

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Tadeáš Drahorád

Marketingová komunikace HC Slavia Praha

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Jan Procházka

Studijní obor: Management tělesné výchovy a sportu

Praha 2012

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

V Praze, dne

Podpis

Evidenční list

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

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

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Procházkovi za jeho laskavost a pomoc při tvorbě práce.

Abstrakt

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

Abstract

Title: Marketing Communications HC Slavia Praha

Objectives: The aim of this work is to analyze the marketing and communication mix of Slavia Prague Hockey Club and highlight its strengths and weaknesses. The next task is then to propose possible measures that would improve marketing communications and the marketing mix.

Methods: The survey research method is used analysis of internal and external factors, interviews, case studies, document analysis and observation.

Results: After analyzing marketing communications HC Slavia Praha has identified a number of shortcomings. In the eighth chapter of the thesis paper proposes a researcher, as in practice.

Keywords: marketing, marketing communication, hockey, Slavia, promotion, advertising, public relations

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíle a úkoly práce	2
2.1 Cíle.....	2
2.2 Úkoly	2
3. Teoretická východiska	3
3.1 Marketing.....	3
3.1.1 Sportovní marketing	3
3.1.2 Marketingová koncepce v oblasti sportu	5
3.2 Marketingový mix.....	6
3.2.1 Produkt.....	7
3.2.2 Cena	9
3.2.3 Distribuce.....	9
3.2.4 Propagace.....	10
3.2 Komunikační mix	10
3.3.1 Reklama	10
3.3.2 Osobní prodej.....	13
3.3.3 Public relations	14
3.3.4 Podpora prodeje	15
3.2 Sponzorování ve sportu.....	15
4. Metodologie	18
4.1 Analýza interních a externích faktorů.....	18
4.2 Případová studie.....	19
4.3 Analýza dokumentů	19
4.4 Interview	20
5. Atributy HC Slavia Praha	21
5.1 Prostředí ledního hokeje v Česku	21
5.2 Profil organizace	22
5.2.1 Historie klubu	22
5.2.2 Vedení klubu.....	23
5.2.3 Rozpočet klubu	23
5.2.4 Zimní stadion	23
5.2.5 Cíle klubu.....	24
5.3 Marketingový mix.....	24
5.3.1 Produkt.....	24
5.3.2 Cena	25

5.3.3 Distribuce.....	28
5.3.4 Propagace.....	29
5.4 Komunikační mix	30
5.4.1 Reklama	30
5.4.2 Public relations	30
5.4.3 Osobní prodej	31
5.4.4 Podpora prodeje	31
5.5 Partneři klubu.....	32
5.6 Návštěvnost a komunita fanoušků	33
6. Analýza interních faktorů	36
6.1 Obecná funkce klubu pro veřejnost	36
6.1.1 Divák	36
6.1.2 Průběh utkání	37
6.2 Marketingové oddělení	38
6.3 Cenová tvorba	39
6.4 Reklama	40
6.5 Public relations	41
6.5.1 Zápasový program	41
6.5.2 Internetové stránky	41
6.5.3 Sociální sítě.....	42
6.5.4 Aplikace pro smartphony.....	42
6.5.4 Média (novináři)	42
6.6 Podpora prodeje	44
6.7 Osobní prodej.....	44
6.8 Direct marketing	45
6.9 Sponzoři klubu	45
7. Analýza externích faktorů.....	47
7.1 Hospodářský vývoj	47
7.2 Demografický vývoj	47
7.3 Postavení hokeje	47
7.4 Postavení klubu v regionu.....	47
7.5 Obchodní možnosti	48
7.6 Závěry	48
8. Návrhy na zlepšení marketingových aktivit a komunikace Slavie	48
8.1 Produkt.....	48
8.2 Cena	49

8.3 Reklama	50
8.4 Podpora prodeje	50
8.5 Public relations	51
8.6 Personální zabezpečení marketingu	55
8.7 Direct marketing	56
8.8 Vztah se sponzory	56
8.9 Náklady na jednotlivá opatření	57
9. Závěr	58
10. Bibliografické zdroje	59

1. Úvod

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

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

V Česku je však situace poněkud jiná. Marketingu pořádně věří jen málokterý klub a často je to právě ta oblast, za kterou manažeři nechtějí příliš utrácet, a připadá jim zbytná. Marketingová oddělení v mnoha klubech trpí podzaměstnaností, navíc nezřídka chybí kvalifikovaní pracovníci.

Klíčovým faktorem příjmové stránky hokejových klubů jsou příjmy od sponzorů. Řada klubů, mezi které patří i HC Slavia Praha, se ale potýká s tím, že potenciálním partnerům není schopna nabídnout reklamní možnosti, které si rychle měnící se doba vyžaduje. Na to sportovní kluby v současné době doplácí, protože komerční subjekty už nejsou ochotny vynakládat finanční prostředky za ne úplně efektivní reklamu a požadují protivýkon. To koneckonců potvrzují i zástupci jednotlivých klubů.

2. Cíle a úkoly práce

2.1 Cíle

Cílem práce je zanalyzovat marketingový a komunikační mix hokejového klubu Slavia Praha a upozornit na jeho přednosti a nedostatky. Dalším úkolem pak je, navrhnout možná opatření, která by vedla ke zlepšení marketingové komunikace a celého marketingového mixu.

