

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2015

Jan Nykl

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Jan Nykl

**Komparace budování značky Lev Praha a
Slovan Bratislava v letech 2012–2014**

Bakalářská práce

Praha 2015

Autor práce: **Jan Nykl**

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

Rok obhajoby: **2015**

Bibliografický záznam

NYKL, Jan. *Komparace budování značky Lev Praha a Slovan Bratislava v letech 2012–2014*. Praha, 2015. 54 s. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Abstrakt

Bakalářská práce „Komparace budování značky Lev Praha a Slovan Bratislava v letech 2012–2014“ popisuje a porovnává fungování dvou hokejových značek, které se ve vymezeném období účastnily Kontinentální hokejové ligy. Cílem práce je na základě teoretických a praktických poznatků porovnat dvě sportovní značky a zjistit, čím jsou si podobné a čím se odlišují. V teoretické části práce pojednává o marketingu a jeho nástrojích, o specifických sportovního marketingu a o jednotlivých aspektech tvořících značku. Charakteristika Kontinentální hokejové ligy byla do práce zahrnuta nejen proto, že se jí oba kluby účastní, ale také pro pochopení širších souvislostí, jež mají dopad na obě značky. Praktická část čerpá převážně z klubových médií a zpravodajských portálů a zabývá se nejprve pražským klubem, poté i bratislavským. Zevrubně popisuje jednak historii a identitu značek, jednak jejich cílovou skupinu a prvky značky. Dále rozebírá proces budování značky, jenž zahrnuje analýzu trhu a konkurence, aktuální stav značky a její společenskou odpovědnost. Poslední část je věnována marketingovým aktivitám klubů, do nichž spadá komunikace s fanoušky, médii, sponzory a veřejností. Závěrečná kapitola komparuje obě značky na základě předložených faktů.

Abstract

The bachelor thesis entitled “Comparison of Brand Building of Lev Praha and Slovan Bratislava in 2012–2014” describes and compares two hockey brands which participated in the Kontinental Hockey League within delineated period of time. The aim of the thesis is a comparison of two sports brands based on theoretical and practical findings. Furthermore, I would like to highlight both similar and different aspects of the aforementioned brands. In the theoretical part, the thesis presents basics of marketing and its tools, sport marketing and brand building. In addition, the profile of the Kontinental Hockey League is included due to participation of both clubs and also in order to clarify the broader context with the impact on brands. The practical part commences with an analysis of Lev Praha and then continues with Slovan Bratislava. Internal club resources, news portals and online sources were used so as to analyse these brands. The thesis describes in detail their history and identity, as well as their target groups and brand elements. Moreover, I also analyse the brand building process including information about the market and main competitors, the current state of brand and CSR activities. Lastly, the thesis focuses on marketing activities, especially on communication with fans, media, sponsors and public. In conclusion, I compare both brands based on my findings.

Klíčová slova

Lev Praha, Slovan Bratislava, značka, marketing, sport, hokejový klub, KHL, identita značky, prvky značky, společenská odpovědnost

Keywords

Lev Praha, Slovan Bratislava, brand, marketing, sport, hockey club, KHL, brand identity, brand elements, corporate social responsibility

Rozsah práce: 88 417 znaků včetně mezer

Prohlášení

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

V Praze dne 30. dubna 2015

Jan Nykl

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Janu Rachotovi za vstřícný přístup a poskytnutí informací o HC Lev Praha.

Děkuji také Doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce a cenné rady při jejím psaní.

Největší poděkování však patří mé rodině.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:

Nykl Jan

Razítko podatelny:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:

2012

E-mail diplomantky/diplomanta:

nykljan@gmail.com

Studijní obor/forma studia:

Marketingová komunikace a PR – prezenční

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd

Došlo dne: 30-05-2014 -1-

Čj: 444 Příloh: 5 Štařské číslo: heslo:

Přiděno:

Předpokládaný název práce v češtině:

Komparace budování značky Lev Praha a Slovan Bratislava v letech 2012–2014

Předpokládaný název práce v angličtině:

Comparison of Brand Building of Lev Praha and Slovan Bratislava in 2012–2014

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013):

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

LS 2014/15

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):

Bakalářská práce se zabývá budováním značek HC Lev Praha a HC Slovan Bratislava a jejich porovnáním. Záměrně jsem si vybral dva kluby, které působí v nadnárodní Kontinentální hokejové lize, protože se v mnoha ohledech od sebe liší. Zatímco Lev Praha si musí budovat svou image od základů, Slovan Bratislava může těžit z úspěšné historie. Hrají stejnou soutěž, avšak působí na rozdílných trzích, kterým musí uzpůsobit svůj styl komunikace a budování značky.

Cílem mé práce je komparace dvou sportovních značek, jež jsou v Česku a na Slovensku unikátními projekty, a to na základě zpracování teoretických poznatků a dostupných materiálů. Kromě deskripce a komparace dvou značek bude práce obsahovat i charakteristiku KHL a kvantitativní výzkum spojený s vnímáním obou značek.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. Úvod
2. Teoretická východiska
 - 2.1. Marketing
 - 2.2. Sportovní marketing
 - 2.3. Budování značky
3. Charakteristika Kontinentální hokejové ligy
4. Značka HC Lev Praha
 - 4.1. Historie
 - 4.2. Identita značky
 - 4.3. Cílová skupina
 - 4.4. Prvky značky (např. název, logo, symboly, slogany)
 - 4.5. Proces budování značky
 - 4.6. Marketingové aktivity
5. Značka HC Slovan Bratislava
 - 5.1. Historie
 - 5.2. Identita značky
 - 5.3. Cílová skupina
 - 5.4. Prvky značky (např. název, logo, symboly, slogany)
 - 5.5. Proces budování značky
 - 5.6. Marketingové aktivity

6. Kvantitativní výzkum spojený s vnímáním obou značek
7. Závěr
8. Prameny a literatura
9. Přílohy

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

1. Klubová média
2. Denní tisk český a slovenský z let 2012–2014
3. Interní materiály

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Deskripce, komparace, kvantitativní výzkum.

