. Pečlivě studovali stávající značky a jejich postavení v lize předtím, než se sami rozhodli, kým chtějí být. Klub předem prošel všechny druhy analýz značky. Když začínali, snažili se zachytit něco z toho, co NHL nabízí a jak se ztotožňují s definicí ligy, tedy agresivitou, rychlostí a vzrušením... Klub si najal osvědčenou společnost, která pro ně udělala studii. Již dříve tato firma dělala studie profesionálním týmům např. pro Detroit Pistons (NBA) a našli jim řešení, které ve městě funguje. Každý chtěl s nimi spolupracovat (včetně GM), všichni začali kupovat akcie,... a nyní mají něco, o čem fanoušci mluví a vyhrávají! To byl stejný model, jaký chtěli vybudovat i Thrashers.

Okamžitě po zakoupení licence společností Time Warner se Thrashers kromě těchto srovnávacích studií znovu začali zabývat i marketingovými průzkumy. Zaměřili se na spotřebitele - pokusili se zachytit jejich vnímání ligy, jejich přání a touhy. Úroveň výzkumu byla velmi působivá a srovnatelná s marketingovými výzkumy vůdců trhu v oblasti zboží a služeb. Thrashers odstartovali s malým výzkumem již o pár let dříve, kde se snažili zachytit co nejvíce informací o jejich fanoušcích. Během několika posledních let se dostali do bodu, kdy vše co dělají, je generováno databází... V roce 2005 pak byl proveden rozsáhlý výzkum značky. Zjistili, co si lidé myslí o klubu, jak jsou spojeni s ostatními týmy, jak vnímají hráče, jaký mají zážitek ze hry, co říkají ceně vstupenek, cenám jídla,... Všechny tyto údaje jsou neustále brány v úvahu. Thrashers mají dokonce pro to i speciální oddělení (database management department). Najali si analytika a mají skupinu 10 lidí, kteří se náhodně během hry dotazují diváků. Údaje

nejpozději do týdne zpracovávají, takže pravidelně mají přehled, co si fanoušci myslí a jak se značka vyvíjí. Chtějí tak udělat více pro cílové skupiny.

Tyto cenné informace ve spojení s inovativním duchem dovolují Thrashers udělat řadu nových rozhodnutí a dát tak značce život a fanouškům to, co chtějí. Například mají kvalifikovaný personál, který se stará o webové stránky a servis pro zákazníky, aby rozvíjel vztahy prostřednictvím nových mediálních technologií a databází. Využívají městskou halu k setkání vedení klubu s fanoušky a s držiteli sezónních permanentek, aby rozvíjeli odborné znalosti a vazby v komunitě.

Obrázek 5: Philips Aréna



Zdroj: Hockey Ballparks (36)

Nabízejí i neuvěřitelný prožitek v jejich *nejmodernější aréně* (viz. Obr. 5), která má unikátní design. Na rozdíl od jiných arén nemá typickou řadu skyboxů, která jde kolem dokola arény. Jedna strana je pouze klubová - má 7 oddílů sedadel, nad nimi je zeď apartmánů, která připomíná evropské opery. Velmi barevná aréna je také naprosto interaktivní - zahrnuje tisíce TV a videohry, které poskytuje Philips, majitel práv arény. Philips aréna nabízí všem fanouškům šanci cítit se jako sportovec a vytvořit ohromující zážitek nejen v den zápasu.

Aby se propojil den zápasu a smysl pro komunitu, tým využil výsledků z jejich průzkumů a zřídil místo pro shromažďování vně i mimo arénu. Vymezili pro své fanoušky část arény nazvanou "Blue Land", ve které probíhají speciální aktivity a zpívají se písně na podporu klubu. Výsledek byl ohromující. Fanoušci, mladí i staří,

pozitivně přijali tento koncept a povýšili ho na vyšší úroveň se zapojením dresů, čepic a vlajek. Každý chtěl být v Blue Land. To byl základ pro komunikaci mezi týmem a fanoušky vytvořený podle modelů v jiných týmech. Při zavádění této koncepce byli Thrashers velmi opatrní. Snažili se vést fanoušky směrem k určitému bodu a pak je nechali udělat další krok. Zcela záměrně jim nic nevnucovali a doufali, že to bude fungovat. Klub byl na vzestupu, takže místo se stalo velmi atraktivní a vzrušující, média a mnoho dalších subjektů ho vyzdvihovalo.

Jedinou oblastí, ve které Thrashers postrádají důkaz o jejich úspěšnosti, je merchandising. I přesto, že tým je velmi kreativní v zavádění různých předmětů pro zápasy doma i venku, stejně tak i s produkty spojenými s komunitou Blue Land, je stále limitován omezením prodeje pouze v aréně, nemají žádný obchod ve městě. Stále spoléhají na síť externích prodejců, aby dostali vlastní produkty k zákazníkům, což často vede k nesouladu se způsobem, jakým je značka prezentována. Viceprezident pro marketing to okomentoval slovy, že *samozřejmě chtějí způsobit více vzrušení, prodat víc suvenýrů, mít jeden z nejlépe vypadajících dresů v lize, ale že v současnosti představuje merchandising jen malou část příjmu. Zatím jsou Thrashers týmem, který nezaznamenal žádný významnější úspěch, na kterém by mohl zakládat.*

5.2.4 Toronto Maple Leafs vs. FC Barcelona

Další studie (24) se zabývá tím, jaké můžou být rozdíly a podobnosti hokeje a fotbalu, mezi Severní Amerikou a Evropou. Tyto dva kluby byly vybrány, protože jsou to legendární týmy s řadou úspěchů. Ukazují důležité shody v tom, jak budují a upevňují hodnotu značky navzdory rozdílné kultuře, sociálnímu a sportovnímu kontextu, ve kterém vznikaly. Oba kluby mají skalní fanoušky, dlouhou historii, jsou hluboce zakořeněny v místní komunitě a patří mezi top značky v oboru. Hlavní rozdílem je ale to, jakým způsobem si získávají svou pozici.

Obrázek 6: Logo Toronto Maple Leafs a FC Barcelona



Zdroj: Toronto Maple Leafs (48), FC Barcelona (31)

Klub Toronto Maple Leafs (dále TML) byl založen roku 1929 a užíval si slavné časy do konce 60tých let, kdy tým vyhrál Stanley Cup naposled (celkem 11×). TML je také jeden z původních šesti týmů, který byl u zrodu NHL. Dres Leafs je vysoce rozpoznatelný a zobrazuje znak kanadského javorového listu. Zatímco Montréal se ukazuje jako frankofonní kanadský tým, Toronto se naopak identifikuje jako anglofonní. Od 90tých let se tým opět pravidelně zapojuje do bojů o nejvyšší trofej NHL, o Stanley Cup.

Klub FC Barcelona (dále FCB), založený v roce 1899, má velmi působivý seznamem úspěchů (např. 18 titulů španělské ligy, 3 vítězství v Lize mistrů,...). Klub FCB přesně vystihuje jeho slogan: „El Barça és més que un club“, což v překladu z katalánštiny znamená „Barça je víc než klub“. Symbolizuje to Katalánsko, místní lid.

Srovnávací studie je zaměřena na komparaci následujících faktorů formujících značku.

a) Síla vítězství

Jeden z prvních opěrných bodů, který mají oba týmy společný, spočívá v jejich mimořádných výsledcích, což definuje jejich značky jako konkurenceschopné a vítězné. Důraz na výsledky bývá častou chybou, kterou sportovní týmy dělají ve strategii značky. Nicméně tato strategie se zdá být úspěšná dokavad tým vyhrává. Strategii založenou na vítězství má TML i FCB a používají ji i další úspěšné kluby (New York Yankees, Real Madrid). Ale i týmy Chicago Cubs nebo Oakland Raiders jsou dobrými příklady ukazující, že i ve své pozici mohou působit na hodnotu značky. Tým Chicago Cubs nevyhrál světovou sérii od začátku 20. století, ale jejich oddaní fanoušci zaplňují stadion při každé hře. Oakland Raiders je považován za mocný tým, jehož symbol byl dokonce používán některými pouličními gangy v USA (jejich propagační materiál je zakázán na některých středních a vysokých školách, aby se zabránilo násilí). Nicméně tyto 2 týmy nemůžou být zařazeny do stejné kategorie jako předchozí značky, neboť jejich hodnota značky primárně nepochází z vítězství, tradice a úspěchu. I když vítězství samo o sobě nepřináší status super značky, ukazuje se, že vítězství je nezbytné k získání titulu super značkou. To platí především o světových značkách, poněvadž vítězství je jediná věc, které zákazník rozumí dříve, než pravidlům sportu.

b) Síla fanoušků

Oba kluby mají tendenci posilovat svoji základnu fanoušků, aby tak posílily a dále rozvíjely značku. Jejich strategie se liší, ale výsledky jsou podobné. Pro FCB hrají členové klubu (socios) klíčovou roli při volbě členů správní rady, kdy se rozhodují na základě shlédnutí přímého televizního přenosu z debat kandidátů. Toto zapojení do rozhodovacího procesu o budoucnosti klubu či silné demonstrace příznivců vedou k seznamu změn, můžou vést k odvolání trenéra, přispívají k posílení moci fanoušků a utváří silné hodnoty mezi následovníky FCB.

Toronto Maple Leafs nenabízí fanouškům tolik rozhodovacích pravomocí, ale pozorně jim naslouchá. Při sportu fanoušci často vyjadřují svůj hněv, radost nebo zájmy. To mohou dále rozvíjet prostřednictvím chaty, radia či televizních show (Leafs TV) a na otevřených fórech. V Torontu jsou tato veřejná fóra všude (více než 75). Klubem jsou využívány jako barometry pro oddělení PR, aby tak podpořily konkrétní obraz hráčů. Hráči dokonce můžou být podněcováni k účasti na těchto akcích, aby uspokojili fanoušky.

c) Tradice

Stabilita sportovního klubu je také důležitým faktorem při utváření silné značky. Oba týmy jsou součástí sportovního světa po více než 80 let. Mnohem důležitější než dlouhá historie je ale jejich neměnný charakter, který stále reprezentují. Během své existence tyto kluby překonaly dobu válek, ekonomickou krizi, výluky a stávky, ale ani jednou se nezměnily ani nepřemístily. Jejich tradice je součástí národní kultury vytvářející pouto u obyčejných lidí i přesto, že nejsou jejich fanoušky. Týmy jsou součástí jejich životů, jako člen rodiny nebo dobrý přítel, jejich přítomnost ve městě přesahuje sportovní prostředí. Takže týmy často zdůrazňují svoji pozici a prezentují se jako ochranné známky okolí ve snaze ovlivnit své značky.

d) Intenzivní rivalita

TML i FCB definují svoji image a značku jako protiklad k jejich největším konkurentům. V obou případech přesahuje rivalita hranice sportu. Například FC Barcelona je vlajkovou lodí Katalánska, odolná vůči centrální moci držené v hlavním městě Kastýlie a Španělska, v Madridu. Toto historické a politické nepřátelství poháněné nenávistí a separatistickými problémy pocházejícími z dob Francovy diktatury vyúsťuje každoročně v "Clásico", zápasem mezi Realem Madrid a FC Barcelona. Pro fanoušky FCB je to však každodenní boj o moc a uznání. Nelitostné boje mezi těmito kluby plní noviny, magazíny, televizní pořady, obchody a dokonce i jídlo je spotřebováváno podle příslušnosti ke sponzorům klubu.

V případě Toronto Maple Leafs není soupeření tak extrémní, ale vykazuje stejný průběh, jako v případě Barcelony. Rivalita mezi anglickým, obchodně zaměřeným Torontem, a francouzským, uměleckým a tvůrčím Montrealem Canadiens, vždy bude bojem značek o nadvládu v Kanadě. Toto soupeření bylo poháněno po určitou dobu i tím, že Montreal měl exkluzivní práva na draftování francouzsky mluvících hráčů a styl hry frankofonních hráčů byl často v kontrastu s bojovým duchem anglofonních hráčů. Zavedením nových pravidel a snížením počtu vzájemných zápasů se tato rivalita snížila, přesto oba kluby stále bojují o kanadskou nadřazenost a mají speciální místo v srdci fanoušků v porovnání s novějšími kanadskými kluby. Red Sox/Yankees (baseball) či Jets/ Giants (americký fotbal) jsou dalšími příklady tohoto typu získávání pozice, což umožňuje fanouškům dobře porozumět klubové identitě.

e) Prožívání zábavy a rituály hry

Hlavní rozdíl mezi oběma kluby spočívá v tom, jaký mají postoj ke značce během hry. TML poskytuje fanouškům skvělý zážitek a zábavu během doby, kdy jsou v aréně v kontaktu se značkou. Leafs těží z empirické povahy jejich produktu. Oproti tomu, FC Barcelona pěstuje kult fanoušků zaměřující se výhradně na hru. Socios navštěvují každou hru Barcelony jako poutníci mši v katedrále.

TML spoléhá na maskota (Carlton) a na zvuk zvonků a píšťal v moderní sportovní aréně s obrovskou obrazovkou, mají vlastního moderátora, soutěží o ceny,... V Barceloně se koná zábava pouze mimo Nou Camp, kde má klub instalován rodinný koutek s videohrami. V katedrále je centrem dění pouze fotbal, protože hra sama o sobě přináší zábavu, má dost dramatických situací, apod. Jak řekl viceprezident FCB pro marketing, *když Barça vyhrává, fanoušci jsou šťastní a kupují víc propagačních materiálů, dokonce se rodí i více dětí 9 měsíců po tom.*

Produkt TML je afektivní (má emocionální pouto s týmem) a empirický (jde o požitek ze zábavy). Tyto vlastnosti jsou zdůrazňovány, aby se dosáhlo růstu značky. Oproti tomu prioritou FC Barcelony je kognitivní (zaměření na hru, krása hry) a efektivní dimenze produktu. Takže se dá říct, že Leafs jsou zaměřeni na super fanouška a zkušeného diváka, FCB se hlavně soustředí na super fanouška.

Super fanoušek vykazuje vysokou orientaci na tým. Pravidelně chodí na zápasy, utrací o dost více než kterýkoliv jiný zákazník, kupuje si velký počet sportovních magazínů, suvenýrů nebo předmětů spojených se značkou, s akcí. Má velkou citovou vazbu ke klubu.

Zkušený divák je zákazník, který má střední orientaci na tým a je nakloněn zážitku z akce. Navštěvuje nebo alespoň sleduje velké množství sportovních událostí, nicméně neutratí moc peněz za suvenýry nebo sportovní časopisy. Jejich potřeba informací je omezena, ale potřebují vyhledávat drama a vzrušení, a to jim přináší právě návštěva nebo sledování hry.

Rozdíl mezi typem fanoušků obou týmů lze vysvětlit na základě postojů lidí ke sportovní akci v Severní Americe a v Evropě (zábava vs. rituály, poutníci), ale také rozdílnými marketingovými nástroji těchto týmů. Manažeři TML se snaží zajistit obchodní růst prostřednictvím růstu značky a přinést tak užitek zákazníkům i akcionářům. Vedení FCB zdůrazňuje, že je pro klub důležité být jednou z pěti největších fotbalových značek na světě, která bude soutěžit o fanoušky a hráče.

Kromě specifických vlastností organizace a prostředí, ve kterém se kluby nachází, jsou tu ještě různé strategie vysvětlující rozdíl v činnostech souvisejících se zapojením fanoušků a s využíváním značky na stadionu. Manažeři Leafs si uvědomují, že *silná značka by měla mluvit sama za sebe a není nutné věci lámat přes koleno, to by bylo kontraproduktivní*. FCB má SMS soutěž o “Muže utkání“ během zápasu, což zapojuje fanoušky do hry. Píšťalky a zvonky, které se používají na podporu hry, jsou také považovány za velmi důležité, neboť umožňují fanouškům stát se spolutvůrcem show a zvýšit tak úroveň zapojení a loajalitu směrem k týmu a jeho značce.