2.2 Úkoly

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

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

3. Teoretická východiska

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

3.1 Marketing

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

Zde uvádím několik definic:

Kotler, Armstrong (2004): „*Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk.*“ (6, str.29)

Smith (2000): „*Marketing znamená prodej zboží, které se výrobci nevrátí, lidem, kteří se k prodejci vrátí.*“ (10, str.4)

3.1.1 Sportovní marketing

V zahraničí, zejména ve Spojených státech, je sportovní marketing již dlouhá desetiletí uznávaným oborem. V posledních letech začal být sportovní marketing používaným termínem i v Česku, i když stále jen v omezené míře.

Význam sportovního marketingu v Česku posledních letech roste a stává se pevnou součástí strategií jednotlivých sportovních klubů. Obzvláště vysoký význam se sportovnímu marketingu přikládá u ekonomicky velmi vyspělých sportovních subjektů, které dokažou svůj produkt efektivně využívat k úspěšnému

podnikání. Sportovní marketing zde hraje nezastupitelnou roli v boji o fanouška – zákazníka.

„Sportovní marketing sestává ze všech aktivit vytvořených k setkávání potřeb a přání sportovních zákazníků prostřednictvím výměnného procesu. Sportovní marketing vyvinul dva hlavní směry: marketing sportovních produktů a služeb přímo zákazníkům sportu a marketing ostatních produktů, které využívají sport k propagaci.“ (8, str. 11)

Pitts, Stotlar: „Proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“ (1, str. 67-68)

Čáslavová: Proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“ (1, str. 67-68)

V následující tabulce Čáslavová (2006) uvádí, Co přináší marketing tělesné výchově a sportu:

Tabulka 1 : Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> • Ujasňuje komu je určena nabídka TV a sportovních produktů: <ul style="list-style-type: none"> - Členům - Sponzorům - Divákům - Stát • Diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv • Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, v sportovních, sociálních • Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Finance diktují co má TV a sport dělat • Pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost • Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí a náčiní, v osobních právech sportovce) • Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků • Show (zaměřená např. na reklamu)

neziskových aktivit	
---------------------	--

Zdroj: Čáslavová (2006)

3.1.2 Marketingová koncepce v oblasti sportu

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

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

Dílčí koncepce marketingu ve sportu

- Marketing jako sponzorování
- Marketing jako sportovní reklama

Komplexní koncepce marketingu ve sportu

Důvody pro vytvoření této koncepce:

- Ujasňuje komu je určena nabídka tělovýchovných produktů: členům, divákům, sponzorům, státu
- Určuje, na kterých trzích bude SK působit (trh hráčů, trh nemovitostí, trh sportovní reklamy, atd.)
- Určuje proporcionalitu a prioritu dosažených cílů podle různých kritérií (např. obsahových, časových, atd.)
- Promýšlí volbu strategie dosahovaných cílů
- Diferencuje oceňování nabídky tělovýchovných a sportovních produktů v návaznosti na zvolenou strategii
- Promýšlí realizaci finanční politiky s orientací na vlastní finanční zdroje
- Promýšlí koncepci komunikačních vztahů jak s veřejností, tak i s interními členy (1, str. 137-138)

3.2 Marketingový mix

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

Phillip Kotler (2007) definuje marketingový mix jako: „*soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“

Smith chápe marketingový mix možná ještě podstatněji: „*Marketingový mix je v podstatě kostra, která vám u každého marketingového problému pomůže připravit dobrý postup,*“ (10, str. 5)

Tabulka 2 - Složky marketingového mixu: 4P a 4C

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

Zdroj: Kotler (2007)

Novější literatura ke stávajícím čtyřem P přidává ještě další tři:

People (Lidé)

Presentation (Prezentace)

Process (Proces)

3.2.1 Produkt

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

Autoři rozumí pojmu následovně:

Horáková (1992): „*Hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd..*“ (4, str. 36)

Kotler, Armstrong (2004) definují produkt jako: „*veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání.*“ (6, str. 32)

Sportovní produkt

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

Čáslavová (2009): „*Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ (1, str. 116)

Na to, že sportovní produkt jakožto sportovní utkání nesestává jen ze samotného zápolení, upozorňují autoři Mullin, Hardy a Sutton (2007).

„*Samotný zápas nebo závod je jen součástí většího celku. Fanoušci nebo hráči jen zřídka kdy vnímají zápas samostatně. Zážitek ze sportu se skládá z dalších aspektů jako je třeba atmosféra na stadionu, kvalita vybavení, oděvu, předzápasový*

i pozápasový program. Všechno tohle tvoří vedle samotného zápolení sportovní produkt. ... V některých případech je zápolení dokonce druhořadé.“ (8, str. 149)

Čáslavová (2009) řadí sportovní produkty takto:

a) Základní produkty tělesné výchovy a sportu

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

b) Produkty vázané na osobnost

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů
- reklamní vystoupení sportovců

c) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

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

d) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

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

e) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení (1, str. 123-124)

3.2.2 Cena

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

Výrobce může cenu nabízeného produktu určit několika různými způsoby:

Metody cenové tvorby:

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

3.2.3 Distribuce

Distribuce v marketingovém mixu řeší otázku, jak dostat samotný produkt k zákazníkovi, který ho spotřebuje. Ve sportovní problematice je důležité rozlišit základní věc, a to jestli má onen produkt charakter služby či zboží. Zboží má hmotný fyzický charakter a je k zákazníkovi distribuováno podobnými cestami jako ostatní zboží běžné či jiné spotřeby – distribuční kanály zahrnují velkoobchody, maloobchody i prostředníky.