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

1. 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.

„Sport marketing“ je stěžejní kniha v oblasti sportovního marketingu sepsaná předními odborníky. Věnuje se problematice ze všech úhlů pohledu od vytváření marketingového plánu, studia zákaznickova chování až po porozumění segmentaci trhu či propagaci.

2. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Čtrnácté vydání nejuznávanější učebnice marketingového řízení, tzv. bible marketingu, přináší nejnovější poznatky z teorie a praxe, např. sociální média a internetovou komunikaci. Kniha pokrývá všechny hlavní oblasti marketingu. Autorem je guru tohoto odvětví Philip Kotler.

3. HOPWOOD, Maria, James SKINNER a KITCHIN. *Sport public relations and communication*. First edition. Oxford: Routledge, 2010. ISBN 978-185-6176-156.

Kniha tří autorů z respektovaného nakladatelství Routledge se zabývá public relations ve sportu. Pokrývá oblasti public relations, vztahů s fanoušky a dalšími zainteresovanými stranami, krizové komunikace či nových prostředků komunikace. Tato kniha je přínosná zejména náhledem na oblast sportu jako na síť vztahů, které je třeba řídit.

4. KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

Autor, jenž spolupracuje i s Philipem Kotlerem, se v knize zevrubně zabývá řízením značek, jejich hodnotami, positioningem, prvky značek i měřením efektivnosti. Tento titul bude jedním ze základních zdrojů mé práce.

5. AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.

David Aaker podrobně popisuje zákonitosti budování značek, vysvětluje, co je osobnost značky a jak správně nastavit strategii značky. Tato kniha patří ke stěžejním titulům v oblasti budování značek.

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

1. GREBENNIKOV, Dmitrij. *Sportovní management v klubu Lev Praha*. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.
2. GROCHALOVÁ, Lucie. *Utváření značky sportovního klubu*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.
3. ŠMÍDOVÁ, Lucie. *Analýza budování značky*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
4. KOLARŽÍKOVÁ, Denisa. *Corporate Identity HC Slavia Praha a její využití v komerční činnosti*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Mgr. Josef Voráček.
5. BEZDÍČKOVÁ, Andrea. *Tvorba budování sportovní značky na příkladu hokejového klubu Bílí tygři Liberec v letech 2003-2008*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd. Vedoucí práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Datum / Podpis studenta/ky

30. 5. 2014

Jan Mýdl
.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

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

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

Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

30. 5. 2014
Jan Halada

Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

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

TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.

Obsah

ÚVOD.....	3
1. MARKETING	4
1.1 <i>Marketing management</i>	4
1.2 <i>Marketingový mix</i>	5
1.2.1 <i>Produkt.....</i>	5
1.2.2 <i>Cena</i>	5
1.2.3 <i>Distribuce.....</i>	5
1.2.4 <i>Komunikace.....</i>	6
1.3 <i>Komunikační mix</i>	6
1.3.1 <i>Reklama.....</i>	6
1.3.2 <i>Osobní prodej.....</i>	6
1.3.3 <i>Podpora prodeje</i>	6
1.3.4 <i>Přímý marketing.....</i>	7
1.3.5 <i>Public relations.....</i>	7
1.4 <i>Integrovaná marketingová komunikace</i>	7
1.5 <i>Cílové skupiny.....</i>	7
2. SPORTOVNÍ MARKETING.....	9
2.1 <i>Sportovní produkt</i>	9
2.2 <i>Spotřebitel.....</i>	10
3. BUDOVÁNÍ ZNAČKY	11
3.1 <i>Hodnota značky.....</i>	11
3.1.1 <i>Image značky.....</i>	12
3.2 <i>Identita značky.....</i>	12
3.3 <i>Prvky značky</i>	13
4. CHARAKTERISTIKA KONTINENTÁLNÍ HOKEJOVÉ LIGY	14
4.1 <i>Konkurování National Hockey League</i>	15
5. HC LEV PRAHA.....	17
5.1 <i>Historie</i>	17
5.2 <i>Identita značky.....</i>	17
5.3 <i>Cílová skupina</i>	18
5.4 <i>Prvky značky</i>	19
5.4.1 <i>Jméno</i>	19
5.4.2 <i>Logo</i>	20
5.4.3 <i>Symbol.....</i>	20
5.4.4 <i>Slogan</i>	21
5.4.5 <i>Maskot.....</i>	21
5.4.6 <i>Internetová adresa</i>	22
5.5 <i>Proces budování značky HC Lev Praha</i>	22
5.5.1 <i>Analýza trhu a konkurence.....</i>	22
5.5.2 <i>SWOT analýza.....</i>	23
5.5.3 <i>Positioning</i>	24
5.5.4 <i>Společenská odpovědnost klubu.....</i>	24
5.6 <i>Marketingové aktivity HC Lev Praha</i>	25
5.6.1 <i>Komunikace s fanoušky.....</i>	25
5.6.2 <i>Komunikace s médii, sponzory a veřejností</i>	27
6. HC SLOVAN BRATISLAVA	28
6.1 <i>Historie</i>	28
6.2 <i>Identita značky.....</i>	28
6.3 <i>Cílová skupina</i>	29