Rituály na stadionu v průběhu hry i mezi jednotlivými zápasy by se měly stát součástí posvátného chování, které vychovává u fanoušků loajalitu k týmu. Vzhledem k tomu, že fanoušci hledají autenticitu, posvátné chování se zdá být ještě účinnější, když fanoušci cítí, že vše provádí na základě své vlastní iniciativy a nejsou k tomu nikým manipulováni. To by mohlo vysvětlovat tvrzení manažerů TML, že fanoušci Maple Leafs jsou vzdělaní zákazníci a silná značka TML mluví sama za sebe. Což však zeslabuje význam zábavy, kterou chce tým organizovat v aréně.

f) Zapojení do společnosti

Účast na běžném životě lidí ve společnosti je větší prioritou pro Toronto Maple Leafs než pro FC Barcelona. K tomuto tématu se vyjádřili manažeři TML s tím, že *je povinností klubu být součástí komunity a pomoci fanouškům spojit se se značkou i na jiné úrovni, než představuje hra*. Existují různé programy se zapojením celého týmu nebo i jednotlivých hráčů (např. přípravné tábory pro mladé hokejisty, Vánoční párty v Air Canada Centre, Leafs@school,...). Na druhou stranu, pro FC Barcelonu je občanská angažovanost institucionalizována přes nadaci FCB. Jsou to především členové představenstva, kteří jsou spojeni s jeho činností. Navštěvují dětské domovy, pořádají charitativní akce, získávají finanční prostředky, apod. Pro tento rozdílný přístup jsou dvě vysvětlení. Za prvé, je zde rostoucí tlak na profesionální sportovní týmy a sportovce v Severní Americe, aby sestoupili ze své slonovinové věže, zejména kvůli dvěma přerušením NHL během 10ti let. Za druhé, všechny severoamerické organizace se začínají velmi rychle angažovat ve společnosti a toto zapojení publikují v médiích a ve svých výročních zprávách.

g) Role Ligy

Liga je pro značku Toronto Maple Leafs větší překážkou než je tomu u značky FC Barcelona. V NHL totiž týmy nemohou provádět žádné marketingové kampaně dál, než je okruh o poloměru 150 km od jejich místního trhu. NHL tak kontroluje marketingové kampaně a strategie značky týmů prostřednictvím centralizovaného řízení. Toto nařízení shrnul viceprezident TML tým, že Toronto má potenciál stát se hokejovým Realem Madrid, ale ne se současnými opatřeními NHL.

Zachování integrity značky ligy je určitě důležité, síla značky je postavena na soudržnosti a spojitosti produktů této značky. Nicméně hodnota značky NHL je stejně silná, jako hodnota značky nejslabšího klubu NHL. Svým působením tak odrazuje všechny, kdo mají prostředky na zahájení marketingových akcí. To omezuje zejména malé kluby, které mají i tak dost limitovaný trh, a jsou odsouzeny být lokální nebo v lepším případě regionální značkou. Tento centralizovaný přístup také nedokáže vzít v úvahu ekonomické a kulturní rozdíly mezi jednotlivými trhy ligy (např. důležitost hokeje, geografickou polohu). Ve skutečnosti NHL dělá přesný opak toho, co golfové asociace PGA a LPGA, tedy že firemní značka roste vyděláváním na hodnotách značky jejich hráčů. To je hlavní překážkou pro životaschopnost a dlouhodobý růst týmů i NHL, neboť centralizovaný přístup NHL nepomáhá týmům, aby jejich značka rostla ve světovém měřítku.

Pokud jde o FC Barcelona, klub nemá nějaké zásadní překážky. Španělská liga prosazuje spíše decentralizovaný přístup ke tvorbě značky. Týmy musí mít pouze zobrazené logo ligy na pravém rukávu dresu. Avšak přílišná decentralizace může zvýšit rozdíly mezi týmy, který mají prostředky na realizaci svých ambicí, a těmi, který tyto možnosti nemají. Nalezení střední cesty mezi příliš velkou i příliš malou kontrolou je nezbytné pro životaschopnost klubů i ligy samotné.

h) Propagační kampaně

Propagační nástroje jsou velmi důležité pro Maple Leafs, neboť musí čelit velkému počtu konkurentů na poli zábavy a to zejména kvůli raketovému růstu cen vstupenek. Nicméně může to být způsobeno také tím, že i přes silnou loajalitu fanoušků zůstává návštěvnost hokejových zápasů spíše otázkou zábavy a ještě se nedostala na úroveň pouti, jako je tomu u fanoušků FCB.

Podle marketingového ředitele TML se propagační kampaně používají, aby podněcovaly fanoušky a byli tak v kontaktu se značkou smysluplným způsobem. TML využívá televizi a tisk kvůli rozsahu, který nabízejí. Pro FCB je nejlepší propagací dobrý tým, který předvádí skvělou show na hřišti. Vítězství hovoří samo za sebe a ve městě, kde je tým institucí, činnost klubu je součástí každodenního života.

5.3 Extraliga ledního hokeje v České republice

Extraliga ledního hokeje je nejvyšší soutěží hrající se u nás. Před vznikem samostatné České republiky se soutěž konala pod názvem Československá hokejová liga. Nová éra soutěže tedy započala ročníkem 1993/1994. Za dobu své existence nesla názvy hlavních partnerů (Staropramen, Český telecom, Tipsport, O₂), v současné době je to opět Tipsport extraliga ledního hokeje, jako tomu bylo v letech 2003-2006.

Zastřešující organizací je Český svaz ledního hokeje (dále ČSLH), jehož právní formou je občanské sdružení. V roce 1908 byl jedním ze zakládajících členů Mezinárodní hokejové federace. ČSLH organizuje veškeré dění v oblasti ledního hokeje a to jak na centrální úrovni, tak i prostřednictvím krajských svazů. Pod kompetence svazu spadá i česká hokejová reprezentace. (29)

Nejvyšším orgánem svazu je konference, která je svolávána jednou za dva roky a jednou za čtyři roky je volební. Mezi konferencemi řídí ČSLH jedenáctičlenný výkonný výbor, v jehož čele stojí prezident svazu. V rámci ČSLH působí různé odborné komise, kterých je v současné chvíli patnáct (arbitrážní, brankářská, disciplinární, ekonomická/marketingová, mládeže, rozhodčích, ženského hokeje, sportovně-technická, trenérsko-metodická, smírčí, veteránská, lékařská, reprezentační, Síň slávy českého hokeje a Nadační fond Ivana Hlinky). Stálým orgánem mezi konferencemi je také dozorčí rada. (29)

Sezóny 2010/2011 se účastní 14 nejlepších týmů z celé republiky. V základní části se spolu mužstva utkají čtyřkolově každý s každým, tzn. že každé mužstvo v této části sehraje 52 zápasů. Poté následuje předkolo play-off. Do této části soutěže postupují mužstva, která se v dlouhodobé části umístila na 7.-10. místě. Současně s předkolem se hraje i play-out, mezi týmy na 11.-14. místě, kde poslední se pak utká s vítězem 1.ligy o místo v extralize. Závěrečnou fází soutěže je Česká pojišťovna play-off, kde vítěz finále získá titul "Mistr České republiky". (29)

Obrázek 7: Týmy české extraligy ledního hokeje a jejich znaky

Tipsport extraliga



Bílí Tygři Liberec



BK Mladá Boleslav



HC BENZINA Litvínov



HC Eaton Pardubice



HC Energie Karlovy Vary



HC Kometa Brno



HC MOUNTFIELD



HC Oceláři Třinec



HC Plzeň 1929



HC Slavia Praha



HC Sparta Praha



HC Vagnerplast Kladno



HC Vítkovice Steel



PSG Zlín

Zdroj: Hokej.cz (37)

5.3.1 Návštěvnost a sledovanost

Českému sportu jednoznačně vévodí dva sporty, lední hokej a fotbal. Dnes a denně spolu soupeří o přízeň fanoušků, sponzorů či prodaného zboží. Co se týče návštěvnosti utkání těchto sportů, má lední hokej jednoznačnou převahu, jak dokládají i tabulky 4 a 5.

Sezóna 2009/2010 byla nejnavštěvovanější za celou dobu existence hokejové extraligy. Předchozí rekord byl zaznamenán v sezóně 2004/2005, tedy během výluky NHL. Čeští fanoušci tak měli možnost vidět své nejlepší hráče na domácích ledech a této možnosti řádně využili. V této době byla průměrná návštěvnost 4999 diváků na zápas. Následující období opět klesla na 4300 diváků na utkání a postupně se vracela k pěti tisícům. Tato hranice byla překonána až v sezóně 2009/2010.

Právě v tomto období přesáhla návštěvnost hokejových utkání pomyslnou čáru a zápasy extraligy sledovalo na místě v průměru 5240 diváků. Celkově se pak přišlo podívat na základní část soutěže přes 1.900.000 diváků. V porovnání s nejvyšší fotbalovou ligou je tento počet větší o více než 700 tisíc diváků.

Tabulka 4: Návštěvnost hokejové extraligy v sezóně 2009/2010

O2 extraliga - Návštěvnost 2009/2010						
Klub	Celkem	Průměr	Doma	Průměr	Venku	Průměr
HC Eaton Pardubice	374291	7198	225737	8682	148554	5714
HC Kometa Brno	332918	6402	186097	7158	146821	5647
HC Sparta Praha	329768	6342	169652	6525	160116	6158
HC Plzeň 1929	322157	6195	182508	7020	139649	5371
HC Slavia Praha	298021	5731	141192	5430	156829	6032
Bílí Tygři Liberec	272518	5241	143698	5527	128820	4955
HC Vítkovice Steel	258859	4978	133194	5123	125665	4833
PSG Zlín	250300	4813	123353	4744	126947	4883
HC BENZINA Litvínov	249104	4790	121370	4668	127734	4913
HC Energie Karlovy Vary	245195	4715	111979	4307	133216	5124
HC MOUNTFIELD	241970	4653	119930	4613	122040	4694
HC Oceláři Třinec	223335	4295	89415	3439	133920	5151
BK Mladá Boleslav	222671	4282	95432	3670	127239	4894
HC GEUS OKNA Kladno	193791	3727	63892	2457	129899	4996

Zdroj: Hokej.cz (37)

Tabulka 5: Návštěvnost nejvyšší české fotbalové ligy v sezóně 2009/2010

Gambrinus liga - Návštěvnost 2009/2010			
klub	celkem	doma	venku
AC Sparta Praha	282511	161494	121017
SK Slavia Praha	245738	147055	98683
FC Baník Ostrava	202899	117193	85706
FC Bohemians 1905	167142	84632	82510
FK Teplice	160259	79604	80655
1. FC Slovácko	158066	85472	72594
FK Mladá Boleslav	127250	53707	73543
SK Sigma Olomouc	127128	65265	61863
FC Slovan Liberec	126505	65197	61308
FC Zbrojovka Brno	125732	54365	71367
FK Baumit Jablonec	124293	59567	64726
FC Viktoria Plzeň	113894	54433	59461
SK Dynamo České Budějovice	113844	48866	64978
1. FK Příbram	111514	49605	61909
SK Kladno	95097	32409	62688
Bohemians Praha	75114	19629	55485

Zdroj: Sport.cz (46), úprava vlastní

Fanoušci, kteří nemohli z různých důvodů podporovat svůj tým na stadionu, měli v letošní sezóně příležitost sledovat utkání různými způsoby. Česká televize zprostředkovala na svém sportovním programu ČT4 v základní části 52 přenosů (50 přímým přenosem, 2 z tzv. re-live), divákům tak nabídla jedno utkání z každého hracího kola, přes dalších 30 přenosů odvysílala z ČP play-off a baráže. Dohromady tak extraligová utkání vidělo celkem přes 6 miliónu diváků při průměrné sledovanosti 83 tisíc diváků na utkání. Nejsledovanějším utkáním bylo pochopitelně čtvrté finále, které sledovalo zhruba 184 tisíc diváků. V průběhu předávacího ceremoniálu se sledovanost vyšplhala dokonce ke 300 tisícům při šaru 8,5 % v kategorii 15+ a téměř 15% u mužů starších 15 let. (34)

5.3.2 Rozpočty týmů

Finanční možnosti jsou bezesporu jedním ze základních pilířů každého sportovního klubu. Rozpočet, se kterým týmy disponují, má vliv na nákup hráčů, na zázemí klubu či na marketingové kampaně. Tyto a ještě další faktory mohou vypovídat o tom, jaké výsledky se dají od jednotlivých klubů očekávat, jak se peníze, vložené do marketingových akcí mohou odrazit v návštěvnosti atd.

Server iDnes (39) zjišťoval, jak vysoké rozpočty mají jednotlivé kluby k dispozici. Dále uvádí, jaké jsou největší hvězdy týmů a jaké mají ambice. Ambicemi se rozumí realistické cíle, které by klub měl mít vzhledem k výši rozpočtu a síle kádru (někdy se mohou lišit od prohlášení manažerů). Výše rozpočtů vychází z proklamací klubů nebo z konzultací iDNES.cz s odborníky z hokejového zákulisí.

HC Sparta Praha: 160 000 000 Kč

hvězdy: Výborný, Ručinský, Ton, Vykoukal, Kratěna, Broš
ambice: titul

Bílí Tygři Liberec: 145 000 000 Kč

hvězdy: P. Nedvěd, Hořava
ambice: finále

HC Eaton Pardubice: 141 000 000 Kč

hvězdy: F. Kaberle, Piša, Koukal
ambice: semifinále

HC Slavia Praha: 116 000 000 Kč

hvězdy: Kadlec
ambice: semifinále

HC Kometa Brno: 115 000 000 Kč

hvězdy: Dopita, Hubáček, Kvapil
ambice: semifinále

PSG Zlín: 115 000 000 Kč

hvězdy: Balaščík, Leška, M. Hamrlík
ambice: semifinále

HC Oceláři Třinec: 100 000 000 Kč

hvězdy: Krajiček, Bonk, Kohn, Varad'a
ambice: titul

HC Mountfield: 90 000 000 Kč

hvězdy: Mikeska
ambice: semifinále

HC Energie Karlovy Vary: 85 000 000 Kč

hvězdy: Mensator, Skuhravý, Kumstát
ambice: play-off

BK Mladá Boleslav: 75 000 000 Kč

hvězdy: Schwarz
ambice: vyhnout se baráži

HC Plzeň 1929: 71 000 000 Kč

hvězdy: Straka, Vlasák, Modrý
ambice: finále

HC Benzina Litvínov: 70 000 000 Kč

hvězdy: Lukeš
ambice: vyhnout se baráži

HC Vítkovice Steel: 60 000 000 Kč

hvězdy: Barinka, Burger, Ujčík
ambice: play-off

HC Geus Okna Kladno: 55 000 000 Kč

hvězdy: Patera
ambice: vyhnout se baráži

Další stránkou rozpočtu je, kdo za klubem stojí v pozadí. Hospodářské noviny (38) se zaměřily na vlastnictví českých extraligových klubů. Majiteli často bývají podnikatelé, kteří “zachraňují“ klub, když peníze od sponzorů nestačí nebo některý vypadne. Dále pak je výhodné mít ve struktuře akcionářů občanské sdružení, neboť nemají oznamovací povinnost a z veřejně dostupných zdrojů se nedá zjistit, kdo za nimi skutečně stojí. Navíc se dají lehce využít z hlediska převodu dotací od sázkových kanceláří či měst a krajů. Dalšími vlastníky bývají společnosti nebo města.

Obrázek 8: Mapa vlastníků klubů hokejové extraligy



Zdroj: Hospodářské noviny (38)

5.3.3 Analýza značek klubů české extraligy ledního hokeje

Největším zdrojem financí českých sportovních klubů bývají jednoznačně příjmy od jejich partnerů. Reklama jednotlivých firem je vidět na každém rohu a nevyhne se jí ani název či logo klubu.

Právě prodej jména nějakému partnerovi znamená pro klub zajištění významného příjmu do rozpočtu, většinou i na několik let dopředu. Má to ale i své stinné stránky. S každým novým sponzorem je spojeno i vyrobení nové kolekce pro fanshop atd. To může způsobit rozpolcenost a neochotu fanoušků nakupovat stále nové propagační materiály. Poznamená to i atmosféru při utkání. Každý správný fanoušek si na zápas vezme šálu či dres, který se prodává většinou ve dvou barevných provedení (pro zápasy doma a venku). Pokud se stadion oblíkne do těchto dvou barev, vytváří se jedinečné prostředí. V opačném případě to může připomínat maškarní bál.