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

„Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě.“ (1, str. 110)

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

3.2.4 Propagace

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

Propagaci se také v některých zdrojích říká komunikace. „*Pojem komunikační politika zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil.*“ (6, str. 632)

„*Propagační proces komunikace se skládá ze čtyř základních složek: zdroje, zprávy, média a adresáta.*“ (5, str. 38)

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

3.3 Komunikační mix

3.3.1 Reklama

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

Čáslavová (2009) definuje pojem reklama následovně: „*Reklama je placená forma prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu (firmy, instituce nebo jiné organizace) prostřednictvím komunikačních médií. Mezi obecná média, kterých reklama využívá, patří zejména televize, rozhlas, denní tisk, časopisy, plakáty a film. Dále jde o využívání specifických médií komunikace pro reklamu v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ (1, s. 168)

Kotler (2004) ve své publikaci však upozorňuje na nedostatky reklamy: „*Reklama je schopna ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt, dále umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat sdělení.*“

... Reklama má ovšem řadu nedostatků. Ačkoliv rychle zasáhne vysoký počet osob, je neosobní a pouze jednosměrná (směrem k publiku), nedokáže přinutit k pozornosti a reakci. Navíc je finančně náročná.“

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

Podle Horákové (1992) jsou funkce reklamy následující:

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

- Informování trhu o novém produktu
- Doporučení nového způsobu užívání známého produktu
- Informování o změně ceny
- Objasnění způsobu užívání produktu
- Informování o doplňkových službách a servisu
- Oprava klamavé reklamy

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

- Posílení preference zboží určité firmy
- Snaha o získání zákazníků konkurenta
- Posílení image značky
- Změna image produktu
- Tlak na okamžitý nákup

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

- Připomenutí potřebnosti produktu v nepříliš vzdálené budoucnosti
- Připomenutí distribuční sítě, ve které lze produkt zakoupit
- Obnovení povědomí zákazníka o existenci produktu v době mimo sezónu
- Udržování stálého povědomí o existenci produktu určité firmy (3, s. 293)

Sportovní reklama

„Pojem sportovní reklama je vztahována k reklamě, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu. Patří sem např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, mantinely (reklamní pásy), výsledkové tabule a ukazatele (ve formě transparentů nebo videotabulí) atd.“ (1, str.168)

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

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

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

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

Reklama na sportovním náčiní a nářadí – Je využívána ke zviditelnění a seznámení se sportovní značkou. Tato reklama je vidět buď diváky přímo při sportovní akci či utkání nebo při přímém televizním přenosu nebo záznamu. Loga a nápisy na náčiní a nářadí bývají často velice často velice malé a proto záleží na

četnosti televizních záběrů nebo na vystavení náčiní například při rozhovoru se sportovcem. V ledním hokeji se jedná o značky hokejek nebo bruslí.

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

Jiné reklamní možnosti – Jedná se o reklamu, která má funkci především připomínací. Využívají ji dostatečně známé firmy pro připomenutí svého loga. Je to reklama na vstupenkách, vlaječkách, zpravodajích a dalších předmětech. Významnou roli zde hraje grafická podoba reklamy. (1)

Čáslavová (2009) třídí sportovní reklamu do těchto skupin:

1. Reklama na dresech a sportovních oděvech
2. Reklama na startovacích číslech
3. Reklama na mantinelu (na pásu)
4. Reklama na sportovním náčiní a nářadí
5. Reklama na výsledkových tabulích

3.3.2 Osobní prodej

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

Ve sportu je vedle prodejců vstupenek a suvenýrů velmi důležitá osoba, která potenciálním partnerům nabízí k pronájmu reklamní plochy. „*Prodej V.I.P. servisu sponzorům prostřednictvím vybrané osoby (manažerem sportovního klubu), prodej služeb nově zřízeného sportovního centra prostřednictvím osobního vystupování jeho manažera.*“ (1, s. 112)

3.3.3 Public relations

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

„V rámci public relations dokáže firma oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které reklamy nebo prodejně zaměřená komunikace nepůsobí; někteří raději přijmou zprávu či novinku než přímou nabídku ke koupi. Prostřednictvím public relations mohou firmy spolu s reklamou dosáhnout výrazného efektu. ... Dobře promyšlená kampaň v této oblasti propojená s ostatními prvky komunikačního mixu však může být velmi účinná i hospodárná.“ (6, str. 638)

Podle Smitha (2000) slouží PR ke dvěma zásadním cílům, a to Zvyšování důvěryhodnosti a zviditelňování.