6.4	<i>Prvky značky</i>	30
6.4.1	<i>Jméno</i>	30
6.4.2	<i>Logo</i>	30
6.4.3	<i>Symbol</i>	31
6.4.4	<i>Slogan</i>	31
6.4.5	<i>Maskot</i>	31
6.4.6	<i>Hymna</i>	32
6.4.7	<i>Internetová adresa</i>	32
6.5	<i>Proces budování značky HC Slovan Bratislava</i>	33
6.5.1	<i>Analýza trhu a konkurence</i>	33
6.5.2	<i>SWOT analýza</i>	33
6.5.3	<i>Positioning</i>	34
6.5.4	<i>Společenská odpovědnost klubu</i>	34
6.6	<i>Marketingové aktivity HC Slovan Bratislava</i>	35
6.6.1	<i>Komunikace s fanoušky</i>	35
6.6.2	<i>Komunikace s médii, sponzory a veřejností</i>	37
7.	KOMPARACE ZNAČEK LEV PRAHA A SLOVAN BRATISLAVA	39
	ZÁVĚR	41
	SUMMARY	43
	POUŽITÁ LITERATURA	44
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	45
	SEZNAM PŘÍLOH	50
	PŘÍLOHY	51

Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si zvolil na základě kladného vztahu ke sportu i k hokeji samotnému. Hokej má v České republice, ale i na Slovensku velkou tradici a úspěchy. V živé paměti mám historický úspěch v Naganu, tři mistrovské tituly v řadě za sebou ze začátku nového tisíciletí nebo medailové šampionáty nedávné doby. Česko je po právu nazýváno hokejovým národem. Osobně jsem se zaujetím, z pohledu diváka i z pohledu studenta marketingové komunikace, sledoval vzestup Lva Praha, který skončil postupem do finále ligy. Srovnání se slovenským protějškem bylo nabíledni. Jelikož se většina závěrečných prací se sportovní tematikou věnuje rozboru marketingových aktivit, rozhodl jsem se prostudovat HC Lev Praha a HC Slovan Bratislava z hlediska budování jejich značek ve vymezeném časovém období. Kontinentální hokejová liga navíc patří mezi největší sportovní soutěže v Evropě a je vhodným objektem ke zkoumání.

Cílem práce je na základě teoretických a praktických poznatků porovnat dvě sportovní značky a zjistit, čím jsou si podobné a čím se odlišují. Prostředí Kontinentální hokejové ligy není marketingově příliš probádané, díky českému a slovenskému účastníkovi se však naskýtá ideální příležitost k jejímu prozkoumání. Na jedné straně stojí nově vytvořený klub, jehož jedinou ambicí je účastnit se KHL. Naproti tomu Slovan je tradiční klub, který hledá novou výzvu a s fanoušky v zádech se pokouší prorazit na mezinárodní úrovni. Jedním z důvodů, proč jsem si toto téma vybral, byla zvědavost, který z těchto přístupů má v praxi větší úspěch a proč. Materiály, které mi pomohou analyzovat jednotlivé aspekty obou značek, budou zpracovány technikami deskripce a komparace.

Původně měl být součástí práce také kvantitativní výzkum spojený s vnímáním obou značek. Nedlouho po odevzdání teze však Lev Praha ohlásil, že se nezúčastní příští sezony 2014–2015 a že de facto zanechává sportovní činnosti (byť oficiálně klub nadále existuje). Za této situace by výsledky výzkumu neměly správnou výpovědní hodnotu a výzkum by postrádal smysl. Kvantitativní výzkum tedy není součástí bakalářské práce.

Část zabývající se značkou HC Slovan Bratislava vychází z veřejně dostupných informačních zdrojů, neboť klub nereagoval na elektronickou, telefonickou ani osobní komunikaci a neposkytl tudíž žádné interní informace.

1. Marketing

Marketing (z anglického *market* = trh, tržiště, příp. obchodovat) se poprvé objevil na přelomu 19. a 20. století jako řešení problémů s odbytem zboží. Vlivem průmyslové revoluce začala nabídka převyšovat poptávku a obchodníci byli nuceni hledat způsoby, jak oslovit své zákazníky a uspokojit jejich potřeby. Do dvacátých let minulého století převažovala koncepce výrobně orientovaného marketingu, rozvoj propagační složky marketingu začal v meziválečném období, kdy narůstala konkurence na trhu. Kořeny marketingu orientovaného na zákazníka, jak ho známe dnes, sahají do poválečných Spojených států amerických, jež i nadále určují trendy neustále se vyvíjející vědní disciplíny (Pavlečka, 2008).

Marketing je nedílnou součástí trhu, na jehož změny průběžně reaguje. Již neplatí, že vyspělé země prodávají své výrobky méně rozvinutým oblastím. „Marketingový úspěch je stále častěji spatřován v tom, že prodáte zboží zemím, jež jsou na stejné technologické úrovni a mají vlastní zboží a inovace“ (Kotler, 2007, s. 64). Moderní marketing je ovlivněn ještě dvěma dalšími faktory. Stále efektivnějšími postupy při výrobě, které umožňují rychlejší a rozsáhlejší produkci. A také přesunem orientace z prodeje zboží na uspokojení potřeb a tužeb zákazníka, které se zvyšují s nárůstem kupní síly spotřebitele (Kotler, 2007, s. 56).

Definice marketingu existuje mnoho. „Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací“ (Pelsmacker, 2003, s. 23).

Philip Kotler pojímá marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“ (Kotler, 2007, s. 40). Společně s Kevinem Kellerem ještě zmiňuje definici „uspokojování potřeb ziskově“ (Kotler, 2013, s. 35).