Ze čtrnácti extraligových klubů má polovina týmů v názvu jméno hlavního partnera. Jedná se o tým Českých Budějovic, Kladna, Litvínova, Pardubic, Třince, Vítkovic a Zlína. K nejextrémnějšímu kroku došli na jihu Čech, kde při uzavření partnerství s firmou Mountfield se změnilo jméno klubu z HC České Budějovice (1992-2006) na HC Mountfield. Zcela tak bylo vypuštěno i jméno města, které se neobjevuje ani například při televizním zpravodajství. Nezasvěcený divák tak nemá možnost zjistit, odkud tým vůbec pochází. Opačná situace je v Třinci. Město je historicky spjato s hutnictvím a patří mezi nejvýznamnější průmyslová města v zemi. Prakticky po celou dobu existence klubu se objevuje v názvu spojení s místními železárnami. Současný název HC Oceláři Třinec, který klub používá od sezóny 1999/2000, nenese přímo název společnosti. Avšak spojení s firmami Třinecké železářny a Moravia steel je víc než zřejmé. Nelze tedy jednoznačně určit, zda jde o prodání jména nebo o název odvozený od tradice hutnictví ve městě.

Druhou kategorii tvoří kluby, které nemají v názvu či logu zmínku o svých partnerech. Patří sem oba pražské kluby, klub brněnský, karlovarský, liberecký, mladoboleslavský a plzeňský. Všechny tyto kluby byly během své historie po určité době spojeny s nějakou společností a nikde není zaručeno, že se tak opět nestane. Záleží pouze na tom, jak si vedení jednotlivých klubů bude vážit důležitosti svých značek a samozřejmě na zajištění financí klubu. HC Sparta Praha má svůj současný název již od roku 1990, HC Slavia Praha je o čtyři roky mladší. Zbývajících pět týmů přistoupilo ke změně po roce 2000. Nejmladším týmem je HC Plzeň 1929, který nahradil název v roce

2009. Společně s názvy se měnila i loga týmů, popřípadě byla aktualizována do modernější podoby.

Své značky v souvislosti s mimoherními aktivitami prezentují pouze dva týmy - HC Sparta Praha a Bílí Tygři Liberec. Respektive tyto kluby mají jako jediní odkaz na svých webových stránkách. Všechny týmy se nějakým způsobem zapojují do veřejného života, podporují charitativní akce či navštěvují dětské domovy. Problémem je, že se o nich veřejnost dozví pouze v případě, že pravidelně sleduje oficiální web či místní tisk. Články o připravované či právě uskutečněné akci jsou na hlavní stránce k dispozici maximálně několik dní. Pak se přesunou do archivu a je nutné je vyhledat pomocí klíčových slov, což zejména pro starší zprávy není úplně jednoduché.

Sparta tento problém vyřešila pomocí odkazu "Jsme Sparta" a Bílí Tygři na svůj web přidali odkaz "Pomáháme". V případě libereckého klubu se jedná spíše o archiv článků týkající se veřejně prospěšných akcí. U Sparty už jde o ucelenou koncepci značky. Z informací získaných z oficiálních stránek jednotlivých klubů lze usoudit, že HC Sparta Praha je tak jediným klubem, který se zabývá značkou a na ní staví svou činnost. Nebo spíš jediný, kdo to v současnosti zveřejňuje či si to může z finančního hlediska dovolit.

5.3.4 Jsme Sparta

Jak se každý může dočíst na oficiálním webu Sparty (35), pro tým je klíčová týmová soudržnost, kde se v jeden celek propojují hráči, vedení, zaměstnanci, fanoušci i partneři klubu. Právě soudržnost spartánské rodiny je základem hesla "JSME SPARTA".

Logo Jsme Sparta bylo poprvé představeno před hokejovou sezonou 2009/2010, do které Sparta vstoupila s novými dresy. Jako nedílná součást se na nich nově objevilo také právě logo Jsme Sparta umístěné symbolicky na srdci a reprezentující tak odkaz spartánské sounáležitosti. Symbol se rovněž stal součástí dresů všech mládežnických týmů. (35)

Pro tyto účely Sparta nechala vyrobit i speciální kolekci pro svůj fanshop. Fanoušci mají možnost zakoupit si triko, čepici či šálu s logem Jsme Sparta. K dostání je i kalendář s hráči. Billboardy s těmito obrázky a slogany z kalendáře byly vidět po celé Praze a okolí. (viz. Příloha 1)

Obrázek 9: Logo Jsme Sparta



Zdroj: HC Sparta Praha (35)

Činnost klubu v oblasti značky je rozdělena do 6 okruhů zaměřujících se na různé oblasti, kde v každém jsou připraveny různé programy či akce. Jedná se o tyto skupiny:

a) Historie a legendy

Pro vyjádření úcty svým bývalým hráčům a jejich kariéře vybírá Sparta pro každý ročník jednu ze spartánských legend, aby byla patronem probíhající sezony.

b) Charitativní projekty

V této oblasti má Sparta 4 stěžejní projekty. *Spartánská krev* - dlouhodobý projekt na podporu dárcovství krve, do kterého se tradičně zapojují současní i bývalí hráči, zaměstnanci klubu, fanoušci, ale i široká veřejnost. Nadační fond *Srdce na dlani*, který pomáhá dětem z dětských domovů. Po vzoru NHL *Sparta vzdává hold* hasičům, záchranářům, policistům a vojákům. A čtvrtou akcí je *Spartánský ježíšek*, kdy dětem z dětských domovů je věnováno několik zápasů a poté dostanou dárky od fanoušků a partnerů klubu.

c) Sparta školám

Snahou Sparty je spolupracovat se základními školami a dalšími institucemi zaměřenými na děti. Hráči A-týmu navštěvují pravidelně děti ve školních lavicích a zvou je i na zápasy do Tesla arény, kde si mimo jiné mohou prohlédnout i běžně nepřístupná místa.

d) Spartánská mládež

Sparta nezapomíná ani na své mladé hráče. Pořádá pro ně a jejich rodiče Spartánský den, kde je pro ně připraven bohatý program za účasti extraligových hráčů. Spartě se podařilo získat i několik kompletních výstrojí od Asociace hráčů NHL. Na podporu ledního hokeje Sparta každoročně pořádá letní hokejovou školu, kde mají nejmenší děti možnost setkat se se svými vzory a kromě hokeje strávit čas i dalšími aktivitami. Kurz je určen pro všechny bez ohledu na jejich schopnosti a dovednosti.

e) Fanoušci

Základem každého klubu jsou fanoušci a ne jinak je tomu i na Spartě. Klub pravidelně svým fanouškům připravuje akce, kde se mohou setkat se svými hvězdami. Kromě autogramiád pořádá Sparta bowlingové turnaje či vítání a rozloučení se sezónou.

f) Partneři

Sparta patří mezi kluby s největším finančním zázemím. V současnosti má přibližně 120 partnerů, se kterými spolupracuje kromě hokeje i na řadě charitativních a veřejně prospěšných akcích. Sparta má i pro ně připravenou celou řadu akcí a to vždy za účasti celého týmu.

5.4 HC Plzeň 1929

Původně se v Plzni hrál bandy hokej a postupně vznikaly různé hokejové spolky a kluby. V roce 1929 vznikl odbor ledního hokeje při Viktorii Plzeň, jehož založení je dnes považováno za úplný počátek klubu, který se dnes jmenuje HC Plzeň 1929.

Do roku 1949 hrál klub pod jménem Sokol Plzeň. V roce 1949 vstupuje ZSJ Škoda do oblastní soutěže a tým dochází k výraznému mezníku pro plzeňský hokej. Na bývalém Dobytčím trhu je roku 1950 zápasem s Prešovem otevřen zimní stadion s umělou ledovou plochou a dlouho na sebe nenechá čekat ani první výrazný úspěch a následuje postup Plzně do nejvyšší soutěže.

Nejvýraznější posun zaznamenal klub v sezóně 1956-57, kdy obsadil 3.místo. Cesta vzhůru byla nastartována a další dvě sezóny do Plzně přinesly dvě druhá místa. Jenže pak přišel útlum, který vyvrcholil sestupem v roce 1966. Tři léta poté probíhala nejen přestavba mužstva, ale i stadionu. Roku 1969 přivítala Plzeň znovu I. ligu - už pod střechou. Do roku 1978 zažívala Plzeň v lize střídavé úspěchy. Pád přichází až po prohře v památném duelu s Trenčínem, kdy po nastavení rozhodla až 17. série trestných střelení. Po roční pauze se tým HC Škoda Plzeň vrátila do extraligy, kde se drží až do současnosti.

Během 80.let tým obsazoval převážně spodní místa tabulky. V sezóně 1982-83 dokonce Plzeň obhajovala extraligovou příslušnost v baráži. V průběhu celého desetiletí si zahrála Plzeň play-off pouze dvakrát, ale bez zásadního úspěchu.

Na počátku 90. let přišly opět světlejší sezóny. V sezóně 1991-92 Plzeň na pozadí velkých celospolečenských změn prožila jeden ze svých doposud největších úspěchů. S vycházející hvězdou Martina Straky se Plzeňáci prokousali do finále proti Trenčínu. Úspěch předznamenal hluboký pád a v následující sezóně Plzeň končí po základní části na posledním místě. Sezóna 1994-95 přinesla posun do vyšších pater a návrat do play-off, ale v dalších sezónách výkon opět poklesl.

Až přelom tisíciletí znamenal pro plzeňský tým opět výraznější úspěch, kdy se klub probjoval do semifinále extraligy. Léto 2008 přineslo do klubu velké změny. Ze zámoří se definitivně vrátil nejslavnější odchovanec Plzně - Martin Straka. A nikoli jen jako hráč, ale též jako generální manažer a posléze majitel klubu. Sezóna 2009-10, kdy hokejisté Plzně vjeli na led s indiánem na dresu se stala jednou z nejúspěšnějších ročníků v historii plzeňského hokeje vůbec. Tým se již dvě kola před koncem základní části stal prvním držitelem Prezidentovy trofeje pro vítěze základní části. (34)

Vývoj názvu týmu

1929 - Hokejový odbor při SK Viktoria Plzeň
1948 - Sokol Plzeň
1949 - ZSJ Škodovy závody
1952 - ZSJ Leninovy závody
1953 - Spartak Plzeň LZ
1965 - TJ Škoda Plzeň
1991 - HC Škoda Plzeň
1994 - HC Interconnex Plzeň
1995 - HC ZKZ Plzeň
1997 - HC Keramika Plzeň
2003 - HC Lasselsberger Plzeň
2009 - HC Plzeň 1929

Co se týče značky, tak podobně jako většina extraligových týmů, nemá ani HC Plzeň 1929 v dnešní době oficiálně definovanou strategii, jako je tomu u Sparty. Nicméně v hlavách vedoucích pracovníků klubu se rodí vize, jak udělat z Indiánů velmi silnou sportovní značku.

Plzeň má jednu z nejmladších značek v lize a nemá tak zakotvenou tradici, jako je tomu právě u Sparty. Avšak má ty nejlepší předpoklady stát se významnou značkou. Jako jeden z mála klubů má symbol, který se historicky váže k městu. A především jedinečnou základnu fanoušků, kterou se může pochlubit jen málokterý klub v lize.

Při budování značky je tu však jedno velké úskalí, a to finance. Otázka rozpočtu je i zcela zásadní pro vývoj plzeňské značky. V českém prostředí vytváří největší příjem klubů partneři a klub musí počítat s každou korunou. Pokud přijde generální partner s podmínkou, že název firmy musí být obsažen ve jméně, tým bude muset ustoupit, neboť je to otázka životaschopnosti a značka bude muset jít stranou...

5.4.1 Příběh Indiána v Plzni

Příběh Indiána v Plzni je název výstavy, kterou uspořádal Jiří Světlík, autor nového znaku plzeňského hokejového klubu a vedoucí oddělení marketingu a komunikace HC Plzeň 1929. Výstava měla za cíl objasnit, proč zrovna Indián se stal novým symbolem klubu, a byla uvedena u příležitosti 65. výročí osvobození Plzně americkou armádou. Poté se výstava přesunula na 2 měsíce do Amerického centra v Praze.

Obrázek 10: Příběh indiána v Plzni



Zdroj: Americké centrum (26)

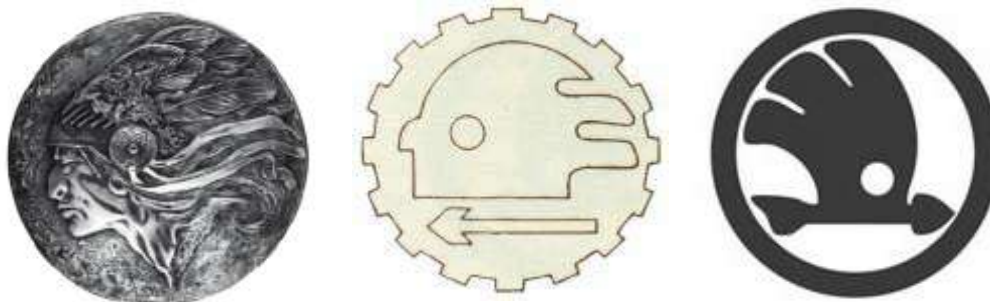
Když se firma Lassesberger rozhodla, že už nadále nebude spolupracovat s plzeňským hokejem, byla nutnost vytvořit nové logo klubu. Ujal se toho Jiří Světlík, který chtěl původně ztvárnit rytířskou přilbici. Pak ale přišel sportovní ředitel HC Plzeň 1929 Milan Tichý s novým nápadem. Jak uvedl pro plzeňský deník (44), „*helmice se v klubovém znaku objevila k výročí 75 let od jeho založení. Letos oslavíme osmdesátku, a proto jsme se rozhodli ke změně. A indián je s Plzní spjat již desítky let.*“

Pro výběr Indiána, jako ústředního symbolu klubu, byly hlavně dva důvody. První je spojitost s okřídleným symbolem firmy Škoda, který neodmyslitelně patří k plzeňskému hokeji. Druhým důvodem byl historický rok 1945 a osvobození města Plzně americkou armádou.

Jak uvádí Studie redesignu logotypu (47) firmy Škoda Auto, za autora ideového námětu je považován komerční ředitel Škody T. Maglič. Vytvořil jej prý podle věrného indiánského sluhy rodiny Škodových, kterého si podnikatel Škoda přivezl z obchodních cest po Americe, respektive podle nástěnného reliéfu. Podle něj měl Maglič mezi roky

1915-1920 vytvořit stylizovanou hlavu indiána ozdobeného čelenkou s kruhovou sponou a pěti pery.

Obrázek 11: Vývoj loga Škoda



Zdroj: Studie redesignu logotypu (47)

Dne 15.12.1923 byly přihlášeny k registraci úřadu pro zápis známek a vzorků v Plzni dvě varianty ochranné známky. První varianta, používaná v letech 1924-1925, byl okřídlený šíp s pětiperovou stylizovanou perutí v kruhu se slovem Škoda. Druhá varianta pak měla okřídlený šíp s tříperovou perutí v kruhu. Šípů obou variant směřovaly vpravo. Tato stylisticky dokonalá varianta zvítězila a dodnes se v podstatě nezměnila.

I když je zřejmé, že grafická úprava nemohla být dílem laika, autor loga není dosud znám. Spekuluje se, že autory mohli být špičkoví čeští sochaři Otto Gutfreund či Otakar Spaniel. Řada historických pramenů však naznačuje, že znak byl výsledkem soutěže, kterou vyhlásil tehdejší technický ředitel u generálního ředitelství firmy v Praze Dr. Ing. Sýkora. Znak Škody v podobě loga, k němuž bylo jako normovaný logotyp připojeno slovo ŠKODA v roce 1937, je hodnocen jako jedna z nejoriginálnějších, stylově nejčistších a nejdokonalejších ochranných známek průmyslových podniků ve světě.

Hlavní inspirací pro volbu nového symbolu plzeňských hokejistů byla historie. Psal se květen roku 1945 a do Plzně vstoupila 2. pěší divize americké armády. Právě tito vojáci měli ve znaku Indiána. Indián zdobil i první americký tank, který do Plzně přivezl svobodu. A při květnových oslavách je Indiána vždy plné město. (44)

Odznak 2. pěší divize má tvar hvězdy. Hvězda hrála vždy důležitou roli v americké historii sahající od dob kolonií až do současnosti. Indián představuje prvního a původního Američana. Tyto znaky byly původně určeny pro označení vozidel divize a k identifikaci všech amerických vozidel.