Ve sportovním prostředí jsou to podle Čáslavové (2009) zejména *„rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb i myšlenek ve sportu“* (1, s. 112)

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

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

K těm patří podle Svobody (2009) zejména:

- **Webové stránky**

- **Blogy**
- **Audio**
- **Video – podcasting**
- **Sociální sítě**
- **Mobilní služby** (10, s. 168-172)

3.3.4 Podpora prodeje

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

Ve sportu se podle Čáslavové (2009) může jednat o „*hry o zisk s účastí významných sportovců, dny otevřených dveří ve fitklubech, slosování vstupenek na sportovní akce, slevy při x-té návštěvě fitklubu apod.*“ (1, s. 112).

3.4 Sponzorování ve sportu

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

Čáslavová (2009) definuje sportovní sponzoring takto: „*Sponzorování představuje významný specifický prostředek k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů, sloužících k realizaci zejména kulturních vědeckých, charitativních a dalších aktivit v různých sférách života společnosti. V tomto směru nečiní výjimku ani tělovýchovné, sportovní a turistické organizace, spolky, kluby avšak i jednotlivci, usilující o získání finančních prostředků pro jejich mnohočetnou a rozsáhlou činnost.*“ (1, s. 190)

„Sponzor poskytuje peníze, zboží, služby nebo know-how, sponzorovaná strana (osoba, nebo organizace) zase práva či spojení, která může sponzor finančně využít.“ (7, str. 35)

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

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

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

- **Exkluzivní sponzorství** – sponzor přejímá všechny navržené protivýkony. Toto sponzorování bývá velmi drahé a je spojené s titulem generální sponzor .
- **Hlavní sponzorství** – sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony. Ostatní sponzoři si rozebírají další možnosti reklamy.
- **Kooperační sponzorství** – protivýkony jsou rozděleny na velký počet různých sponzorů. Můžeme se setkat i s firmou označenou jako dodavatel, která místo finančních prostředků poskytuje sponzorovaným určité výrobky. V případě ledního hokeje to může být hokejová výstroj nebo hokejky. (1)

Formy sponzorování

Čáslavová (2009) rozlišuje tyto druhy sportovního sponzoringu:

1. Sponzorování jednotlivých sportovců – Tento typ sponzorování je rozšířen především u předních světových sportovců. Jméno a tvář sportovce je spojena se značkou firmy. Sportovec dostává jak finanční, tak materiální prostředky. Příkladem je kanadský hokejista Sydney Crosby, který má smlouvu s firmou Reebok.

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

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

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

5. Sponzorování sportovních klubů – Možnosti jsou v tomto druhu sponzorování velice široké v tom, že existuje velké množství protivýkonů, které lze ze strany sportovního klubu sponzorům nabídnout. Podrobněji toto téma rozebírám v následujícím textu. (1)

4. Metodologie

4.1 Analýza interních a externích faktorů sportovní organizace

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

Tabulka 3 - Analýza interních a externích faktorů sportovní organizace

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

Zdroj: Čáslavová 2009

Analýza vybraných faktorů posloužila k navrhování zlepšení marketingových aktivit a komunikace v kapitole 8. Podklady analýzy byly vlastní zkušenosti, rozhovor se zaměstnancem marketingového oddělení klubu, neformální rozhovory s několika dodavateli klubu, data ČSÚ a další zdroje.

4.2 Případová studie

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

Hendl (2008) uvádí: „*Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů.*“ (3, s. 101)

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

4.3 Analýza dokumentů

Data jsou všechny zaznamenané informace, které můžeme zkoumat. „*Data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování. ... Dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů funkcionářů, deníky, plakáty, obrazy. Za dokumenty se však mohou považovat veškeré stopy lidské existence.*“ (3, s. 130)

Hendl (2008) dále třídí dokumenty na:

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

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

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

4.4 Interview

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

Standardizovaný (strukturovaný) rozhovor má předem pevně připravené otázky, jejichž pořadí se nevychyluje. Využívá se zde především otázek uzavřených, což znamená, že respondent má striktně dané odpovědi. Zpracování takto získaných dat je poměrně rychlé a přehledné. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se používá hlavně u rozhovorů, které nemáme možnost opakovat. (3)

Nestandardizovaný rozhovor spoléhá na schopnost tazatele klást spontánní otázky. Tazatel si připraví základní otázky, které se však v průběhu rozhovoru mohou variabilně měnit. Ke změně může dojít jak v pořadí otázek, tak v jejich formulaci. (3)

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

Právě hloubkové interview bylo použito při získávání informací od zaměstnance marketingového oddělení Slavie Jakuba Mezlíka.

5. Atributy HC Slavia Praha

5.1 Prostředí ledního hokeje v Česku

Lední hokej má v Česku dlouholetou tradici. Zastřešující orgán – nynější Český svaz ledního hokeje (ČSLH), byl založen už v roce 1908 a dokonce se stal jedním ze zakládajících členů Mezinárodní hokejové federace (IIHF). Přes sto let dlouhá historie ledního hokeje v Česku a úspěchy jeho reprezentantů na mezinárodním poli zajistily sportu v české společnosti takřka výsadní postavení – společně s fotbalem je mezi Čechy nejpoblíbenějším sportem.