1.1 Marketing management

Problematicke marketing managementu se Kotler a Keller věnují ve stejnojmenné knize, v níž jej popisují následovně: „marketing management vnímáme jako umění a vědu volby cílových trhů a získávání, udržení a rozvoje zákazníků pomocí vytváření, dodávání a komunikace vyšší zákaznické hodnoty“ (Kotler, 2013, s. 35). Úkoly marketing managementu jsou příprava strategií, výzkum, propojení se zákazníky, budování silných

značek, poskytování a komunikování hodnoty a dosahování dlouhodobého zisku (Kotler, 2013, s. 57–59).

1.2 Marketingový mix

Kotler definuje marketingový mix jako „soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“ (Kotler, 2007, s. 70). Čtyři nástroje marketingu jsou známé pod označením 4P, jež vychází z původních anglických názvů.

1.2.1 Produkt

Produkt je cokoli, „co je nabídnuto trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“ (Kotler, 2007, s. 70). Produkt lze dělit do tří úrovní. *Základní produkt* je jádrem celkového produktu a je důvodem, proč si ho spotřebitel kupuje, tzv. unikátní prodejní prvek (hlavní přínos). Druhou úroveň zastupuje *vlastní produkt*. Skládá se ze základních přínosů a představuje: úroveň kvality, funkce výrobku, design, název značky a balení. *Rozšířený produkt* je třetím stupněm. Nejčastěji se vyskytuje ve formě doplňkových služeb (záruka, návod k použití, servis, poradenství), funguje jako přidaná hodnota k vlastnímu produktu. Výrobce však musí dbát i na průběžné inovování svých produktů, v opačném případě začne ztrácet konkurenční výhodu (Kotler, 2007, s. 616).

1.2.2 Cena

Cena je definována jako „suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt“ (Kotler, 2007, s. 71). V širším slova smyslu je cena finanční částkou, kterou zákazník vymění za užitek z výrobku nebo služby. Cena je jediným nástrojem mixu, jenž přináší výnos, ostatní představují náklady. Velmi jednoduše ji lze změnit, je flexibilní. Cena je ovlivňována jednak koncepcí firmy, jednak trhem a poptávkou. Nezanedbatelný vliv mají ovšem i ekonomické faktory – inflace, deflace, recese, kupní síla (Kotler, 2007, s. 749).

1.2.3 Distribuce

Distribuce zahrnuje „veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům“ (Kotler, 2007, s. 71). Distribuce řeší především otázky přepravy zboží, jeho skladování a prodej, ale rovněž umístění výrobku v obchodu (Pelsmacker, 2003, s. 24). Politika distribuce má za úkol vybrat nejúčelnější distribuční cestu a vytvořit

fungující distribuční řetězec. Mezi nejběžnější typy distribuce patří velkoobchod, maloobchod a v současnosti i internetové obchody.

1.2.4 Komunikace

Komunikace zastupuje „činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu“ (Kotler, 2007, s. 71). Nejdůležitější je udržet komunikační nástroje v synergii, konzistentní a bezkonfliktní (Pelsmacker, 2003, s. 25). Komunikované sdělení by mělo být relevantní pro cílovou skupinu a mělo by ji zaujmout (Karlíček, 2011, s. 24).

1.3 Komunikační mix

Komunikační mix se skládá z pěti nástrojů (Kotler, 2007, s. 809).

1.3.1 Reklama

Reklama je jakákoli placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží či služeb využívající média (tištěná, elektronická, venkovní). Ze všech složek mixu je nejviditelnější. Reklama je informativní, přesvědčovací, srovnávací nebo upomínací, zároveň lze pomocí reklamy rozvíjet image, ale i operativně podporovat prodej (Kotler, 2007, s. 856).

1.3.2 Osobní prodej

Osobní prodej „je prezentace či demonstrace prováděná prodejcem nebo skupinou prodejců s cílem prodat zboží a služby dané firmy. Typický je osobní kontakt“ (Pelsmacker, 2003, s. 27). Osobní prodej vytváří vztah se zákazníkem, na rozdíl od reklamy je obousměrný, má reprezentativní funkci a naslouchá zákazníkovi. Umožňuje získat o zákazníkovi více informací s ohledem na vzájemný vztah (Kotler, 2007, s. 906).

1.3.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje označuje krátkodobé stimuly, které mají povzbudit okamžitý nákup či prodej výrobku nebo služby. Využít lze snížení cen, zvýhodněných balení, kuponů, věrnostních programů, soutěží, vzorků. Podpora prodeje je efektivní, neboť většina rozhodnutí o koupi probíhá až v místě prodeje a zejména v rychloobrátkovém segmentu nejsou spotřebitelé loajální ke značkám (Pelsmacker, 2003, s. 359).

1.3.4 Přímý marketing

Přímý marketing (direct marketing) spočívá v přímém spojení se zákazníky, kteří byli pečlivě vybráni, jeho účelem je vyvolání okamžité odezvy. Základem úspěchu je rozsáhlá a kvalitní databáze kontaktů. Nejběžnějšími nástroji jsou pošta, katalogy, telefonáty, telemarketing (Pelsmacker, 2003, s. 392). S rozvojem internetu nabývají na síle i internetové obchody či katalogy, které usnadňují nákup a umožňují interakci (Kotler, 2007, s. 930).

1.3.5 Public relations

Public relations (vztahy s veřejností) představuje nástroj společnosti, kterým lze zefektivnit vztahy organizace a její reputaci (L'Etang, 2013, s. 24). Dále řeší budování dobrého obrazu firmy v očích veřejnosti, řešení a odvrácení krizových okamžiků, firemní komunikaci a vytváření vztahů s cílovými skupinami. Rozlišujeme public relations v osobní formě (setkání, prezentace) a neosobní (komunikace prostřednictvím médií) (Kotler, 2007, s. 889).