Ramenní nášivka byla schválena pro 2. pěší divizi roku 1918, oficiálně to bylo oznámeno dopisem až v roce 1922. O pět let později by trochu pozměněn a konečnou podobu znaku získala 2. pěší divize roku 1942. (49)

Obrázek 12: Ramenní nášivka a logo HC Plzeň 1929



Zdroj: Wikipedie (49); HC Plzeň 1929 (34)

Jelikož šlo o ochrannou známku, nemohl Indiána nikdo použít bez souhlasu. Proto se klub obrátil s žádostí o pomoc na Velvyslanectví USA. Asi po roce se podařilo získat práva na logo amerického indiána a klubu už nestálo v cestě nic, co by zabránilo vyjet na led s vlastním indiánem na prsou. Jak říká autor loga, plzeňský indián má užší obličej, jinou skladbu per v čelence a jiné pozadí.

Logo Indiána bylo registrováno 24.7.2007 u Úřadu průmyslového vlastnictví s právem přednosti jako tzv. kombinovaná ochranná známka. (viz. Příloha 2)

I přesto, že každá změna značky s sebou přináší velká rizika a téměř vždy s sebou přináší i ztrátu části příznivců, plzeňští fanoušci přijali Indiána až nad očekávání skvěle. Plzeňský dres byl dokonce vyhlášen nejhezčím dresem hokejové extraligy.

5.4.2 Návštěvnost

Město Plzeň má přes 170 tisíc občanů, v Plzeňském kraji celkově žije přes půl milionu obyvatel. Klub má tak dost potenciálních diváků, které může přilákat na zápasy domácích Indiánů. Navíc na domácí zápasy jezdí i mnoho fanoušků ze sousedního Bavorska, o dění v týmu se zajímá i německý tisk.

Z dlouhodobého hlediska neměl plzeňský klub nikdy velké problémy s návštěvností. Během posledních devíti sezón (2001-2010) zaplňuje ČEZ Arénu v průměru téměř 6000 diváků. Nejnižší návštěvnost zažil klub v sezóně 2006/2007, kdy Plzeň zaznamenávala jeden špatný výsledek za druhým a v konečném pořadí jí patřilo předposlední místo. V této době se na hokej přišlo podívat průměrně 4880 věrných fanoušků. I přesto je to počet, o kterém se spoustě dalších týmů může jen zdát.

Co se týče základní části sezóny 2009/2010, obsadili plzeňští hokejisté třetí příčku v návštěvnosti domácích zápasů. Průměrně na hokej chodilo 7020 diváků. O 138 fanoušků více přišlo na Kometu Brno. Jednoznačně nejvyšší návštěvností se může jako každoročně pyšnit Eaton Pardubice, když jejich zápasy průměrně shlédlo 8682 diváků. Pardubice však mají výhodu v tom, že v jejich městě nepůsobí prvoligový fotbalový klub, který by přetahoval diváky z hokeje, jako je tomu u řady měst, včetně Plzně.

I přes snahu Indiánů a týmu FC Viktoria Plzeň si vzájemně nekonkurovat, boji o diváky se stejně kluby nevyhnou. Při porovnání návštěvnosti s fotbalovým týmem měli plzeňští hokejisté v sezóně 2009/2010 jednoznačnou převahu. Po vyhrané základní části se návštěvnost Indiánů vyhoupla nad 7000 diváků. Návštěvnost FC Viktoria Plzeň i po relativně úspěšné sezóně činila v průměru 3629 diváků na zápas. Nejvyšší návštěvnost zaznamenala Viktorka v sezóně 2006/2007, tedy v době, kdy se vůbec nedařilo hokejistům. Tehdy měly oba kluby téměř totožnou návštěvnost - hokej 4880 diváků, fotbal 4810 diváků.

Jedním z důležitých cílů každého klubu je prodat před sezónou co nejvíce celoročních permanentek a mít tak zajištěnou část příjmů nezávisle na výkonech klubu. V sezóně 2010/2011 se do plzeňské ČEZ Arény s kapacitou 8375 diváků prodalo přibližně 2700 celoročních permanentek, z toho 2400 na sezení, což není při velikosti trhu mnoho.

5.4.3 Fanshop

Oficiální fanshop, jehož kamenný obchod se nachází před plzeňskou ČEZ Arénou, nabízí svým příznivcům velmi rozsáhlou kolekci zboží s logem Indiána. Kromě tradičních dresů a šál, sportovního oblečení, spodního prádla a čepic si fanoušci můžou zakoupit například i parkovací hodiny nebo dudlík. Veškeré zboží je také možno objednat prostřednictvím internetu.

Obrázek 13: Propagační zboží fanshopu



Zdroj: HC Plzeň 1929 (34)

O zdařilosti kolekce vypovídá i prodejnost tohoto zboží. HC Plzeň 1929 má v české extralize jednoznačně nejvyšší příjmy z prodeje propagačních materiálů a celkově ho předběhl pouze jeden fotbalový klub.

Kvůli podpoře prodeje zapojil klub do fanshopu i samotné hráče. Během akce “Kup si svého hokejistu“ se ve fanshopu postupně vystřídali hráči A-týmu i zástupci mládežnického hokeje.

Velký ohlas měla i dražba Retro dresů, kde výtěžek činil 213 tis. Dres Martina Straky se vydražil za 50 tis. a stal se tak třetím nejdražším dresem vůbec (rekord má Jágrův dres z MS 2010 za 70.000 Kč). Celkově se aukce stala druhou nejúspěšnější v historii, přičemž první místo drží dražba plzeňských dresů z loňské sezóny (242 tis.). Část výtěžku z aukce retro dresů daroval klub Kojeneckému ústavu s dětským domovem v Plzni, část získal Sportovní klub handicapovaných Meteor Plzeň.

5.4.4 Internet

I webové stránky klubu se pyšní velké oblibě. Ročně otevře oficiální web 360 tis. unikátních návštěvníků. Celkově mají stránky kolem 2 milionů uživatelů za rok. I míra opuštění webu (*procentuální hodnota návštěv jedné stránky nebo návštěv, při kterých uživatel opustil stránky již na vstupní stránce*) je na nízké úrovni - činí 29% (republikový průměr je 45%).

HC Plzeň 1929 má i své stránky na sociální síti facebook. Zde se také řadí mezi nejoblíbenější hokejové kluby v ČR. Nejvíce fanoušků má pražská Sparta, a to 36 tis. Dále jsou tři kluby, Pardubice, Brno a Plzeň, které se blíží k dvacetitísíkové metě. Ostatní týmy se pohybují na hranici 10.000 fanoušků a méně.

5.4.5 Jedno město, jedno srdce

Jak již bylo řečeno výše, hokej a fotbal si odjakživa konkurují, jak celkově, tak zejména v jednotlivých městech. V Plzni však zvolili spíše kooperující strategii místo soupeření.

Kluby HC Plzeň 1929 a FC Viktoria Plzeň si uvědomují, že místo bojů o příjmy diváků, bude lepší navzájem spolupracovat. O tom, že je spolupráce na vysoké úrovni svědčí například synchronizace termínů zápasů obou klubů. Fanoušek hokeje i fotbalu má tak možnost navštívit hokejové i fotbalové utkání v jeden den a s největší pravděpodobností se časy zápasů nebudou překrývat. Často je také možno zahlédnout i samotné hráče na zápasech svých plzeňských "rivalů".

Kluby spolupracují nejen na poli sportu, ale zapojují se i do veřejně prospěšných akcí. Jednou z nich byla třeba podpora akce plzeňských středoškoláků. Výtěžek z akce putoval na konto Nadace pro transplantaci kostní dřeně. Díky účasti několika fotbalistů a hokejistů se akci dostalo velké mediální podpory a vybralo se tak mnohem více peněz.

(34)

6. Potenciál značky HC Plzeň 1929

6.1 SWOT Analýza

Rozbor situace v klubu, v lize, v Plzni, ukázal mnoho faktorů, které více či méně ovlivňují každodenní dění v klubu. Závisí však na nich i budoucí vývoj týmu včetně jeho existence. Některým problémům musí všeobecně čelit všechny kluby extraligy, další jsou jedinečné pro plzeňské Indiány.

Rozhovor s manažerem marketingu a komunikace HC Plzeň 1929, panem Světlíkem, zcela dokreslil současnou situaci v klubu a přinesl mnoho nových informací a nápadů, které mají dobrý potenciál proto, aby vyzdvihly plzeňský hokej na zcela jinou úroveň a vybudovaly silnou značku. Informace zároveň posloužili i jako prvotní data pro analýzu SWOT.

Z těchto dat byly vybrány ty informace, které jsou nejdůležitější pro klub. Silné stránky, které je nutno udržet či dále posílit. Stránky, které je nezbytné eliminovat, aby neoslabovaly tým. A dále faktory představující významnou příležitost klubu či ohrožení, která by mohla představovat výraznou hrozbu. Na základě těchto údajů byla sestavena SWOT analýza klubu HC Plzeň 1929.

Tabulka 6: SWOT analýza HC Plzeň 1929

S	W
emocionální síla Indiána Martin Straka fanoušci	image vedení klubu konkurence v Plzni
O	T
občanská angažovanost regionalizace zapojení mladé generace Plzeň 2015	zranitelnost značky

Zdroj: Grochalová, 2011

6.1.1 Emocionální síla Indiána

Plzeňští hokejisté při vytváření nového loga měli ulehčenou volbu historií města. Je jen málo měst v České republice, která by mohla na něčem takovém stavět. Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, Indián vychází ze dvou zdrojů - ze znaku Škoda a z 2. pěší divize americké armády.

Strojírenské závody mají v Plzni více než 150letou tradici. Roku 1869 továrnu odkoupil místní hlavní inženýr, Emil Škoda. Od té doby se firma postupně vypracovala mezi nejúspěšnější společnosti v zemi. Škoda tak dávala a dále poskytuje zaměstnání mnoha generacím místních obyvatel a zařadila se mezi největší zaměstnavatele v Plzni. Dlouhodobá jistota práce vytváří silné pouto k firmě a to se přenáší i do spojitosti s Indiánem hokejového klubu.

Otázka světové války je pro řadu lidí i v dnešní době citlivé téma. Asi v žádném městě v České republice neprobíhají oslavy osvobození a konce války v tak vysoké míře, jako právě v Plzni. Každoročně přijíždí do města řada veteránů americké armády a společně s místními pamětníky a dalšími občany si připomínají tuto dobu. Symbol Indiána je vidět na každém rohu.

Postava indiána je atraktivní i pro nejmladší generaci. Řada dětí si hraje na indiány, nosí indiánské čelenky. Indián je přítomen i na každém zápase hokejistů, kde poutá pozornost hlavně nejmenších diváků.

Obrázek 14: Síla Indiána



Zdroj: HC Plzeň 1929 (34)

Toto všechno jsou aspekty, který dělají značku HC Plzeň 1929 zcela unikátní. Vytváří silné emocionální pouto zasahující všechny generace a jednoznačně je to jedna z nejsilnějších vlastností, na kterých může plzeňský klub postavit svoji značku. Je jen málo týmů, které by jim z tohoto hlediska mohlo v současné době konkurovat. Pokud bude tým pokračovat v péči o značku, může dosáhnout vysoké hodnoty.

6.1.2 Martin Straka

Martin Straka je bezpochyby největší osobností plzeňského hokeje. S jeho příchodem do klubu je spojen vznik Indiána i celá nová koncepce týmu. Má uznání místních obyvatel i důležitých orgánů ve městě. Dres s číslem 28 už nejspíš nikdy nikdo oblékat nebude.

Martin Straka je odchovancem plzeňského hokeje a odtud odešel na dlouhou dobu do zámoří. V NHL působil od roku 1992 až do roku 2008 (výjimkou byla výluka NHL, kdy hrál opět za Plzeň). Během své kariéry získal olympijské zlato z Nagana a pomohl vybojovat i medaile na mistrovství světa. Od sezóny 2008/2009 se natrvalo vrátil do rodného města, kde kromě role kapitána převzal i roli generálního manažera a následně majitele klubu.

O jeho velké popularitě svědčí i fakt, že třikrát po sobě (tedy všechny sezony po návratu z NHL) byl oceněn titulem "Sympaťák Tipsport extraligy". V soutěži, kterou vyhlašuje společnost BPA Sport marketing, hlasují hokejoví fanoušci prostřednictvím internetu.

Martin Straka vydává jménem klubu i většinu prohlášení týkajících se dění v klubu. Aktivně se účastní mimohokejových aktivit týmu a očekává to i od svých spoluhráčů. Zejména neformální setkání s fanoušky má víc než příznivé ohlasy a vedení klubu má tak šanci vyslechnout jejich názory.

Osoba Martina Straky, kapitána, generálního manažera a majitele klubu, je asociací pro plzeňský hokej i město samotné. Jeho vliv se zcela jistě neoslabí ani po ukončení hráčské kariéry. Je však nutné, aby byl i nadále vidět mezi lidmi. To platí všeobecně i pro všechny členy klubu, aby se posílila síla Indiána a vytvořili se ještě pevnější vazby.

6.1.3 Fanoušci

Plzeňští fanoušci patří mezi jedny z nejlepších v hokejové extralize. Na domácích zápasech vytváří naprosto jedinečnou modrobílou atmosféru a i na venkovních zápasech dokážou zastínit místní tým. Velkou výhodou mají i v tom, že utkání navštěvují všechny generace, které jsou oddány symbolu Indiána.

Sílu plzeňských fanoušků ukázaly i události týkající se odečtu bodů (viz další kapitola). Bezprostředně po uveřejnění možného postihu Tomáše Vlasáka a následně celého klubu začali fanoušci organizovat sbírku na případnou pokutu. Klub veřejně za toto gesto poděkoval, avšak zdůraznil, že žádný finanční dar nemůžou přijmout a největší pomocí bude zaplnit plzeňský stadion.

Další významnou akcí, kterou fanoušci ukázali oddanost svému týmu, byl protestní pochod Plzní. V polovině února 2011 šlo ulicemi města přes 300 fanoušků, kteří s transparenty a skandovanými hesly protestovali proti znevážení dobrého jména extraligy. Cílem protestní akce bylo hlavně odvolání ředitele Šulce a vedení APK ledního hokeje.

Velkou vypovídací schopnost má i obrat fanshopu. Jen těžko by klub měl největší prodejnost, pokud by fanoušci nechtěli být součástí klubu a atmosféry, která panuje na stadionu.

Pro upevnění a posilnění pouta klubu a jejich fanoušků je třeba důsledně naslouchat jejich potřebám a návrhům. Jednou z možností, jak to zjišťovat, je prostřednictvím fóra, které je k dispozici na webových stránkách klubu. Fanoušci mají možnost ptát se tiskového oddělení či redakce na veškeré dění v klubu. Všichni fanoušci pak dostávají v co nekratší možné době odpověď. Neformální setkání s hráči a vedením klubu je pak ještě lepší variantou, neboť fanoušci vidí své ikony na živo a dostává se jim bezprostřední odpovědi. Samozřejmostí je i pořádání akcí pro děti a další aktivity, které dostanou HC Plzeň 1929 blíže k lidem. (pozvánky viz. Přílohy 3 a 4)

6.1.4 Image vedení klubu

Začátkem listopadu 2010 otřásla hokejovou extraligou aféra špatných registrací hráčů, která plnila stránky všech deníků během celé sezóny včetně internetových serverů sport.cz (46) a hokej.cz (37). Vedení Plzně, Kladna a Mladé Boleslavi špatně zaregistrovalo některé nově příchozí hráče a týmům tak hrozila kontumace kvůli neoprávněnému startu. K odečtu bodů nakonec došlo a místo na ledě se strhla bitva mezi právníky klubů a ředitelem soutěže Šulcem. Indiáni přišli kvůli neoprávněným startům o 19 z 28 bodů a po třetině základní části se propadli z 6. na 12. příčku. Celé stanovisko HC Plzeň 1929 zaslané vedení extraligy, resp. Asociaci profesionálních klubů ledního hokeje ČR (APK) je uvedeno v příloze 5.