Novodobá historie nejvyšší domácí soutěže začala sezonou 1993/94, kdy se poprvé nehrála federální liga (soutěž, ve které hrály vedle českých i slovenské kluby), ale tzv. extraliga ledního hokeje. Název soutěže je stejný i dnes. Řídícím orgánem ligy byla do konce sezony 2011/12 Asociace profesionálních klubů ledního hokeje (APK LH), valnou hromadu APK tvoří všech 14 klubů nejvyšší soutěže. V průběhu sezony 2011/12 APK vypověděla smlouvu s ČSLH a od sezony 2012/13 tak nemá právo extraligu organizovat. Hockey club Slavia Praha (HC Slavia Praha) je jedním z čtrnácti účastníků české nejvyšší soutěže.

Základní část soutěže se hraje čtyřkolově každý s každým, každý tým tedy hraje s každým soupeřem dvě utkání doma a dvě venku. Na domácím stadionu odehraje celek 26 utkání. Nejlepších 6 celků po základní části postupuje přímo do play-off, týmy na 7-10 místě hrají předkolo (7. s 10 a 8. s 9. na tři vítězné zápasy). V play-off se hraje na čtyři vítězná utkání, přitom nejvýše umístěný po základní části hraje vždy s nejhůře umístěným, druhý s předposledním atd. Vítězem extraligy se stává tým, který vyhraje čtyři čtvrtfinálové, čtyři semifinálové a čtyři finálové zápasy. Nejhorší čtyři týmy po základní části spolu hrají čtyřkolově každý s každým. Poslední celek čeká baráž na čtyři vítězné zápasy s vítězem první ligy.

Výhradním marketingovým partnerem extraligy je agentura BPA sport marketing a.s. Ta kupuje od APK licenci a shání soutěži sponzory. V sezoně 2011/12 se jednalo o Tipsport - Budweiset Budvar, Česká pojišťovna, ČEZ, Škoda, Sencor, Impuls rádio, Kajot bet, MF Dnes, Credium, HET, Bauer a Coca Cola. Přenosy ze všech soutěžních kol a všech zápasů play-off živě přenášely Česká televize

a stanice Nova sport. V sezoně 2011-12 stála licence na marketingová práva přibližně 95 milionů korun bez DPH.

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

5.2 Profil organizace

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

5.2.1 Historie klubu

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

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

5.2.2 Vedení klubu

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

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

Předseda představenstva: JUDr. Tomáš Kotouč

Místopředseda představenstva: Vladimír Pitter , Ing. Jindřich Barák

Generální manažer: Vladimír Růžička

Obchodní ředitel: Mgr. Ladislav Blažek

Marketingový ředitel: Karel Hromádka

PR manager: Jakub Mezlík

Personální manager: Milan Meinhold

Asistentka obchodu a marketingu: Iva Synková

Ekonomka: Dana Soldánová

Provozní ředitel: Roman Jelínek

5.2.3 Rozpočet klubu

Rozpočet klubu před sezonou 2011 činil podle Mezlíka 100 milionů korun. Složení příjmů je obchodní tajemství klubu. Zisk z permanentních vstupenek činil v sezoně zhruba 3,25 milionu korun.

5.2.4 Zimní stadion

Sportovní klub Slavia Praha, pod který spadá i hokejový klub, je vlastníkem zimního stadionu Eden. Ten se nachází ve Vršovicích jako součást celého sportovního areálu SK a dlouhá léta v něm hokejisté hráli i svá domácí utkání. Nyní ho však klub využívá jako svoje sídlo a zejména jako tréninkový stadion pro

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

5.2.5 Cíle klubu

a) Sportovní

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

b) Ekonomické

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

c) Sociální

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

5.3 Marketingový mix

5.3.1 Produkt

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

Domáci zápasy

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

Merchandising

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

Reklamní prostor

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

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

5.3.2 Cena

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

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

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

Tabulka 4 - Cenové rozpětí vstupenek a permanentek v extralize (před sezonou 2012/13)

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

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 5 - Ceny permanentek na Slavii před sezonou 2012/13

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

Zdroj: www.hc-slavia.cz

Občerstvení

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

Parkovné

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

Suvenýry

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

Reklamní prostory

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

5.3.3 Distribuce

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

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

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

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

Suvenýry

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

Nabídka pro sponzory

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

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

5.3.4 Propagace

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

5.4 Komunikační mix

5.4.1 Reklama

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

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

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

5.4.2. Public relations

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

V oblasti externího PR využívá klub následující nástroje:

- Vlastní webové stránky
- Zápasový program
- Facebook
- Twitter

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

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

5.4.3 Osobní prodej

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

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

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

5.4.4 Podpora prodeje

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

Fanoušky navíc motivuje dárkem k permanentce.