1.4 Integrovaná marketingová komunikace

Koncept integrované marketingové komunikace je využíván stále více s ohledem na rostoucí počet marketingových nástrojů a kanálů. Integrovaná marketingová komunikace¹ je „koncept, v jejímž rámci společnost integruje a koordinuje množství komunikačních kanálů, aby o organizaci a produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení“ (Kotler, 2007, s. 818).

Zároveň pomáhá tvořit silnou identitu značky a její image díky jednotnému sdělení ve všech kanálech. Zákazník je totiž velmi citlivý na nesrovnalosti ve sděleních, z toho pramení jeho zmatenost a nejistota nákupu. IMK těmto potížím předchází (Pelsmacker, 2003, s. 30).

1.5 Cílové skupiny

Pokud chce firma uspět na trhu, musí své produkty a svá sdělení cílit na správné skupiny (primární či sekundární). Problematiku cílových skupin pojímá Pelsmacker v rámci procesu STP (angl. zkratka pro segmentaci, zacílení a positioning). Před

¹ Viz příloha č. 1.

segmentací trhu je vhodné ještě provést SWOT analýzu², která rozebírá vnější a vnitřní vlivy na firmu (Pelsmacker, 2003, s. 127).

V rámci *segmentace* jsou zákazníci rozděleni do homogenních celků, v nichž jsou jim vlastní zpravidla stejné potřeby, přání a podobné reakce na marketingová sdělení. Segmentačních kritérií existuje celá řada, např. geografická, demografická, psychografická (propojení psychologie a demografie³) a behaviorální (např. podle postoje k výrobku) (Kotler, 2013, s. 252-265).

V druhém kroku, *zacílení* (angl. targeting), si firma definuje cíle pro jednotlivé segmenty, rozhoduje se, na kolik segmentů se zaměří a který bude primární. Strategií zacílení je několik. Firma může zacílit na jeden či více segmentů, může na každý cílit jiným výrobkem, ale také lze jednomu segmentu prodávat více druhů výrobků (Pelsmacker, 2003, s. 139).

Závěrečným úkonem je *positioning*, jenž je definován jako „způsob, kterým je produkt přijímán vědomím cílové skupiny“ (Pelsmacker, 2003, s. 128). Positioning odlišuje značku nebo produkt od konkurence a v mysli spotřebitele vytváří unikátní schéma asociací. Značku lze na trhu umístit podle hlavního přínosu, podle poměru cena/kvalita, podle třídy produktu. Rovněž se využívá i strategie positioningu s ohledem na spotřebitele nebo jako vymezení vůči konkurenci (Pelsmacker, 2003, s. 141).

² Složenina z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

³ Nejvíce se využívá systém VALS (values, attitudes and lifestyle), rozděluje spotřebitele na 8 skupin podle příjmu a motivace (Kotler, 2013, s. 264).

2. Sportovní marketing

Termín „sportovní marketing“ se poprvé objevil v roce 1979 v periodiku *Advertising Age*. Popisoval marketéry tehdejší doby, kteří začali častěji využívat sport jako komunikační nástroj, a rovněž chování spotřebitelů. Rozlišují se dva druhy sportovního marketingu. Marketing sportu (např. klubu či sportovce) a marketing prostřednictvím sportu (např. propagace produktu sponzorováním klubu) (Mullin, 2007, s. 11).

Sportovní marketing je „soubor všech nástrojů k uspokojení potřeb a tužeb spotřebitelů sportovních produktů a služeb v rámci procesu směny“ (Mullin, 2007, s. 11). Spotřeba sportovních produktů a služeb zahrnuje: vlastní účast, rozhodování, sledování, poslouchání, čtení a sbírání. Po expanzi sociálních sítí je zahrnována také interakce (Mullin, 2007, s. 11).

Od tradičního marketingu přebírá většinu principů, nicméně se liší v několika ohledech. I nebývale povedená kampaň může být neúspěšná, pokud sportovní tým nevyhrává a nedaří se mu. Sportovní marketér se musí vypořádat s nepředvídatelným a nevyrovnaným trhem, zároveň si musí vystačit s nízkým rozpočtem ve srovnání se světovými korporacemi. Výhodu má však v tom, že média chtějí o sportu informovat, a proto v nich dostává cenný prostor (Mullin, 2007, s. 25).

Odlišuje se také vztahy mezi sportovními organizacemi, které spolu sice soupeří, ale většinou i vzájemně spolupracují. Téměř žádná organizace (profesionální, školní, amatérská) nemůže být izolována, neboť potřebuje ostatní, aby vytvářely konkurenční prostředí (Mullin, 2007, s. 19).

2.1 Sportovní produkt

Kombinace procesů, vlastností a statků, která uspokojí zákazníka, se ve sportovním marketingu skládá především z těchto prvků: zdravé soupeření, nejčastěji ve formě hry, odloučení z „běžného času a místa“, specifická pravidla, fyzický trénink a fyzické dovednosti, speciální místo a vybavení (Mullin, 2007, s. 17). Sportovní produkt je tvořen hmotnými, např. vybavení, a nehmotnými statky, např. zážitek ze sportování (Mullin, 2007, s. 148). Pro klub je zásadní, abys svůj produkt opravdu dobře znal (Čáslavová, 2009, s. 109).

Sportovní produkt lze stejně jako produkt v tradičním marketingu dělit na jádro, vlastní a rozšířený produkt. Jádrem sportovního produktu jsou hráči, pravidla hry, místo

konání, oblečení, vybavení a technologie. Mezi prvky vlastního produktu lze řadit prodej vstupenek, maskoty, statistiky, multimédia, doprovodný program, občerstvení. Rozšíření produktu se většinou netýká přímo sportovního klání, jedná se o nadstavbu (autogramiády s hráči, soutěže, charitativní akce, hřbitov pro věrné fanoušky⁴ atd.) (Mullin, 2007, s. 149).