Odečty zamíchaly nejen celou tabulkou soutěže, ale také vedením plzeňského klubu. Kvůli špatným registracím rezignoval ředitel klubu Jaromír Zavoral ze všech svých výkonných funkcí a tým přišel o jednoho ze zakládajících členů. Z klubu odešel také jeho obchodní ředitel Emil Kristek. Do této nepříznivé situace od nového roku na pozici ředitele klubu nastoupil Jan Svoboda. (34)

Klub se musel vyrovnat i s další aférou, a to kauza Vlasák. Hráč Tomáš Vlasák se po zápase, který následoval po zveřejnění rozhodnutí ohledně odečtu, slovně pustil do vedení ligy. To si vedení extraligy nenechalo líbit a plzeňským Indiánům udělilo pokutu 300 tis. Kč. Sankce nebyla udělena konkrétně Vlasákovi, ale celému klubu HC Plzeň 1929 za to, že poškodili dobré jméno soutěže.

Jenže aby toho nebylo málo, přišla pro klub HC Plzeň 1929 další naprosto nečekaná rána. Tentokrát z vlastních řad a o to těžší bylo to pochopit - jak pro fanoušky, tak i pro vedení samotné. Po celou dobu od odečtu bodů se celý klub snažil o vyřešení situace, hledal možnosti navrácení bodů, zvažoval možnost soudu. Ředitele klubu Svoboda však měl jiný názor.

Svoboda zastupoval klub na zasedání APK, kde se jednalo o návrhu Mladé Boleslavi na znovuotevření otázky odebrání bodů. Do této doby Plzeň zaujímala stejné stanovisko jako Boleslav a snažila se o navrácení bodů. Při hlasování o návrhu se však plzeňský ředitel postavil proti navrácení bodů. Den poté Svoboda rezignoval, ve funkci ředitele klubu vydržel pouhé tři týdny. I přesto, že se klub (resp. generální manažer Martin Straka) zcela distancoval od Svobodova hlasování, zcela jistě to poškodilo image klubu v očích fanoušků i partnerů.

Začátkem února nastoupil do funkce nový ředitel, Václav Jáchim (již třetí během jedné sezóny). Za cíl si dal propojení sportovní a obchodní stránky a v neposlední řadě zlepšení vztahů uvnitř klubu i s APK.

Další stinná stránka, které klub musel čelit a která ohrozila image klubu, se týkala otázky vlastnictví týmu HC Plzeň 1929. V pořadu Kamelot vyvolal Antonín Charouz debatu nad tím, kdo má právo veřejně mluvit za klub, čímž narážel na přítomného právníka plzeňského týmu Tesaře.

Strukturu akcionářů HC Plzeň 1929 s.r.o. tvoří dva subjekty: HC Plzeň 1929 o.s. a HC Plzeň Investment a.s.. Občanské sdružení má 30% podíl v klubu a předsedou představenstva je právní zástupce Tesař. Zbýlých 70% vlastní akciová společnost, která měla 3 spolujednatelů - Straka, Pechr a Vlasák. Všichni tři měli stejný podíl ve firmě, a to 51 akcií v hodnotě 5,1 mil. Kč (tzn. 23% každý). (40)

Následovala propírání vztahů mezi vlastníky v médiích. Řešila se nejednotnost v otázkách týkajících se odečtu bodů, provázanost majitelů s dalšími podnikatelskými subjekty a celková dezinformace. I mezi fanoušky proběhla na webu vlna útoků na spolujednatel klubu.

Jasno do situace vneslo až prohlášení na neformálním setkání v půlce února. Fanouškům bylo sděleno, že jediným akcionářem společnosti HC Plzeň Investment je Martin Straka a vlastní tak 70% podíl v klubu. Poté se strhnul ohromný aplaus, který jen potvrdil loajalitu k plzeňskému náčelníkovi.

Všechny tyto události uvalily na klub negativní světlo. Spory ve vedení nikdy neprospívají dobrému jménu a může vzniknout nedůvěra v celý klub. Nicméně vliv Martina Straky na fanoušky je tak silný, že v další sezóně bude vše s největší pravděpodobností zapomenuto. Horší dopad může mít vzniklá situace na partnery klubu. Při rozhodování o spolupráci má nestabilita vedení zásadní vliv a klub může dostat do finančních problémů. Na druhou stranu se dají najít i určitá pozitiva. Ukázala se jedinečná síla a loajalita plzeňských fanoušků. Klub si díky kauze Šulc vysloužil i podporu lidí z celé republiky, včetně fanoušků konkurenčních týmů, a to zejména za výkon, který tým předvedl, a probojoval se až do předkola play-off.

Pro budoucí vývoj je třeba určit jasné stanovisko, které všichni zaměstnanci klubu budou prezentovat na veřejnosti, aby tak nevznikaly možné dohady. Také setkání s fanoušky za účasti vedení by vylepšilo jeho image.

6.1.5 Konkurence v Plzni

Problémem klubů ve velkých městech je velká konkurence. Jde o boj o zákazníky, kteří mají v Plzni téměř neomezené možnosti. Kromě konkurence ve sportu (zejména fotbal a házená) je tu i značná nabídka kulturního programu. Řada místních si radši kupuje pouze jednotlivé vstupné a bere hokej jako jednu z možností, celoroční permanentka pro ně není příliš lákavá.

Navíc se otázka konkurence týká i partnerů. V Plzni je řada organizací, které podporují oblast sportu a mnoho velkých firem přispívá na rozvoj několika sportovních celků současně. Dále jsou zde menší společnosti, které si mohou dovolit sponzorovat pouze jeden klub a pak firmy, které si myslí, že nemá cenu podporovat klub malou částkou. A v neposlední řadě je spousta firem, které jsou přesvědčeny o neúčinnosti partnerství se sportovním klubem.

Toto je situace, se kterou se potýká všeobecně většina sportovních klubů v České republice. Sport se ani zdaleka nedostal na úroveň zahraničních celků, kde se místa na stadionu dědí z generace na generaci a lístky na utkání fungují jako měna. Pro firmy znamená sponzorování klubu spíše jen možnost snížení daňové povinnosti a nevyužívají benefity, které sport přináší.

Možným řešením je změnit image klubu a pracovat více se značkou. Sportovní tým je vnímán pouze po herní stránce, kde záleží jen na výsledku. Navíc za to nadprůměrně platí své hráče. Pokud chce mít klub silnou značku, musí zasáhnout i ostatní oblasti společenského dění a přesvědčit zákazníky, že klub je běžnou součástí jejich životů a zajímá se o prosperitu regionu. Tím se klub stane i atraktivnější pro partnery. Zákazníci nebudou v kontaktu se značkou pouze při hokeji, kdy se v rychlosti objeví logo firmy na dresu a velká část fanoušků ani nezaregistruje, o kterou firmu se jedná. Pokud se jméno partnera objeví při charitativní akci ve spojení s klubem, je účinnost reklamy daleko významnější a veřejností více vnímána.

Občanské angažovanosti je věnována jedna z dalších kapitol. Stejně tak i rozšíření značky klubu HC Plzeň 1929 do celého regionu.

6.1.6 Regionalizace

Jak bylo řečeno výše, v Plzni je velká konkurence. Každodenním úkolem obchodního a marketingového oddělení je tak zaujmout potenciální fanoušky, přivést nové partnery a tím udržet klub při životě. A samozřejmě zachovat ty stávající.

Do současné doby byla většina aktivit zaměřena převážně na Plzeň-město. Značná část partnerů má právě zde i své sídlo. Možným řešením situace je zaměření pozornosti na celý Plzeňský kraj, což má také klub v nejbližší době v plánu.

V Plzeňském kraji žije téměř 600 tis. obyvatel, kteří představují potencionální zákazníky klubu. Zasažením této oblasti by se několikanásobně rozšířil trh. V těchto regionech není také mnoho kulturního vyžití a lidé jsou rádi, když mají nějaký způsob zábavy. Navíc v celém kraji není další hokejový tým, který by mohl zaujmout hokejové fanoušky (pouze v Klatovech se hraje 2.liga).

Jsou to právě lidé z menších měst, kteří představují fanoušky, co jsou ochotni koupit si celosezónní permanentku. Problémem však je vzdálenost a doprava do Plzně. Pokud by se podařilo zajistit dopravu z okresních měst na každý domácí zápas (např. prostřednictvím partnera klubu), je velká šance, že by návštěvnost vzrostla. Tím by místním odpadl problém s dopravou - fanoušek by nemusel řešit situaci, že je zrovna sněhová kalamita a auto zamrzlé. Mohl by se nechat zdarma odvézt na zápas, dát si pivo a zase dojet domu.

Kromě podpoření návštěvnosti zápasů je na trhu prostor i pro rozšíření fanshopů prostřednictvím místních prodejců. O věci s logem Indiána je stále velký zájem a je třeba dostat je i do okrajových měst.

Do těchto akcí je možno zahrnout i sousední Německo, resp. příhraniční oblasti Bavorska. Němečtí fanoušci oblečení v modrobílých dresech hojně navštěvují zápasy plzeňských hokejistů a nadšeně mávají šálami. Zasažení německého trhu by podpořilo růst značky, nicméně je zde relativně velké riziko, zda se značka uchytí. To by eliminoval průzkum zaměřený na současné fanoušky pocházející z Německa.

Plzeň má za partnerské město mimo jiné i Regensburg, kde se hraje 3. nejvyšší hokejová soutěž v Německu. Spojení s tímto městem by mohlo být přínosné jak pro oba kluby, tak i pro města jako takové. Pokud by realizace projektu probíhala za účasti měst, dodalo by to akci ještě větší prestiž.

Kromě zasažení velkého trhu s potencionálními zákazníky nabízí rozšíření působnosti i nové možnosti v hledání partnerů. V Plzeňském kraji (popř. Bavorsku) působí nespočetné množství firem, které by mohla oslovit nabídka spolupráce s klubem HC Plzeň 1929.

Je tu však řada faktorů, které firmy odrazují. Je to zejména pocit neúčinnosti reklamy, zaměření fanoušků pouze na plzeňské firmy, neprůhlednost hospodaření klubu či otázka množství peněz, které je třeba do klubu vložit. Hlavním úkolem obchodního oddělení klubu je tak přesvědčit tyto firmy o opaku.

Klub HC Plzeň 1929 již pracuje na vytvoření "katalogu firem". Program, do kterého se budou moci firmy zaregistrovat, by měl přinést větší efektivitu reklamy. Navíc se zde mohou objevit i firmy, které přispějí částkou ve výši několika desítek tisíc (tzv. čestný partner). Existuje mnoho malých firem, které si myslí, že dát takovou částku nemá cenu. Nicméně pokud se najde 10 firem, co dá 30 tis. Kč, pro klub to znamená 300.000 Kč a to je již nezanedbatelná částka.

Další možností je vytvořit klubovou kartu. Zákazník by na ní sbíral body a s tím by byla spojena řada výhod. Body by získal nákupem ve fanshopu, za lístek na zápas nebo celoroční permanentku, ale hlavně také za nákup u partnerů klubu. Čtečka karet v dnešní době není drahou záležitostí a má ji už mnoho firem. Navíc pro podnikatele by to znamenalo jednoduché kontrolování účinnosti reklamy, což je jinak velmi obtížné. Přínos pro klub by to mělo i z toho pohledu, že registrací zákazníků do systému, získá vedení cennou databázi svých fanoušků, se kterou se dá dále pracovat.

6.1.7 Občanská angažovanost

Trendem ve světových klubech je účastnit se veřejného života - mít své vlastní nadace, pořádat charitativní akce, podporovat mládež, prostřednictvím klubu propagovat region, některé kluby se zabývají dokonce i vědou a výzkumem atd. A právě na občanské angažovanosti velká část klubů zakládá svoji značku. Na svých webových stránkách mají pro tuto oblast zřízenou extra sekci kde popisují, čím se konkrétně zabývají a jaké podporují akce.

Občanská angažovanost sportovních klubů je v České republice zcela na počátku. I české týmy se snaží zapojovat do charitativních akcí, nicméně jde spíše o příležitostné události. Veřejnost to zaregistruje, ale po určité době si nemusí vybavit, že za konkrétní akcí stál právě jejich klub.

S otázkou občanské angažovanosti souvisí i image sportovců. Problémem profesionálních hráčů po celém světě je jejich obraz v očích veřejnosti. Většina lidí se jen těžko smiřuje s jejich nadprůměrnými platy a je jedno, jestli je to hráč NY Rangers, Manchesteru United nebo Sparty. Snaha změnit tuto image je dalším důvodem, proč by se kluby měli zapojovat do veřejného života a poukazovat, že hráči jsou obyčejní lidé a navíc umí dobře svůj sport.

V Plzni je situace obdobná, jako u většiny českých týmů. Klub občas pořádá charitativní akce, organizuje setkání se svými fanoušky. A stejně jako všude řeší místní občané, kdo má jak velký dům, kdo si koupil nové auto nebo který hráč udělal to nebo tamto.

Co se týče charity, asi největším počinem plzeňských Indiánů bylo předání finančního daru ve výši 100.000 Kč, který putoval do Dětské kliniky FN Plzeň. Celá akce probíhala za účasti Nadačního fondu Kapka naděje, jehož prezidentka Vendula Svobodová dar nemocnici předala.

Akce si vysloužila uznání široké veřejnosti. Ale pro posílení značky klubu HC Plzeň 1929 to nemělo účinek, který by to mohlo mít. Kapka naděje je velmi silná a uznávaná značka v oblasti dobročinných činností. Toto spojení však mohlo přisoudit větší zásluhy právě nadačnímu fondu a už méně lidí si vybaví, že za touto akcí stál hokejový klub. Značka Indiána je natolik silná, aby klub mohl pořádat podobné akce pod vlastním jménem a nepřiživovat další organizace.

Jednou z možností, jak získat více užítku pro značku HC Plzeň 1929 je založení vlastní nadace. Pak by bylo zcela evidentní, kdo za akcí stojí, posílilo by to image klubu i hráčů a v neposlední řadě by to přineslo zvýšení reklamy partnerům. Spojení s nadací může být pro některé firmy lukrativnější záležitostí, než spojení přímo se sportem - akce podobného charakteru zasahují kromě fanoušků i občany, kteří nemají s hokejem nic společného. Současně s tím by bylo nutné podávat informace o činnosti nadace na oficiálním webu klubu a webech partnerů a prostřednictvím dalších medií.

V otázce týkající se působení hráčů na veřejnost se nabízí řada možností. Základem všech strategií je ale představit hráče jako normální lidi, kteří řeší problémy jako všichni ostatní, chodí nakupovat, sekají zahradu, stojí v dopravní zácpě a zajímají se o dění v regionu. Jen místo do továrny chodí ráno na led. Pokud chce klub dosáhnout vysoké hodnoty značky, musí být bliž skutečným problémům a netočit se výhradně kolem sportu.

Prezentace hráčů probíhá zatím spíše na profesní úrovni. Zaměření více do oblasti soukromého života by zvýšilo jejich sympatie u širší veřejnosti a mohlo přilákat opět více partnerů i fanoušků. Jejich popularita by se pak dala lépe využít při konkrétních akcích.

Současní partneři příliš nevyužívají možnosti propagovat svoji firmu prostřednictvím týmu. Jde spíše o jednorázový obchod, kde společnost dá peníze a na mantinelu se objeví její reklama a tím to prakticky končí. Přitom klub může poskytnout řadu benefitů, včetně účasti hráčů na akcích partnera, pokud to nebude narušovat jejich sportovní přípravu. Možným vysvětlením může být právě image hráčů.

Možností, jak zviditelnit hráče, může být natočení krátkých medailonků o běžném dni jednotlivých hokejistů nebo video prezentující klub (ale i partnera) jako součást komunity. Pokud bude mít spot nápad a bude podán vtípně, o rozšíření se postarají sami fanoušci, např. prostřednictvím facebooku. Jen stránky HC Plzeň 1929 mají 10 tis. příznivců a když odkaz budou dál sdílet, reklama zasáhne mnoho potenciálních zákazníků a klub to nebude stát prakticky nic.

Další možností je pořádat soutěže pro fanoušky, kteří budou moci strávit třeba den po boku některého z hráčů. A-tým má kolem 30 členů, takže by neměl být problém, aby si každý týden udělal někdo čas.

6.1.8 Zapojení mladé generace

Zcela nezanedbatelné je i zaměření na mladší generaci. Na děti, které si příliš neuvědomují spojitost Indiána s Plzní, podporovat akce studentů středních škol a v neposlední řadě věnovat pozornost i vysokoškolákům.