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

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

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

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

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

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

5.5 Partneři klubu

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

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

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

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

Podle připravovaného nabídkového katalogu Slavie nabízí svým partnerům umístění loga:

- Na dresech

- Na výstroji
- Na hrací ploše
- Na mantinelech
- Na plexiskle
- Na TV kostce
- Na světleném prstenci
- Na webových stránkách
- Na vstupenkách
- Na Plachtách pod stropem
- Na LED panelech na ochozech

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

5.6 Návštěvnost a komunita fanoušků

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

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

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

Tabulka 6 - Průměrná návštěvnost na extraligových stadionech (základní část 2011/12)

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

Zdroj: www.hokej.cz

Tabulka 7 - Návštěvy na jednotlivé zápasy HC Slavia v základní části sezony 2011/12

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

*Vstupné na toto utkání bylo pro všechny za 20 Kč

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

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

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

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

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

6. Analýza interních faktorů

6.1 Obecná funkce klubu pro veřejnost

6.1.1 Divák

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

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

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

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

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

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

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

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

6.1.2 Průběh utkání

výhody: multimediální kostka, jiný druh zábavy než jen hokej

nevýhody: opakující se soutěže, stereotyp

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

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

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

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

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

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

6.2 Marketingové oddělení

Výhody: existence marketingového oddělení

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

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

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

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

6.3 Cenová tvorba

Výhoda: zvýhodněné vstupné pro děti a důchodce

Nevýhody: velmi malá cenová diferenciacce, vysoká cena

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

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

být diferenciací cen v závislosti na atraktivitě soupeře, protože problémy s naplněním kapacity měl klub zejména při zápasech s méně zajímavými soupeři. Plošnou cenou vstupenek klub ukazuje, že nemá jasno v tom, na jakou cílovou skupinu cílí.

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

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

6.4. Reklama

Výhoda: zvýhodněné vstupné pro děti a důchodce

Nevýhody: velmi malá cenová diferenciací, vysoká cena

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

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

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

6.5. Public relations

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

6.5.1 Zápasový program

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

Nevýhody: nezajímavý obsah

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

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

6.5.2 Internetové stránky

Výhoda: existuje graficky pěkné, zprávy o klubu

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

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

Grafický vzhled je vcelku líbivý a nepotřebuje výraznějších úprav. Redakční činnost by však oživení zasluhovala. Články na webu mají pouze stereotypní informační charakter, až na výjimky se střídají reportáže ze zápasů, ohlasy hokejistů a pozvánky na další zápas. Výraznější zábavná složka na webu absentuje, jakožto i jakákoliv snaha zapojit fanouška do dění v klubu či zvýšit jeho pocit sounáležitosti. Na webu bylo možno pokládat dotazy marketingovému manažerovi p. Ing. Janu Kratochvílovi a redakci webu. Čas od času je možnost položit otázku i vybranému hráči, fanoušci mají možnost posílat vzkazy hráčům do kabiny. Neexistuje žádný dlouhodobý plán článků, zcela absentují jakákoliv videa.

Přestože má klub více než stoletou tradici, na webu není o historii klubu prakticky žádný obsáhlejší materiál.

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

6.5.3 Sociální sítě

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

Nevýhody: žádné překvapivé materiály

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

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

6.5.4 Aplikace pro smartphony

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

6.5.5 Média (novináři)

Výhoda: pozápasové tiskové konference

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

Klub prakticky nevyvíjí žádné podstatné aktivity k tomu, aby ovlivnil zprávy, které se o něm šíří v médiích. Nerozesílá tiskové zprávy, nemá bližší vztahy s konkrétními novináři, nemá žádný vnitřní kodex, jak se mají zaměstnanci klubu vyjadřovat. Zatímco například

konkurenční Sparta těmito kroky přispívá k tomu, aby o ní bylo referováno kladně, Slavia má mediální obraz klubu s problémy, které neumí řešit, což není příliš lákavé ani pro návštěvníky zápasů, ani pro potenciální sponzory.

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

Novináři mají na stadionu zázemí nepříliš útulného tiskového střediska i vlastní press tribuny. Ani v jednom z prostorů však není k dispozici zdarma wifi připojení, což je na českých stadionech takřka unikum. K dispozici je zaměstnanecká kantýna, po každém utkání následuje tisková konference a rozhovory s hráči, které se v O2 areně mohou po vzoru NHL pořizovat přímo v domácí šatně, a to s kterýmkoliv hráčem.

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

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

6.6 Podpora prodeje

Výhoda: velká sleva při koupi permanentky, bločky vstupenek

Nevýhoda: nepřipravenost při prodeji bloček vstupenek

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

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

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

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

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

6.7. Osobní prodej

Výhody: luxusní prostředí v O2 aréně

Nevýhody: nad prodeji vstupenek nemá Slavia kontrolu

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

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

Velký důraz na osobní prodej by měl být naopak kladen na prodej reklamních ploch a při jednání se sponzory. To spadá do kompetence Mgr. Ladislava Blažka a vzhledem k tomu,

že je to podle Mezlíka kultivovaný člověk a má při zápasech Slavie k dispozici luxusní prostory VIP v O2 areně, je předpoklad, že je osobní prodej reklam na slušné úrovni.