Úkolem je odlišit svůj produkt natolik, aby si jej spotřebitelé pamatovali a utvořila se jim v mysli asociace s hráči, klubem či místem konání. Ve sportovním marketingu také velmi záleží na vnímání sportovní značky a její image.

2.2 Spotřebitel

Ve sportovním marketingu jsou spotřebitelé velmi důležití, protože rozhodují, zda je služba úspěšná či nikoliv. Spotřebitelovo chování lze ve sportovním marketingu dělit do tří skupin určujících míru jeho angažovanosti. *Behaviorální* angažovanost spočívá v aktivní účasti ve hře, v činnosti fanoušků doma i v místě konání, sledování a poslouchání přenosu. *Kognitivní* angažovanost zahrnuje získávání informací a novinek ze světa sportu z tištěných médií, televize, rozhlasu a internetu. *Emoční* angažovanost bývá zpravidla vyjádřena emocemi, pocity a postoji spotřebitele k dané činnosti (např. předzápasový povzbuzující projev v šatně nebo sportovní reklamy firmy Nike zaměřené na emoce) (Mullin, 2007, s. 68).

Spotřebitelé se rovněž dělí do několika skupin podle frekvence návštěv na sportovní událost (Mullin, 2007, s. 45). První skupinou jsou lidé, kteří se na spotřebě sportovního produktu zatím nepodílejí. Ty členíme ještě na informované, neinformované a dezinformované. Druhou skupinou jsou nepřímí spotřebitelé, kteří konzumují produkt z médií. Třetí část tvoří samotní spotřebitelé, jež lze ještě dále štěpit na občasné, časté a pravidelné. Cílem každé sportovní organizace by měl být posun spotřebitelů z prvních dvou skupin do té poslední.

⁴ Klubové hřbitovy nejsou ve sportu ničím neobvyklým. Ujaly se zejména v Jižní Americe, kde je fotbal bez nadsázky náboženstvím. Pro fanoušky argentinského klubu Boca Juniors byl postaven soukromý hřbitov nedaleko Buenos Aires, kde si mohou pořídit vlastní hrob, urnu a další nezbytné příslušenství. Podpora klubu se tak stává „věčnou“ (Goňi, 2007). V roce 2015 dojde k otevření hřbitova v Brazílii pro fanoušky tamních Corinthians. Klub se základnou čítající 25 milionů fanoušků připravila hřbitov až se 70 000 míst, která budou vyhrazena také pro klubové legendy. Okolí bude zkrášleno zahradami, jezírkem i restaurací (BBC, 2014). Koncept fanouškovských hřbitovů pronikl i do Evropy. HSV, klub z Hamburku, vlastní hřbitov s kapacitou 500 hrobů, nedaleko svého stadionu. Pohřební služby nabízejí i Schalke 04 a Borussia Dortmund, zájemci si mohou pořídit rakev v klubových barvách nebo ve tvaru fotbalového míče (Spiegel, 2007). Vztah fanoušek-klub tak nabývá zcela nových dimenzí a stává se doslova nekonečným.

3. Budování značky

Značka je „jméno, termín, označení, symbol nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb a k jejich odlišení v konkurenci trhu“ (Keller, 2007, s. 33). Moderní marketing však pojem značky chápe i jako hlavní trvalá aktiva firmy. Značky si vytvářejí vztah se zákazníkem, který je vnímá a spojuje si s nimi různé emoce. Představují proto asociace v myslích spotřebitelů (Kotler, 2007, s. 635). Sportovní značka funguje na totožných principech jako běžná obchodní značka, avšak v jiném prostředí.

Pro spotřebitele mají mnoho významů. Zjednodušují výběr produktů, snižují náklady na hledání, spotřebitel ví, která značka uspokojí jeho potřeby a která ne. Značka také může symbolizovat hodnoty nebo signalizovat kvalitu. Ze strany obchodních společností má značka funkci legální ochrany, konkurenční výhody, zdroje financí a média, které přenáší příběh a asociace značky (Keller, 2007, s. 39).

„Strategické řízení značky zahrnuje tvorbu a zavedení marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky“ (Keller, 2007, s. 72). Proces se skládá podle Kellera ze čtyř kroků: identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky, plánování a zavedení marketingových programů značky, měření, zvyšování a udržování hodnoty značky (Keller, 2007, s. 73).

V nadcházejících kapitolách se práce zabývá dalšími aspekty značky.

3.1 Hodnota značky

Hodnota značky je podle Aakera sadou aktiv zvyšujících hodnotu, kterou produkt nebo služba přináší firmě či zákazníkovi. Hodnota spočívá zejména ve znalosti značky a věrnosti k ní, ve vnímané kvalitě a asociacích s ní spojených (Aaker, 2003, s. 8). Keller navíc dodává, „že síla (hodnota) značky je v mínění spotřebitelů (co o značce vědí, co k ní cítí, co o ní slyšeli)“ (Keller, 2007, s. 90). Silná značka disponuje věrnějšími zákazníky, není tolik zranitelná konkurencí, spotřebitelé tolik nereagují na změnu ceny, navíc se značka může v budoucnu rozšiřovat (Keller, 2007, s. 91).