Co se týče nejmenších dětí, jde hlavně o to, aby byly v kontaktu se značkou a bavily se. Pořádat soutěže mezi školami nebo třídami, kde ústředním tématem bude vždy Indián. Umožnit jim prohlédnout si ČEZ arénu nebo pro ně zorganizovat bruslení společně s hráči klubu. Cílem je, aby děti měly nezapomenutelný zážitek, značka Indiána se jim dostala do povědomí a vytvořily si tak určitou loajalitu, které klub může využít v budoucnu. Na akce podobného charakteru by mohli slyšet i partneři klubu, neboť podpora dětí a mládeže je veřejností velmi silně vnímána.

Středoškoláci již mají dost informací ohledně historické situace a spojení s Indiánem. Proto není nutné tolik budovat povědomí o značce, jako si uvědomit, že značka HC Plzeň 1929 je součástí kraje. Pokud tým dokáže motivovat studenty, aby přispěli ke zlepšení situace v regionu, promítne se to i do image klubu. Jestliže studenti vymyslí dobrý projekt, třeba na podporu dětského domova, klub by tuto akci mohl zaštitit, podpořit to svou účastí a případně i finančně vypomocet prostřednictvím partnerů či vlastní nadace.

Studenti vysokých škol mají velký potenciál, který by klub také mohl využít k posílení své značky a celkového vnímání klubu. U zahraničních firem bývá běžnou záležitostí, že firma má speciální programy zaměřené na studenty - vypisují témata závěrečných prací a nabízí možnost praxe. Situace v Čechách je horší a studenti mají často problémy získat nějaké informace a najít někoho, kdo by se jim věnoval.

Prostředí hokejového klubu se netočí jen kolem sportu, ale zahrnuje celou řadu dalších oblastí, které se studují na vysokých školách (management, marketing, fyzioterapie, právo, psychologie). Postavení značky HC Plzeň 1929 jako partnera Západočeské univerzity (ZČU) nebo Fakulty tělesné výchovy a sportu (FTVS) by přineslo užitek oběma stranám a v Čechách by šlo o unikátní projekt, což je základem úspěšné značky. Klub by mohl zadávat témata, které jsou zrovna pro něj aktuální, a sám na to nemá čas nebo lidi, kteří by se tomu věnovali. Nicméně spojení s pražskou školou má i svá rizika v tom, že pokud se klub bude prezentovat jako regionální, tato spolupráce mimo region nebude zapadat do jeho strategické koncepce značky.

6.1.9 Plzeň 2015

Evropské hlavní město kultury je projekt Evropské unie s cílem podporovat bohatství, rozmanitost a evropské kulturní dědictví a současně tak umožňovat lepší vzájemné poznávání mezi občany Evropské unie (30). Každoročně se volí dvě města z členských zemí EU, které mají po dobu svého vládnutí možnost ukázat celé Evropě kulturní bohatství svého města. Volba měst je v současnosti považována spíše jako impuls pro budoucí změny a kulturní rozvoj města. V roce 2000 získala toto ocenění Praha. O kandidaturu pro rok 2015 se utkala města Plzeň a Ostrava, vyhráli západochaši.

Obrázek 15: Logo Plzeň 2015



Zdroj: Rozhlas.cz (45)

Hlavním motivem projektu je otevřenost a prolínání kultur. Tomu odpovídá i motto celé akce "Otevři si Plzeň" (Pilsen, open-up). Plzeňská radnice pro účely kandidatury vytvořila speciální desetiletý plán pro rozvoj kultury (2009-2019). Součástí plánů města jsou investice do kulturní infrastruktury, do nové divadelní budovy, do západočeské galerie a zahrnují i oblast sportu. V areálu Štruncových sadů má být vybudováno sportovně-relaxační centrum. Město také slíbilo postavit nový zábavní park - Gambrinus park se skate parkem, lanovým centrem a horolezeckou stěnou. (28)

S titulem je spojena i finanční podpora od státu a Evropské unie na realizaci projektů ve výši 1,5 milionu eur. Očekává se i zvýhodnění města při získávání dalších dotací z fondů EU. Dalším přínosem je podle analýz i zvýšení turismu v průměru o 40% a příchod nových investorů. (28)

Přítok peněz i turistů může znamenat velkou šanci pro prezentaci značky HC Plzeň 1929. Nebude však stačit jen hrát hokej, ale bude nutno se částečně podílet i na kulturních akcích, které se pro rok 2015 chystají.

6.1.10 Zranitelnost značky

Největším ohrožením značky v českém hokejovém prostředí je její zranitelnost. Klub může mít vypracovanou skvělou strategii, jak značku utvářet, Indián se dostane do povědomí občanů v celém regionu,... Ale pořád se tým HC Plzeň 1929 bude muset vyrovnat s faktem, že je zatím zcela závislý na svých partnerech. A to je situace, která se nezmění ze dne na den.

Rozpočet HC Plzeň 1929 je jeden z nejnižších v extralize (71 mil.). Pokud tým přijde o velkého partnera, může se dostat do existenčních problémů. A lehký pak může nastat situace, že přijde generální partner s návrhem, že chybějící peníze dodá, ale za podmínky, že se tým bude jmenovat po něm. V momentě, kdy bude muset vedení řešit otázku, zda setrvat v extralize nebo zahodit celou práci, která se týkala značky, nejspíš vždy vyhraje udržení klubu.

Hlavním cílem klubu HC Plzeň 1929 je tak co nejdříve přesvědčit všechny své současné i budoucí partnery, že značka Indiána je velmi silná, může být prospěšná celému kraji a že spojení se značkou má daleko větší význam, než spojení se samotným sportem.

Možností, jak dosáhnout vyšší hodnoty značky, mohou být třeba výše zmíněné návrhy - zapojovat se do dění v celém regionu a snažit se zaměřit na potřeby místních obyvatel. Jen orientace zaměřená na širokou veřejnost může v budoucnu znamenat růst značky. Zatím je HC Plzeň 1929 mladou atraktivní značkou, ale zájem může postupně opadnout a být součástí klubu již nebude tak přitažlivé...

6.2 Základy značky

Nezávisle na omezujících faktorech, existuje několik opěrných bodů, na kterých by tým HC Plzeň 1929 mohl v budoucnu postavit svoji značku. Jedná se o tyto 4 klíčové vlastnosti:

- a) emocionální síla
- b) součást regionu
- c) občanská angažovanost
- d) kvalita hry

Emocionální síla je unikátní vlastnost, kterou nemá prakticky žádný jiný tým v české extralize. Spojení s historií zaručuje, že o Indiánech se bude v Plzni mluvit stále, nezávisle na tom, zda ve městě bude nebo nebude působit hokejový klub. Pokud tým správně využije této pozice, hodnota značky vzroste už pouze na základě tohoto propojení.

Být součástí regionu znamená další příležitost pro klub. Plzeňský kraj je strategickým místem, kde není v současnosti velká konkurence. Pokud se týmu podaří stát se regionální značkou, několikanásobně rozšíří svůj trh, což opět povede ke zvýšení hodnoty spojené s přílivem nových fanoušků a partnerů.

Občanská angažovanost představuje také zcela jedinečnou vlastnost, na které může HC Plzeň 1929 stavět svou značku. Vzhledem k tomu, že jde v České republice o zcela novou oblast, klub by mohl využít situace průkopníka trhu. I přesto, že podobné zaměření má už Sparta, veřejností to není tak silně vnímáno, neboť trh v Praze je zcela přesycen a o klub se zajímají spíše jen hokejoví fanoušci. V Plzni je velká šance, že akce zasáhnou širokou veřejnost.

Ačkoliv předchozí atributy znamenají velký potenciál pro rozšíření značky týmu HC Plzeň 1929, bez kvalitní hry se klub naprosto neobejde. I když se zaměří na mimoherní aktivity, pořád to bude hokejový klub, od kterého všichni očekávají výsledky. A silná značka jen napomůže k tomu, že fanoušci zůstanou věrní i v případě, že se klubu zrovna nebude dařit.

7. Závěry a doporučení

Značka, její budování a vytváření hodnoty představují v dnešní době směr, kterým se musí firma ubírat, pokud se chce stát špičkou na trhu. To platí všeobecně pro všechny společnosti. Jen pokud se firmě podaří vytvořit příznivé, silné a unikátní asociace se značkou, může si společnost účtovat prémiovou cenu, lákat stále nové zákazníky a udržet si své stávající zákazníky či partnery i v době krize. Sportovní organizace nejsou výjimkou.

České sportovní prostředí se ani zdaleka nepřibližuje podmínkám, jaké panují například v profesionálních soutěžích Severní Ameriky, a nikdy se k tomu nejspíš ani nepřiblíží. Bylo by zcela naivní si myslet, že v dohledné době bude český profesionální sport fungovat bez podpory partnerů, resp. že fanoušci a merchandising budou vytvářet největší příjmy klubu.

Nicméně tato situace neznamena, že by se kluby neměly snažit o vytváření silných značek. Naopak je to velká výzva do budoucna a možnost, jak zlepšit celkové vnímání sportu v České republice. Souvisí s tím i změna chápání sportovních klubů veřejností a změna přístupu firem ke sponzorování, což zcela jistě není otázkou jednoho roku a možná ani deseti let.

Analýza české extraligy ledního hokeje ukázala že veškeré dění v klubech se točí kolem partnerů. Je to zcela pochopitelné, neboť právě oni představují nejvýznamnější část rozpočtu a bez jejich příspěví by tým nemohl fungovat. Kluby tak prodávají svá jména a loga na úkor vlastní identity.

Průměrná návštěvnost zápasů se pohybovala nad hranicí 5000 diváků. Pokud budeme uvažovat, že právě 5000 diváků si koupí roční permanentku za 4000 Kč, klub tak bude mít jistý příjem 20 mil. Kč, z čehož nemůže v žádném případě zajistit svou existenci. Nehledě na to, že prodat takové množství permanentek je pro většinu klubů naprosto vzdálená realita.

Otázkou však také zůstává, zda vůbec vedení jednotlivých klubů někdy uvažovalo o tom, že by se mohli zaměřit na vytváření své značky a nezabývat se pouze herní stránkou. I pokud by byl tým velmi dobře finančně zajištěný, neznameno by to automaticky snahu vytvořit vlastní značku. Sport je bohužel v takové situaci, že jediným cílem je sehnat peníze, hrát hokej a tím to prakticky končí.

Co se týče konkrétně HC Plzeň 1929 má jejich značka v současnosti velmi výhodnou pozici k tomu, aby se stala průkopníkem v oblasti branding. Značka může těžit z toho, že je nejmladší v celé extralize, je zatím stále velmi atraktivní a neokoukaná. V uplynulé sezóně se navíc o klubu často mluvilo v médiích v souvislosti s odečtem bodů a následné stíhací jízdě. Žádnému jinému týmu nebylo v médiích věnováno tolik prostoru, jako právě plzeňským Indiánům a to by se mohlo promítnout i do další sezóny.

Klub HC Plzeň 1929 už začíná podnikat některé akce k tomu, aby vytvořil značku, která bude v povědomí široké veřejnosti. Nicméně je potřeba překonat řadu překážek. Pokud se týmu podaří tyto překážky překonat, Indián bude mít nejlepší výchozí pozici stát se silnou značkou.

První krok v utváření značky by měl být zaměřen na stávající i potenciální partnery klubu. Jak již bylo řečeno, rozpočet je velmi napjatý a klub se tak rychle může dostat do existenčních problémů. Pak by mohla nastat situace, že klub bude muset vyměnit svého Indiána za jméno nějaké firmy a veškeré snažení by tak mohlo být zničeno během chvilky. Začít budovat značku bez podpory partnerů tedy představuje ohromné riziko.

Partneři by měli mít informace o tom, jaké záměry má klub se svou značkou. Lépe by pak mohli pochopit, že spojení s plzeňskými hokejisty nabízí daleko větší možnosti, než jen reklamu na mantinelu. Zapojení partnerů do programů občanské angažovanosti by přineslo prospěch celému regionu, udělalo dobrou reklamu všem zúčastněným a v neposlední řadě přilákalo i nové partnery klubu. A hlavně by pak nikoho nemuselo napadnout ohrozit značku Indiána.

Získávání partnerů pomocí strategie značky by mohlo oslovit řadu velkých i malých společností i díky tomu, že jde o zcela novou oblast, jak se zviditelnit v očích veřejnosti. Pro klub i partnery by to mohlo přinést konkurenční výhodu. Na druhou stranu jde o určité know-how, které by každá firma mohla využít ve prospěch své vlastní značky a klub tak snadno obejít.

Teprve poté, co se podaří snížit riziko hrozící od partnerů, může klub v plném rozsahu začít realizovat své plány na rozšíření značky.

Být součástí regionu, mít svou vlastní nadaci nebo dostat hráče blíže k lidem může pozvednout klub HC Plzeň 1929 na zcela novou úroveň. Zejména u veřejnosti může toto zaměření klubu velmi zvýšit sympatie, což je samozřejmě žádoucí i pro partnery. Navíc tak může oslovit zákazníky, kteří nejsou hokeji příliš nakloněni.

Klub by také neměl opomínat možnosti, které nabízí současná doba. Vzhledem k omezeným finančním možnostem klubu by vedení mělo více využívat bezplatných zdrojů v podobě studentů nebo sociálních sítí. Studenti mohou klubu přinést řadu podnětných nápadů a pomocí facebooku lze dostat aktivity spojené se značkou plzeňských Indiánů k velkému množství uživatelů. Dále je zde možno zjistit i názory fanoušků, které jsou pro utváření značky zásadní.

Pokud klub HC Plzeň 1929 zvládne realizovat rozšíření značky do celého kraje, získá podporu partnerů a veřejnosti, zcela bez pochyby se stane průkopníkem v oblasti značky. Týmu to přinese mimo jiné řadu benefitů a snad i větší finanční možnosti. Otevrou se tak i dveře pro mnoho dalších klubů, které půjdou v jeho stopách a začnou pracovat na svých značkách. Postupně by se tak mohlo přeměnit celé sportovní prostředí, které má podporu široké veřejnosti a nejen hrstku fanoušků.

Závěrem lze tedy říct, že momentální podmínky v českém sportovním prostředí nejsou pro rozvoj značky moc příznivé. Musí se překonat řada překážek v podobě partnerů, veřejnosti i klubů samotných. Je jen pár týmů, které by mohly použít své jméno a logo pro vytvoření strategie značky bez nějakých úprav.

Situace však není tak vážná, aby to realizovat nešlo. Je jen otázkou času, kdy na tom některý klub začne intenzivně pracovat. Třeba to bude právě HC Plzeň 1929.

8. Seznam použitých zdrojů

8.1 Seznam použité literatury

1. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
2. FIALA, P. - SCHUBERT, K. *Moderní analýza politiky*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2000. ISBN 80-85947-50-1.
3. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
4. CHADWICK, S. - ARTHUR, D. *International cases in the business of sport*. Butterworth-Heinemann, 2007. ISBN 9780750685436.
5. IRWIN, R.L. - SUTTON, W.A. - MC CARTHY, L.M. *Sport promotion and sales management*. 2.vyd. Human Kinetics, 2008. ISBN 978-0736064774
6. KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
7. KOTLER, P. - KELLER, K. L. *Marketing, management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
8. KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-7.
9. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X.
10. MULLIN, B.J. - HARDY, S. - SUTTON, W.A. *Sport marketing*. 3. vyd. Human Kinetics, 2007. ISBN 978-07360-6052-3.
11. PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
12. VYSEKALOVÁ, J. - MIKEŠ, J. *Reklama - Jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2001-2.