6.8. Direct marketing

Výhoda: posílání mailů permanentkářům

Nevýhoda: Slavia o direkt marketing nijak neusiluje

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

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

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

6.9. Sponzoři klubu

Výhoda: loajální partneři

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

I největší partneři Slavie si vystačí s minimálním plněním (reklamou na ledě či na dresu) a dále se s klubem výrazněji neztotožňují, svá partnerství nijak neaktivují, nevyužívají k prezentaci další možné kanály, nepřinášejí fanouškům klubu žádnou přidanou hodnotu (vyjma několika z nich, kteří dávají ceny do soutěží), takže ti mohou jakéhokoliv partnera brát jen stěží jinak než neutrálně. O efektivitě takové reklamy by se dalo pochybovat.

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

To souvisí i se skladbou partnerů Slavie, kterou tvoří z velké části (podle Mezlíka cca z 80%) firmy, které mají společného jednoho z majitelů jako Slavia nebo

firmy, v jejichž vedení stojí fanoušek Slavie, jenž chce svému oblíbenému týmu pomoci.

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

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

7. Analýza externích faktorů

7.1 Hospodářský vývoj

Po poklesu HDP v roce 2009 způsobeném celosvětovou finanční krizí došlo v letech 2010 a 2011 znovu k růstu, a to o 2% v roce 2010 a 1,7% v roce následujícím. Za první čtvrtletí roku 2012 zatím ekonomika zaznamenala pokles o 0,7%. Míra inflace byla v roce 2011 1,9%, Hrubá mzda byla v lednu roku 2012 na úrovni 24 126,-, v Praze je však situace rozdílná, průměrná hrubá mzda zde dosahuje úrovně 31 845 korun. Míra nezaměstnanosti se v České republice pohybuje kolem 8%, Praze je to kolem poloviny. Kurz české koruny k euru se pohybuje kolem hranice 25 korun za euro, v případě amerického dolaru je to okolo 20 korun za dolar.

7.2 Demografický vývoj

V Praze žije kolem 1,2 milionů obyvatel, do spádové oblasti navíc patří i část území nacházejícím se ve Středočeském kraji Celkový přírůstek za rok 2011 dosahoval v kraji 7 627, z toho 1 876 byl přirozený přírůstek obyvatel

7.3 Postavení hokeje

Hokej má společně s fotbalem, s nímž soupeří o post nejpopulárnějšího sportu, v české společnosti výhradní postavení. Národní tým má podporu široké veřejnosti a zejména zápasy na mistrovství světa či olympiádě sleduje značná část obyvatel. Extraliga patří v Česku k vůbec nejnavštěvovanějším sportovním akcím, vyřazovací boje jsou často velkým svátkem pro město, ve kterém klub hraje. Před sezonou 2012/13 hrozí v zámořské NHL stávka, s čímž souvisí možný přesun špičkových hokejistů do extraligy, což by se téměř jistě projevilo na rostoucí poptávce po zápasech Slavie.

7.4 Postavení klubu v regionu

Praha je sice největší město české republiky a zahrnuje i širokou spádovou oblast, ale to pro hokejový klub automaticky neznamená výhru. Slavia musí v hlavním městě soupeřit s velkým spektrem konkurentům, a to nejen ze sportovního, ale celkového zábavního průmyslu. Největším konkurentem Slavie je hokejový klub Sparta Praha, od sezony 2012/13 ale začne hrát Kontinentální hokejovou ligu další silný protivník – HC Lev Praha. Ve městě působí řada dalších týmů, mezi kterými je i šest fotbalových celků hrajících první nebo druhou ligu, vzájemné partnerství pojí hokejový klub logicky s fotbalovým klubem SK Slavia Praha. Vedle sportovní konkurence je v Praze velmi obsáhlá nabídka kulturního vyžití v podobě kin, divadel, koncertů a podobně.

7.5 Obchodní možnosti

Klub se musí v hlavním městě potýkat s nebývale velkou konkurencí sportovních klubů. Slavia pro potenciální partnery nenabízí nic výrazného, čím by mezi nimi zaujala.

7.6 Závěry

Možnosti: zlepšující se ekonomická situace, rostoucí počet obyvatel, vytvoření atraktivní a funkční reklamní nabídky pro sponzory, využití zvýšené poptávky po hokeji v důsledku stávky v NHL

Ohrožení: Vstup KHL do Prahy, snížení zájmu o extraligu, sestup do nižší ligy, odchod partnerů

8. Návrhy na zlepšení marketingových aktivit a komunikace Slavie

8.1 Produkt

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

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

Samotné zápasy potřebují čas od času oživit. Velký prostor je ve využití přestávek, které by měly diváky, kteří zůstali v ochozech zaujmout. Navrhuji je

vyplnit jinými soutěžemi než stále se opakující střelbou na bránu, a to třeba soutěžemi maskotů obou týmů. Závod fanoušků v nafukovacích kostýmech, vystřelení fanouška na puku z praku.

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

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

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

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

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

Personálně toto navrhuji řešit prostřednictvím brigádníků či interních zdrojů klubů.

8.2 Cena

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

Vzhledem k tomu, že návštěvy na méně atraktivní soupeře jsou na Slavii pod extraligovým průměrem, navrhuji zavést různá cenová pásma v závislosti na atraktivitě soupeřů. Snížená cena vstupenek na určité zápasy by pak mohla zmírnit výkyvy v návštěvnosti. Dále navrhuji zavést studentské vstupné ve výši 100,- pro mládež a vysokoškoláky, což by mělo do ochozů přitáhnout mládež, která může mít pro klub potenciál i do budoucna.