Aaker (2003, s. 9-23) předkládá pět kategorií, které určují hodnotu značky. Věrní zákazníci a jejich zvýšená *loajalita* umožňují výrobcí snížit marketingové náklady a přilákat nové zákazníky díky dobrému povědomí o značce. *Znalost značky* dovoluje firmě poutat ke značce další asociace, protože už je usídlená v myslích spotřebitelů. Důvodem ke koupi výrobku nebo služby je *vnímaná kvalita*. Značka, která je založená na kvalitě,

má možnost hýbat s cenou, diferencovat se na trhu a rozšiřovat se. *Asociace spojené se značkou* předávají zákazníkovi cenné informace, vytvářejí pozitivní přístup a nabízejí důvod ke koupi. Pátou kategorií tvoří *vlastnická aktiva* značky, např. výhoda proti konkurenci.

Faktory vymezujícími hodnotu sportovní značku jsou: základna fanoušků, historický úspěch, využití značky v komunikaci, nedostatek (menší konkurence), zásady (např. hrát vždy útočně), hvězdy. Každý faktor má vliv na umístění značky na trhu a její strategický vývoj. Klub musí jasně vymezit svůj profil pro veřejnost (Čáslavová, 2009, s. 160).

3.1.1 Image značky

Jedním ze zdrojů hodnoty značky je image. Funguje jako obecný a zjednodušený symbol vytvořený na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu. Spotřebitel kupuje produkt jako celkovou osobnost složenou nejen z funkčních parametrů, ale také z emocionálních kvalit. V mysli spotřebitele se vytváří subjektivní obraz o značce, který je komplexní a plastický (Vysekalová, 2009, s. 94).

Existují tři druhy image. *Vnitřní image* si vytváří objekt sám. *Vnější image*, kterou chce producent působit na veřejnost a produkuje ji záměrně či nechtěně, nemusí být založena na skutečnosti. *Skutečná image* je pak utvářena ve vědomí veřejnosti a je z nich nejdůležitější, protože tímto způsobem vnímají značku zákazníci bez ohledu na to, jak je zamýšlená (Vysekalová, 2009, s. 99).

3.2 Identita značky

Osobnost značky, jak ji Aaker nazývá, označuje skupinu lidských vlastností spojených se značkou. K popisu se zpravidla využívají demografická kritéria, kategorie životního stylu a tradiční lidské charakteristiky. Vytvoření takové identity, která je trvalá, dokáže značku odlišit od konkurence, získat pro ni hlubší porozumění a zjednodušit přípravu komunikační strategie. Spotřebitelé pak mají tendenci mluvit o produktech jako o lidech. Identita značky je také ovlivňována obrazem typického či idealizovaného uživatele, stářím značky, sponzorskými aktivitami a svým symbolem (Aaker, 2003, s. 124–128).

Kromě výše zmíněných účinků pomáhá osobnost značky vytvářet hodnotu. Aaker (2003, s. 133) používá tři modely vytváření hodnoty značky. *Model sebevyjádření* vychází z předpokladu, že existují zákazníci, kteří značkami vyjadřují svou skutečnou

nebo idealizovanou identitu, životní postoje i společenské postavení. Koncepti svazku mezi značkou a osobou představuje *model vztahu*. Chování značky do určité míry kopíruje chování osoby, která ji využívá. Vztah může být založen na nostalgii, na osobním závazku, ale i na intimitě. Třetí model se zabývá *reprezentací funkčního požitku*. Účelem tohoto modelu je vystihnout nabídku hodnoty, která je hnací silou značky. Ačkoliv akcentuje zejména funkční výhody, model je bez asociací v myslích spotřebitelů obvykle neefektivní. Reprezentovat požitek lze formou symbolu (zvíře) nebo asociací se zemí či regionem původu (Irsko – whisky).

3.3 Prvky značky

Prvky značky slouží k identifikaci a odlišení značky na trhu. Hlavními prvky jsou jméno, logo, symbol, představitelé, mluvčí, slogan, znělka, balení, nápis, internetová adresa, specifická barva, grafické ztvárnění a maskot (Keller, 2007, s. 204).

Uvádí se šest kritérií pro výběr prvku. *Zapamatovatelnost*, která je klíčová, *smysluplnost*, tj. aby prvek koreloval s osobností značky a podporoval tvorbu asociací, a rovněž *oblíba*, jež spočívá v zajímavém vizuálním a estetickém znázornění. Tato tři první kritéria se označují jako kritéria budování značky (Keller, 2007, s. 204–206).

Druhá trojice kritérií má spíše defenzivní funkci, jelikož se zabývá využitím a ochranou značky. *Přenositelnost* řeší, zda je značka vhodná pro rozšíření produktové řady či kategorie. O aktuálnost prvků se stará *adaptabilita*, jejímž účelem je udržovat značku moderní, a zajistit, aby byla flexibilní a tudíž lehce modifikovatelná. Poslední je *ochrana* značky spočívající jednak v právní ochraně (ochranná známka), jednak v ochraně proti konkurenci, aby nebyly prvky snadno kopírovatelné (Keller, 2007, s. 206–210).

4. Charakteristika Kontinentální hokejové ligy

Kontinentální hokejová liga (dále jen KHL) je mezinárodní hokejová soutěž založená za účelem rozvoje a propagace hokeje v Rusku, v Evropě a částečně i v Asii. Liga oficiálně vznikla v březnu roku 2008, kdy se Ruská hokejová federace rozhodla přesunout svou tehdejší Superligu pod značku KHL. Do sezony 2014/2015 (7. ročník KHL) vstoupilo dvacet osm klubů ze sedmi zemí (Rusko, Bělorusko, Kazachstán, Lotyšsko, Slovensko, Finsko a Chorvatsko), které bojují o Gagarinův pohár, trofej pro vítěze. V předchozím ročníku se ligu účastnily ještě celky z Ukrajiny a České republiky, byť z různých důvodů do nové sezony nenastoupily (KHL, 2014).