8.2 Seznam použitých článků

13. BOBBY, D. Can a sports club be a brand?. *Sport Business International*, duben 2002.
14. BURTON, R. - HOWARD, D. Professional sports leagues: Marketing mix mayhem, *Marketing Management*, 1999, 8 (1), s. 36-46.
15. COUVELAERE, V. - RICHELIEU, A. Brand strategy in professional sports: the case of French soccer teams, European. *Sport Management Quarterly*, 2005, 5 (1), s. 23-46.
16. DAWAR, N. - ANDERSON, P.F. The effects of order and direction on multiple brand extensions. *Journal of Business Research*, 1994, 30, s. 119-129.
17. DE CHERNATONY, L. A model for strategically building brands. *Brand Management*, 2001, 9 (1), s. 32-44.
18. GLADDEN, J.M. - MILNE, G.R. - SUTTON, W.A. A conceptual framework for evaluating brand equity in division I college athletics. *Journal of Sport Management*, 1998, 12 (1), s. 1-19.
19. HOLT, D.B. How consumers consume: a typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 1995, 22 (1), s. 1-16.
20. CHAUDHURI, A. - HOLBROOK, M.B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 2001, 65 (2), s. 81-93.
21. KAPFERER, J.N. Is there really no hope for local brands?. *Brand Management*, 2001, 9 (3), s. 163-170.
22. KELLER, K.L. Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge, *Journal of Consumer Research*, 2003, 29 (4), s. 595-600.
23. KELLER, K.L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 1993, 57 (1), s. 1-22.
24. RICHELIEU, A. - PONS, F. Toronto Maple Leafs vs. FC Barcelona: How two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2006, 7 (3), s. 231-259.
25. VAN OSSELAER, S.M.J.; JANISZEWSKI, C. Two ways of learning brand associations. *Journal of Consumer Research*, 2001, 28 (2), s. 202-223.

8.3 Seznam použitých internetových zdrojů

26. Americké centrum [online]. Poslední revize 10.12.2010 [cit. 2010-12-10]. Dostupné z: <<http://www.americkecentrum.cz/program/pribeh-indiana-v-plzni>>.
27. Atlanta Thrashers [online]. Poslední revize 15.9.2010 [cit. 2010-09-15]. Dostupné z: <<http://thrashers.nhl.com>>.
28. České noviny [online]. Poslední revize 09.09.2010 [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/evropskym-mestem-kultury-je-plzen-zklamani-ostravane/525761#vizitka>>.
29. Český svaz ledního hokeje [online]. Poslední revize 9.2.2011 [cit. 2011-02-09]. Dostupné z: <<http://www.cslh.cz>>.
30. Evropský parlament [online]. Poslední revize 21.3.2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <<http://www.europarl.europa.eu/parliament/archive/staticDisplay.do?language=CS&id=1004>>.
31. FC Barcelona [online]. Poslední revize 16.9.2010 [cit. 2010-09-16]. Dostupné z: <<http://fcbarcelona.com/web/english>>.
32. Forbes [online]. Poslední revize 2.3.2010 [cit. 2010-10-18]. Dostupné z: <<http://www.forbes.com/2010/02/03/most-powerful-sports-names-tiger-woods-nike-cmo-network-sports-brands.html>>.
33. Golf Digest [online]. Poslední revize 17.12.2009 [cit. 2010-11-19]. Dostupné z: <http://www.golfdigest.cz/rubriky/aktualne/svet/woodsova-pauza-ztraty-prevazuji_4378.html?showTab=men>.
34. HC Plzeň 1929 [online]. Poslední revize 24.3.2011 [cit. 2011-03-24]. Dostupné z: <<http://www.hcplzen.cz>>.
35. HC Sparta Praha [online]. Poslední revize 5.3.2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupné z: <<http://www.hcsparta.cz>>.
36. Hockey Ballparks [online]. Poslední revize 15.9.2010 [cit. 2010-09-15]. Dostupné z: <<http://hockey.ballparks.com/NHL/AtlantaThrashers/index.htm>>.
37. Hokej.cz [online]. Poslední revize 20.3.2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z: <<http://www.hokej.cz>>.
38. Hospodářské noviny [online]. Poslední revize 14.2.2011 [cit. 2011-02-18]. Dostupné z: <<http://hn.ihned.cz/c1-50164990-majitele-klubu-doplaci-a-chteji-zustat-ve-stinu>>.
39. iDnes.cz [online]. Poslední revize 17.9.2010 [cit. 2010-10-18]. Dostupné z: <http://hokej.idnes.cz/sest-tymu-extraligy-ma-rozpocety-pres-sto-milionu-favoritem-je-i-chudsi-plzen-18t-hokej.asp?c=A100917_120700_hokej_lge>.
40. iSport.cz [online]. Poslední revize 18.1.2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z: <<http://isport.blesek.cz/clanek/hokej-tipsport-extraliga/100436/tahanice-mimo-led-mezi-majiteli-plzne-to-vre.html>>.
41. JEŘÁBEK, H. *Úvod do sociologického výzkumu (skriptum)* [online]. 1. vyd. Praha: Carolinum, 1992. [cit. 2010-10-27]. Dostupné z: <<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/jerabek3/k9/9.htm>>

42. Montreal Canadiens [online]. Poslední revize 15.9.2010 [cit. 2010-09-15]. Dostupné z: <<http://canadiens.nhl.com>>.
43. Ottawa Senators [online]. Poslední revize 15.9.2010 [cit. 2010-09-15]. Dostupné z: <<http://senators.nhl.com>>.
44. Plzeňský deník [online]. Poslední revize 17.7.2009 [cit. 2010-12-10]. Dostupné z: <http://plzensky.denik.cz/hokej_region/hokejova-plzen-vstoupi-do-extraligy-s-indianem-ve-.html>.
45. Rozhlas.cz [online]. Poslední revize 21.3.2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/radiowave/session/_zprava/782111>.
46. Sport.cz [online]. Poslední revize 24.3.2011 [cit. 2011-03-24]. Dostupné z: <<http://www.sport.cz>>.
47. Studie redesignu logotypu Škoda Auto [online]. Poslední revize 10.12.2010 [cit. 2010-12-10]. Dostupné z: <<http://www.font.cz/res/data/020/002600.pdf>>.
48. Toronto Maple Leafs [online]. Poslední revize 16.9.2010 [cit. 2010-09-16]. Dostupné z: <<http://mapleleafs.nhl.com>>.
49. Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. Poslední revize 12.10.2010 [cit. 2010-12-10]. Dostupné z: <<http://www.wikipedie.cz>>.
50. World football [online]. Poslední revize 24.11.2010 [cit. 2010-11-24]. Dostupné z: <http://www.worldfootball.wu.cz/allianz_arena.html>.

9. Seznam příloh

Příloha 1: Billboardy Jsme Sparta

Příloha 2: Ochranná známka HC Plzeň 1929

Příloha 3: Pozvánka na setkání s fanoušky

Příloha 4: Pozvánka na Vánoce s Indiánem

Příloha 5: Stanovisko HC Plzeň 1929 zaslané APK

10. Seznam grafů, obrázků, schémat a tabulek

Graf 1: Struktura hodnoty značky

Graf 2: Důvody spotřebitelů pro výběr značky

Graf 3: Zisky týmů v závislosti na výsledku

Obrázek 1: Allianz Arena Mnichov

Obrázek 2: Logo Montréal Canadiens

Obrázek 3: Logo Ottawa Senators

Obrázek 4: Logo Atlanta Thrashers

Obrázek 5: Philips Aréna

Obrázek 6: Logo Toronto Maple Leafs a FC Barcelona

Obrázek 7: Týmy české extraligy ledního hokeje a jejich znaky

Obrázek 8: Mapa vlastníků klubů hokejové extraligy

Obrázek 9: Logo Jsme Sparta

Obrázek 10: Příběh indiána v Plzni

Obrázek 11: Vývoj loga Škoda

Obrázek 12: Ramenní nášivka a logo HC Plzeň 1929

Obrázek 13: Propagační zboží fanshopu

Obrázek 14: Síla Indiána

Obrázek 15: Logo Plzeň 2015

Schéma 1: Konstrukce značky

Schéma 2: Proces strategického řízení značky

Schéma 3: Systém hodnoty značky podle Aakera

Tabulka 1: Faktory vymezující sportovní značku

Tabulka 2: Matice závažnost/výkonnost

Tabulka 3: Matice příležitostí a matice ohrožení

Tabulka 4: Návštěvnost hokejové extraligy v sezóně 2009/2010

Tabulka 5: Návštěvnost nejvyšší české fotbalové ligy v sezóně 2009/2010

Tabulka 6: SWOT analýza HC Plzeň 1929

Přílohy

Příloha 1: Billboardy Jsme Sparta



Zdroj: HC Sparta Praha (35)

Příloha 2: Ochranná známka HC Plzeň 1929

ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ
JUDr. Tomáš Tesař Ph.D.
& partneři

Stanovisko HC PLZEŇ 1929 s.r.o. k užívání klubového loga „INDIÁNA“



Toto logo je právně chráněno jako tzv. kombinovaná OCHRANNÁ ZNÁMKA č. 309808, zapsaná u Úřadu průmyslového vlastnictví s právem přednosti ode dne 24. 07. 2009.

Tuto ochrannou známku lze užívat pouze s výslovným písemným svolením majitele ochranné známky (HC PLZEŇ 1929 s.r.o.) nebo právního či patentového zástupce zapsaného u ÚPV (JUDr. Tomáš Tesař).

Podle ustanovení § 8 Zákona č. 441/2003 Sb. o ochranných známkách, vlastník ochranné známky má výlučné právo užívat ochrannou známku ve spojení s výrobky nebo službami, pro něž je chráněna. Své právo prokazuje vlastník zapsané ochranné známky výpisem z rejstříku, popřípadě osvědčením o zápisu. Vlastník ochranné známky je oprávněn používat spolu s ochrannou známkou značku (R).

Zákon dále stanoví, že nikdo nesmí v obchodním styku bez souhlasu vlastníka ochranné známky užívat

- označení shodné s ochrannou známkou pro výrobky nebo služby, které jsou shodné s těmi, pro které je ochranná známka zapsána,
- označení, u něhož z důvodu jeho shodnosti nebo podobnosti s ochrannou známkou a shodnosti nebo podobnosti výrobků nebo služeb označených ochrannou známkou a označením existuje pravděpodobnost záměny na straně veřejnosti, včetně pravděpodobnosti asociace mezi označením a ochrannou známkou,
- označení shodné s ochrannou známkou nebo jí podobné pro výrobky nebo služby, které sice nejsou podobné těm, pro které je ochranná známka zapsána, avšak jde o ochrannou známku, která má dobré jméno v České republice, a jeho užívání by nepoctivě těžilo z rozlišovací způsobilosti nebo dobrého jména ochranné známky nebo jim bylo na újmu.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je zřejmé, že jakékoli výrobky či služby (např. dresy) může opatřit logem „indiána“ pouze klub, přičemž pokud je takovýto výrobek následně uveden do oběhu (klub prodá, poskytne, daruje), je to v rámci jeho oprávnění, které mu zákon poskytuje.

Jakékoli jiné užívání výše uvedené ochranné známky (např. svévolné umístění „indiána“ na dresy cizích osob, bez souhlasu klubu) je **v rozporu se zákonem**.

V Plzni dne 19. 01. 2010

JUDr. Tomáš Tesař Ph.D.
Zástupce ochranné známky č. 309808

JUDr. Tomáš Tesař Ph.D.
ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘ

se sídlem Plzeň, Smetanovy sady 6, 301 37, tel.: +420 377236708, Czech Republic
IČO 72247304, E-mail: judrtt@atlas.cz
Bankovní spojení: Komerční banka a.s. Plzeň, č. účtu 78-1622380217/0100



Zdroj: HC Plzeň 1929 (34)

Příloha 3: Pozvánka na setkání s fanoušky



HC PLZEŇ
INDI FANS

14.2. **9 BODŮ ZBÝVÁ**
18.00 **71 (RESP. 90)**
JSME UHRÁLI

**CHCEME VÁS VIDĚT . CHCEME VÁM PODĚKOVAT
CHCEME, CO CHCETE VY. VYHRÁT!**

**VEDENÍ HC PLZEŇ 1929 A HOCKEY BAR SEVERKA
ZVOU VŠECHNY FANOUŠKY INDIÁNŮ
NA NEFORMÁLNÍ SETKÁNÍ**

**MŮŽETE SE PTÁT
ŘEDITELE KLUBU
GENERÁLNÍHO MANAŽERA
TRENÉRA, ÚTOČNÍKŮ
A HOSTA VEČERA**

HOCKEY BAR SEVERKA
Sokolovská 107 Plzeň - Lochotin, www.hockeybar.cz

Zdroj: HC Plzeň 1929 (34)

Příloha 4: Pozvánka na Vánoce s Indiánem



HC PLZEŇ
1929

VÁNOCE S INDIÁNEM

neděle 19. prosince 2010 14:00 - 17:30 hodin

před východní tribunou ČEZ Arény v Plzni V pravém indiánském týpí zažijete pravou indiánskou zimu, od indiánů si budete moci zakoupit ručně vyráběné indiánské náramky, přívěšky, či modrobílá pera do vlasů.

A NA CO SE TĚŠIT? Získáte podpis svého oblíbeného hráče HC PLZEŇ 1929 při autogramiádách.

...A NAVÍC!

14:15 - 14:45 HANZLÍK - MODRÝ - SLANEY - VOSTŘÁK
14:55 - 15:25 VLASÁK - STRAKA - HEŘMAN - SALFICKÝ
15:35 - 16:05 BENÁK - JOHNSON - LAMMERS - DVOŘÁK

Pojďme si užít začátek vánočních svátků spolu a udělejme radost dětem i sami sobě. Soutěž o nejlepší masku indiána v kategoriích děti - dívka / chlapec (do 15 let) dospělí - indiánka / indián (od 16 let)

Těšíme se na vás Vítěz každé kategorie získá poukázku na nákup zboží ve Fanshopu v hodnotě 1000 Kč

Vstup volný Celkový vítěz získá poukázku na nákup zboží ve Fanshopu v hodnotě 2000 Kč

Závěrečná velkolepá ohňostrojová show

Zdroj: HC Plzeň 1929 (34)

Příloha 5: Stanovisko HC Plzeň 1929 zaslané APK



**Asociace profesionálních klubů
ledního hokeje ČR**
Prvního pluku 8-10
Praha – Karlín, 186 00

Věc: **Stanovisko klubu HC PLZEŇ 1929 s.r.o.** (dále též „klub“)
ve věci údajných neoprávněných startů hráčů klubu v utkáních Tipsport
extraligy ledního hokeje v soutěžním ročníku 2010 – 2011 a možnostech
trestání za provinění proti dotčeným předpisům

OBSAH:

- I. Neoprávněný start hráče
- II. Registrace Hráčské smlouvy
- III. Vztah speciality Herního řádu extraligy k SDR ČSLH
- IV. Kontrola oprávněnosti startu hráče v extralize
- V. Sankce za „neoprávněný start hráče“
- VI. Právní závěry

Na základě právní analýzy předpisů Asociace profesionálních klubů ledního hokeje (dále jen „APK“) a řádů Českého svazu ledního hokeje (dále jen „ČSLH“), s přihlédnutím k právním analýzám, které byly zpracovány respektovanými pracovišti a institucemi povolanými k výkladu právních norem, předkládá HC PLZEŇ 1929 s.r.o. ve věci následující stanovisko:

I. „Neoprávněný start hráče“

Ve věci údajných neoprávněných startů hráčů klubu v utkáních extraligy v ročníku 2010/2011, hraje rozhodující úlohu právní interpretace pojmu „neoprávněný start hráče“, neboť na základě této skutkové podstaty provinění může být ukládána sankce „kontumace“ dle čl. 409 a 410 Soutěžního a disciplinárního řádu ČSLH (dále jen SDR).

Základní zásadou právních předpisů (na základě nichž lze ukládat sankce za určité právem definované jednání) je takový princip, že právní předpis, který upravuje sankce za určité protiprávní jednání, by měl logicky obsahovat přesné označení (tzv. „legální definici“) té skutkové podstaty, za jejíž naplnění může být sankce ukládána.

Soutěžní a disciplinární řád ČSLH, platný v době „spáchání skutku“, tj. od začátku Extraligového ročníku 2010/2011, **nevymezuje** skutkovou podstatu provinění „neoprávněný start hráče“ dle čl. 411 odst. d) SDR, tj. není zde přesné vymezení, co se tímto „neoprávněným startem“ rozumí.

V tomto smyslu je třeba považovat tento předpis (SDR) jako normu imperfektní (právně nedokonalou).

Pokud předpis neobsahuje legální definici, je na místě interpretovat normu podle dalších ustanovení dotčené normy, podle logicky nejbližších ustanovení jiné právní normy a podle obecných principů dotčené právní disciplíny.