8.3 Reklama

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

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

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

8.4 Podpora prodeje

Klub motivuje diváky ke koupi permanentek velmi atraktivní cenou. Navrhuji zesílit kampaň k permanentkám a ke každé zakoupené permanentce dát fanouškovi tričko z limitované edice, které jinak nepůjde sehnat. Permanentkář by tak dostal ještě větší pocit sounáležitosti. Permanentkářům doporučuji poskytnout další výhody – pro klub jsou to nejcennější fanoušci. Jednou z nich by mohla být organizovaná prohlídka zákulisí O2 arény či společný trénink s A týmem. Podobná praxe funguje v zámořské NHL, kde jsou majitelé sezonních karet pravidelně obdarováni exkluzivními předměty.

8.5 Public relations

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

Podle Mezlíka se klub nikdy nesnažil zjistit, kolik by stálo zavedení wifi při zápasech, jeho domněnka je ale taková, že by nešlo o závratnou sumu. Aktivování služby wifi po celé aréně by značné části fanoušků umožnilo přístup na internet. Slavia by pak například prostřednictvím soutěží nebo zpráv na kostce mohla fanoušky motivovat k tomu, aby na sociálních sítích sdíleli fotografie ze zápasu, čímž by klubu dělali prakticky reklamu zadarmo.

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

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

a) Internetové stránky

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

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

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

Po celý rok navrhuji osvěžovat web krátkodobými soutěžemi, pokud možno však vždy takovými, při kterých sami fanoušci tvoří obsah. Jednou z nich mohla být

i soutěž „Slávistický kartáč“, při které by se fanoušci během listopadu zúčastnili charitativního hnutí Movember (muži si nechávají narůst kníry, aby upozornili na rakovinu prostaty). Fanoušci s kníry by nahrávali své fotky ve slávistickém, nejlepší by pak vyhrál cenu. Zúčastnili by se i hráči Slavie, kteří by se rozhodli nechat si narůst knír. Jejich fotky by pak byly pravidelně zveřejňovány. Tato soutěž by byla ideální platformou pro potenciálního sponzora podnikajícího v oblasti pánské hygieny. Soutěž by byla sloučena i s charitativní sbírkou.

c) Facebook

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

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

d) Instagram

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

e) Mikrosite

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

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

f) Média

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

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

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

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

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

e) Zápasový program

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

8.6 Personální zabezpečení marketingu

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

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

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

8.7 Direct marketing

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

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

8.8 Vztah se sponzory

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

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

8.9 Náklady na jednotlivá opatření

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

Navrhované řešení	<i>Orientační investice</i>
Oživení produkce zápasů (přestávky, ochozy)	40 000
Grafické práce	20 000
Výzdoba arény	20 000
Investice do PR (Youtube apod.)	15 000
Zaměstnání marketingového ředitele (SH mzda 90 000/měsíc)	1 080 000
ROČNÍ INVESTICE	1 175 000

9. Závěr

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

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

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

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

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

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

10. Bibliografické zdroje

Seznam použité literatury:

1. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
2. DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-284-0827-7.
3. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
4. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
5. IRWIN, Richard L, William Anthony SUTTON a Larry M MCCARTHY. *Sport promotion and sales management*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2008, xi, 339 p. ISBN 07-360-6477-X.
6. KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
7. LAGAE, Wim. *Sports sponsorship and marketing communications: a European perspective*. New York: Financial Times Prentice Hall, c2005, xvi, 248 p. ISBN 02-736-8706-9.
8. MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2007, xii, 539 p. ISBN 07-360-6052-9.
9. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
10. SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
11. SVOBODA, V. *Public relations*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

Internetové zdroje

12. DOLEJŠ, Jan. Prodeje chytrých telefonů překročí dvojnásobek prodejů PC. In: [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://www.svetandroida.cz/prodeje-chytrych-telefonu-prekroci-dvojnásobek-prodeju-pc-201203>
13. NOVÝ, Tomáš A. Čtenost a prodej tištěných novin stále klesá. In: [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Ctenost-a-prodej-tistenych-novin-stale-klesa-206455>
14. Oficiální internetové stránky HC Slavia Praha. [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://www.hc-slavia.cz>
15. Oficiální účet Twitter HC Slavia Praha. [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <https://twitter.com/hcslavia>
16. Oficiální účet Facebook HC Slavia Praha. [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://www.facebook.com/HCSlavia>
17. SportBiz.cz. [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: Oficiální účet Facebook HC Slavia Praha. [online]. [cit. 2012-05-23]. Dostupné z: <http://www.facebook.com/HCSlavia>
18. DRAHORÁD, Tadeáš. Kluby se teprve učí lákat fanoušky přes marketing: Zítra startuje nový ročník hokejové extraligy. Expert: Cesta k divákům vede přes sociální sítě. Dostupné z: http://m.ihned.cz/c4-10000125-46461850-700000_d-kluby-se-teprve-uci-lakat-fanousky-pres-marketing

Seznam příloh

Příloha č. 1: Chystaný nabídkový katalog reklamních ploch

Příloha č. 2: Zápasový program

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