Jelikož v SDR ani v Přestupním řádu extraligy není legální definice tohoto klíčového pojmu, je v souladu se systematickým výkladem normy nutné interpretovat tento pojem podle Přílohy č. 2 k SDR, nazvané Disciplinární provinění a výše trestů, která upravuje a rozvíjí pojem „neoprávněný start hráče“.

Tato příloha ve svém oddílu č. 2 konstatuje, že za **neoprávněný start hráče** se považuje:

- a) start za družstvo jiného klubu bez povolení hostování (přestupu)
- b) překročení ustanovení SDR, např. o počtu odehraných utkání apod.
- c) start na cizí reg. průkaz, start v době zastavení činnosti, porušení reg. řádu

S ohledem na to, že dotčeným klubům (Plzeň a M. Boleslav) se klade za vinu porušení ustanovení čl. 10 Přestupního řádu pro kluby extraligy a 1. ligy (tj. nesplnění evidenční povinnosti), je třeba kategoricky dojít k závěru, že článek 10 Přestup. řádu extraligy **nenaplnuje znaky** skutkové podstaty Neoprávněného startu hráče dle čl. 2 oddílu A Přílohy č. 2 SDR.

Naopak je zde zcela zřejmé, že sama dotčená právní norma (SDR) vymezuje dvě rozdílná provinění, tj. „**Neoprávněný start hráče**“ (čl. 2 oddílu A Přílohy č. 2 k SDR) a „**Přestupky proti registračnímu a přestupnímu řádu**“ (čl. 1 oddílu A Přílohy č. 2 k SDR).

Tyto Přestupky proti registračnímu a přestupnímu řádu jsou vymezeny takto: hlášení přestupu nebo hostování do více oddílů, nedodržení ustanovení řádu, úmyslné uvádění nesprávných údajů, zásah do cizích práv.

Z výše podaného výkladu je tedy zřejmé, že normotvůrce SDR sám definoval, že „**Neoprávněný start hráče**“ je proviněním rozdílným, než „**Přestupky proti registračnímu a přestupnímu řádu**“.

Za jednání, které naplnuje znaky skutkové podstaty Přestupku proti registračnímu a přestupnímu řádu, nelze tedy ukládat sankci, která se vztahuje k jinému provinění (např. kontumace za Neoprávněný start hráče).

II. „Registrace Hráčské smlouvy“

Jak bylo výše uvedeno, prameny interpretace pojmu „neoprávněný start hráče“ je možné vyhledat i v dalších hokejových předpisech a řádech.

Přestupní řád extraligy (dále „PŘ“) obsahuje ustanovení o legálních definicích, a to ve svém čl. II., ve kterém se vysvětluje 18 pojmů, které jsou zásadní pro výklad této právní normy. V tomto ustanovení (ani v celém tomto řádu) není definován pojem „neoprávněný start hráče“.

Kdo může startovat jako **HRÁČ v utkání extraligy**, podle našeho názoru vystihuje čl. II, odst. 8 Přestupního řádu extraligy podle něhož se "Hráčem" rozumí "hráč ledního hokeje **registrovaný v klubu**, který má s klubem uzavřenou Hráčskou smlouvu a **tato smlouva je registrována ředitelem extraligy**".

Podle čl. II, odst. 7 Přestupního řádu extraligy, se hráčskou smlouvou rozumí pouze vztah „**odsouhlasený a registrovaný**“ řídícím orgánem extraligy.

Je tedy zřejmé, že klíčovou úlohu v posuzování, zda-li hráč nastoupil do utkání oprávněně je posouzení otázky, zda-li má hráč smlouvu zaregistrovanou řídícím orgánem extraligy (ředitelem APK).

K tomuto závěru je na místě dospět zejm. s oporou o zásadní předpis pro extraligové kluby, totiž o Herní řád extraligy 2010/2011, který byl přijat Asociací profesionálních klubů před začátkem soutěže.

Podle Herního řádu extraligy, čl. 3, „**v extralize mohou startovat pouze hráči se zaregistrovanou hráčskou smlouvou.**“ „Bez zaregistrované smlouvy může hráč odehrát jedno ligové utkání. Případný start v dalším utkání (bez registrované Hráčské smlouvy) je považován za „**neoprávněný start** se všemi z toho plynoucími důsledky“.

Podle Herního řádu extraligy, čl. 5, „**hráč smí v jednom kole nastoupit za jeden klub.** Porušení znamená **neoprávněný start** se všemi z toho plynoucími důsledky“.

Autentickým a logickým výkladem těchto ustanovení lze dojít k závěru, že:

- má-li hráč zaregistrovanou hráčskou smlouvou, jeho **start v extralize je oprávněný**
- **neoprávněným startem** se rozumí nastoupení ve druhém utkání bez zaregistrované hráčské smlouvy a nebo nastoupení hráče v jednom kole za dva různé kluby

III.

Vztah speciality Herního řádu extraligy k SDŘ ČSLH

Pokud by normotvůrce Přestupního řádu extraligy (Český svaz ledního hokeje) nebo normotvůrce Herního řádu extraligy 2010/2011 (Asociace profesionálních klubů extraligy ledního hokeje) měl v úmyslu kvalifikovat administrativní pochybení stanovená oddílem III. PŘ pro evidenci hráčů, jako **natolik závažné provinění**, za které je možné trestat podle čl. 411 odst. d) SDŘ, musel by tak učinit výslovně v příslušném předpisu (tzv. legální zmocnění).

Český svaz ledního hokeje tak v Přestupním řádu extraligy nestanovil.

Asociace profesionálních klubů v Herním řádu extraligy 2010/2011 tak rovněž nestanovila.

Pokud by se přes výše uvedené skutečnosti připustil takový extenzivní výklad, že Český svaz ledního hokeje tak v Přestupním řádu extraligy stanovil a APK v Herním řádu extraligy 2010/2011 tak nestanovila, vyvstává zde teoretická otázka, kteřý právní předpis by měl při aplikaci přednost.

V tomto ohledu je třeba výkladem ustanovení čl. VII. odst. b) Stanov APK LH („každý člen APK je povinen dodržovat Herní řád ELH“) dojít k závěru, že Herní řád extraligy 2010/2011 je **ve vztahu speciality** k předpisům ČSLH („lex specialis“), tj. při aplikaci má přednost.

Jelikož Herní řád extraligy 2010/2011 upravuje pouze dvě skutkové podstaty tzv. „neoprávněného startu“ (nastoupení ve druhém utkání bez zaregistrované hráčské smlouvy a nastoupení hráče v jednom kole za dva různé kluby), nelze tuto skutkovou podstatu neúměrně rozšiřovat o jednání, které Herní řád výslovně nezmiňuje.

Opačným výkladem by se totiž dávala přednost jinému předpisu, než-li hernímu řádu extraligy, přičemž takovým postupem by nejen došlo k porušení zásady speciality, ale očividně by se zasahovalo do základních právních principů – právní jistoty stran, ochrany dobré víry a ústavním soudem judikovaného principu „legitimního očekávání“.

Všechny extraligové kluby totiž před začátkem extraligy měly přesně dáno, že musí splnit určité podmínky pro start hráče v extralize a „neoprávněný start hráče“ trestaný nejpřísnější sankcí (kontumací) na klub může dopadnout ve dvou jmenovaných případech.

V našem případě však **ani jedna skutková podstata provinění „neoprávněného startu hráče“ podle platného Herního řádu extraligy 2010/2011 nenastala.**

Pokud by snad posuzující orgán na tento výklad dotčených norem namítl, že Herní řád extraligy není ve vztahu k předpisům ČSLH ve vztahu speciality, je třeba odkázat např. na čl. 320, 321 SDR ČSLH (oprávněnost startu v utkání na základě registračního průkazu, který nemůže být nahrazen jiným dokladem), přičemž předpisy platné pro extraligu si tento princip upravily odchylně (speciálně).

Podle čl. 3 Herního řádu extraligy, „v extralize mohou startovat pouze hráči se zaregistrovanou hráčskou smlouvou, přičemž do utkání nastupují hráči uvedení na seznamu hráčů (na soupisce), přičemž tato soupiska musí být potvrzena ředitelem extraligy.

IV.

Kontrola oprávněnosti startu hráče v extralize

Jak již bylo podáno ve výše uvedeném textu, startovat v utkání extraligy je oprávněn pouze hráč, který má s klubem uzavřenou Hráčskou smlouvu a **tato smlouva je registrována ředitelem extraligy.**

Podle čl. 1. a čl. 2 Herního řádu extraligy, má tuto kontrolu vykonat **ředitel extraligy (APK).**

Řád výslovně stanoví, že do 10.9.2010 jsou kluby povinny předložit „ke kontrole a registraci“ všechny hráčské smlouvy včetně všech dodatků.“

Tímto postupem bylo zamýšleno, aby do 10.09.2010, tedy před startem extraligy, ředitel APK zkontroloval „oprávněnost“ všech hráčů startovat v extralize (prostřednictvím registrovaných hráčských smluv či dalších evidenčních listin) tak, aby soutěž byla rozehrána regulérně a aby následně nebyl „objeven“ nějaký „neoprávněný start hráče“.

Jiným výkladem by totiž byl opět narušen nejzásadnější právní princip – právní jistota všech klubů, neboť pokud by šlo kvalifikovat „neoprávněný start hráče“ i jiným způsobem, připouštělo by to takovou možnost, že klub sice před začátkem extraligového ročníku splnil všechny „registrační“ povinnosti, APK je zkontrolovala, ale těsně před koncem ročníku by „se našlo“ jiné administrativní pochybení a výsledky tohoto klubu by byly anulovány. Tímto by byla celá soutěž znehodnocena.

Takový výklad je samozřejmě absurdní a nemohla by mu být poskytnuta právní či soudní ochrana.

Byla-li článkem 13 Přestupního řádu a čl. 2 Herního řádu extraligy dána pravomoc registrace Hráčské smlouvy (jako nezbytné podmínky oprávněnosti startu hráče v extralize) do rukou ředitele extraligy a byl-li současně citovanými ustanoveními **ředitel extraligy nadán výkonem kontroly**, je třeba provést výklad tohoto pojmu:

Kontrolou se rozumí „činnost, již se zjišťuje, zda se existující stav srovnává s tím, co má být“ (viz Doc. JUDr. Z. Madera CSc: Právní slovník), nebo též „dozor, dohled, přezkoumání, jak se dodržují normy...“ (viz Doc. Dr. L. Klimeš Csc: Slovník cizích slov).

Z tohoto výkladu jednoznačně vyplývá, že pokud extraligový klub předloží hráčskou smlouvu k registraci dle čl. 2 Herního řádu extraligy do 10.09.2010, ředitel extraligy je povinen bezprostředně před registrací smlouvy provést kontrolu stavu (např. může-li provést registraci s ohledem na splnění dalších kupříkladu evidenčních povinností).

Skutečnost, že kontrola má být provedena před registrací hráčské smlouvy, je namísto dovozovat z gramatického a logického výkladu ustanovení čl. 2 Herního řádu extraligy (viz slova: do 10.09.2010 předloží všechny kluby ELH „ke kontrole a registraci...“).

Pokud by hráč nesplňoval nějaké formální či administrativní nedostatky, neměla by mu být registrována hráčská smlouva.

Z uvedeného je zřejmé, že **registrace** není pouhým administrativním úkonem, přičemž pokud jsou s registrací hráčské smlouvy dle čl. 2, 3 Herního řádu extraligy spojeny takto závažné důsledky (oprávněnost startu v extralize), je třeba na registraci hráčské smlouvy nahlížet jako na proces, zahrnující 1) fázi kontroly podkladů (splněných předpokladů), 2) fázi uvážení a 3) fázi samotné registrace (potvrzení pozitivně ukončeného procesu).

Tento proces registrace s těmito důsledky je naprosto rozdílný od postupů upravených pro evidenci změn podle Přestupního řádu.

V. Sankce za „neoprávněný start hráče“

Sankce dle čl. 409 nebo čl. 410 Soutěžního a disciplinárního řádu jsou těmi **nejpřísnějšími sankcemi**, které lze ukládat dle právních norem ČSLH a APK. Tomu samozřejmě musí odpovídat objektivní stránka skutku, tj. jednání a následek, na které se tyto nej přísnější sankce aplikují (viz např. pojem „závažné provinění družstva“ v čl. 410).

V daném případě by tak k naplnění čl. 411 odst. d), za který by mohla být uložena kontumace, mohlo dojít především **delikty** spojenými s **nedodržením registračních povinností**, a to dle našeho názoru **výslovně uvedených v předpise** (viz princip nullum crimen sine lege). Přesně tak, jak je to uvedeno v čl. 3 Herního řádu extraligy 2010/2011.

Trestání by mělo vycházet z posouzení nejen formálních znaků uvedených v konkrétní právní normě, ale také ze závažnosti či nebezpečnosti provinění a dopadu na regulérnost soutěže.

V posuzovaném případě však nedošlo k závažnému narušení soutěže, hráči startovali na základě platně zaregistrované hráčské smlouvy a soupisky potvrzené ředitelem soutěže.

S ohledem na to, že pochybení spočívající v nedodání evidenční listiny má charakter **administrativního pochybení**, nedošlo zde k žádnému následku ve formě narušení soutěže, žádné kluby nepodaly protest a navíc, skutková podstata provinění dle čl. 10 PŘ je normou právně imperfektní, neboť nestanoví, který klub (zda nový nebo starý) doručí Prohlášení řediteli APK, do jaké lhůty po podpisu Smlouvy o postoupení hráče, dle našeho názoru **nelze přikročit k trestu, který by byl zcela zjevně nepřiměřený** charakteru provinění a ve skutečnosti nulového následku.

Takovým **neadekvátním trestem** se zde jeví kontumace či odebrání bodů dle čl. 409 – 411 SDR, neboť takovou sankcí by byl proveden zásah do extraligy mnohonásobně razantnější, než-li jednáním, které má sankce citlivě a spravedlivě stíhat.

Podle ustanovení čl. 410 SDR mohou být vyjmenované sankce uloženy za tato jednání:

- 1) utkání nebylo odehráno
- 2) utkání bylo předčasně ukončeno
- 3) utkání bylo zahájeno po čekací době
- 4) **v utkání došlo k závažnému provinění družstva**

K uložení těchto sankcí (kontumace či odebrání bodů) je tedy zapotřebí, aby naplnění nějaké skutkové podstaty provinění dosahovalo intenzity "závažného provinění". Soutěžní a discipl. řád nestanoví, co se rozumí závažným proviněním a hlavně Přestupní řád extraligy ani Herní řád extraligy 2010/2011 přestupky proti registračnímu či přestupnímu řádu nekvalifikují jako závažná provinění !!!


**VI.
Právní závěry**

- 1) Pojem „neoprávněný start hráče“ není vysvětlen v právní normě, podle které má v úmyslu rozhodující orgán trestat.
- 2) „Neoprávněný start hráče“ je proviněním rozdílným, než „Přestupky proti registračnímu a přestupnímu řádu“ (podle Přílohy č. 2 k Soutěžnímu a disciplinárnímu řádu).
- 3) Podle Herního řádu extraligy 2010/2011 splnil klub veškeré své právní povinnosti a hráči nastoupili s platnou hráčskou smlouvou registrovanou ředitelem APK a byly uvedeni na soupisce potvrzené ředitelem APK
- 4) Nebyly naplněny formální znaky skutkové podstaty ust. čl. 411 d) SDŘ
- 5) Nebyl naplněn materiální znak závažnosti provinění, předpokládaný ustanovením čl. 410 SDŘ

Z výše popsaných důvodů nelze objektivně dojít k závěru, že se stalo závažné provinění, za která by mohlo následovat potrestání klubu HC PLZEŇ 1929 s.r.o. dle čl. 409, 410 a 411 Soutěžního a disciplinárního řádu ČSLH.

V Plzni dne 12. listopadu 2010

HC PLZEŇ 1929 s.r.o.


JUDr. Tomáš Tesař Ph.D.
právní zástupce v plné moci



Přílohy: Právní posouzení Ústavu státu a práva Akademie věd ČR
Právní analýza JUDr. J. Svejkovského, člena Legislativní rady vlády ČR

Toto Stanovisko převzal včetně příloh
dne 12. listopadu 2010


Stanislav Šulc, ředitel APK