Vítězi uplynulého ročníku 2014/2015 se stali hokejisté SKA Petrohrad, kteří ve finále zdolali Ak Bars Kazaň. Ruské týmy doposud ovládly všechny sezony a do finále se jen jedinkrát probojoval neruský celek (v ročníku 2013/2014 Lev Praha podlehl ve finále Magnitogorsku). Ak Bars Kazaň a Dynamo Moskva jsou se dvěma tituly nejúspěšnějšími kluby. V soutěži, jejímž sloganem je *Hokej je naše hra*, nastoupily i dvě české hokejové legendy Jaromír Jágr (Avangard Omsk) a Dominik Hašek (Spartak Moskva). Na začátku února 2015 hrálo v KHL 28 českých hráčů.

Druhá nejprestižnější hokejová soutěž na světě po kanadskoamerické NHL (Aykroyd, 2012) je charakteristická svými plány expandovat do dalších nejen evropských zemí. Kromě současných destinací se také uvažovalo nebo stále uvažuje o rozšíření do Německa (Paczulla, 2008), Itálie (Anon, 2014) či Švýcarska (Mende, 2011). Příchod nového týmu ze Skandinávie není vyloučen po přijetí finského Jokeritu Helsinky. Snaha litevského Vilnius ztroskotala na finančních požadavcích (Merk, 2009), velký zájem o členství v KHL vyjádřil také polský Gdaňsk (Tuniz, 2013). Hokejová legenda a nyní funkcionář Vjačeslav Fetisov vyslovil dokonce přání rozšířit KHL i do východní Asie (Desyaterik, 2013).

Ambiciózní plány však nejspíš v dohledné době nebudou realizovány. Mnoho mužstev trápí vážné finanční problémy, kvůli nimž do sezony 2014/15 vůbec nenastoupil již zmíněný Lev Praha, totožné potíže řeší i slavný Spartak Moskva. Doněck přerušil svou účast kvůli neklidné politické situaci. Obecně jsou na vině přemrštěné rozpočty klubů, vysoké náklady na cestování (vzdálenost mezi Záhřebem a Vladivostokem činí přes 8000 km), odchod generálního sponzora Gazpromu a nestabilní politická a ekonomická situace na území Ruska (Tomas, 2014).

4.1 Konkurování National Hockey League

National Hockey League (dále jen NHL) je hokejová liga založená v roce 1917, v níž nastupují americké a kanadské týmy. Všeobecně je považována za nejprestižnější soutěž na světě, nejen díky své historii a věhlasu, ale i proto, že v ní hrají nejlepší hráči světa, kteří každý rok soupeří o legendární Stanleyův pohár. KHL byla z části založena právě jako konkurent zámořské lize. Představitelé KHL se snaží každým rokem přibližovat NHL, byť se jim to stále z různých důvodů nedaří.

S KHL se pojí několik skandálů snižujících její kredibilitu a prestiž. Nejtragičtější událostí byla letecká havárie letadla s hráči Lokomotivu Jaroslavl, při níž zahynuli i tři čeští hokejisté a jeden slovenský. KHL se musela vypořádat také se smrtí hráče Alexandra Čerepanova během utkání (Korbáš, 2008). Pověst soutěže nevylepší ani občasné dopingové prohřešky (Sport.cz, 2012).

Další potíže způsobuje napjatá politická situace mezi Ruskem a USA. Od března roku 2014 probíhá na východní Ukrajině válka mezi ukrajinskou armádou a separatisty, které podporuje Rusko. Více než rok trvajícím konflikt výrazně ochladil vztahy mezi dvěma velmocemi. Spolu s dalšími západoevropskými státy se USA podílí na sankcích proti Rusku, jež anektovalo Krym.

Síla KHL byla donedávna ve finančních možnostech. Ruští oligarchové disponují obrovským majetkem a movitý sponzor Gazprom přiléval další prostředky. Domácí kluby navíc lákaly hráče na vysoké platy, které jsou na rozdíl od zámořské ligy oproštěny od daňové povinnosti. Ovšem i tato výhoda se na konci roku 2014 začala vytrácet vinou nepříznivé ekonomické situace v Rusku, jejímž důsledkem bylo oslabení rublu. Platy hráčů tak oproti dřívějším letům výrazně ztratily na hodnotě (Langr, 2014). V zámoří se naopak finanční situace zlepšuje, návštěvnost roste, úspěchem končí i zápasy hrané pod širým nebem a liga vydělává, což umožňuje navyšování platových stropů (Stubits, 2014).

Ačkoliv do převážně ruské soutěže přestoupilo několik slavných hráčů, kteří se nechali zlákat vyšším platem než v NHL, na návštěvnosti zápasů se to neprojevalo. V sezoně 2013/14 se mezi 10 evropských týmů s nejvyšší průměrnou návštěvností dostaly pouze 3 týmy hrající KHL (Petrohrad, Slovan Bratislava a Dynamo Minsk), pouze jediný je z Ruska. Z pohledu jednotlivých soutěží je KHL na 4. místě s průměrnou návštěvností 5 812 diváků na zápas (Merk, 2014). V NHL byla v témže ročníku nejméně navštěvovaným týmem Arizona (13 775), většina týmů však překonala hranici 16 000 diváků (NHL, 2014).

KHL se snaží dohnat svůj deficit i v oblasti moderních technologií. Liga je aktivní na sociálních sítích, internetové stránky poskytují podrobné statistiky (leč NHL je má ještě propracovanější), videa a fotografie ze zápasů. Samozřejmostí je i obchod se suvenýry a klubovými předměty (tzv. merchandising). Souboj se zámořskou NHL však zatím vyznívá jednoznačně pro severoamerickou soutěž, neboť KHL musí vyřešit především otázku ekonomické udržitelnosti a prohlubování profesionalismu, který je v NHL zcela mimořádný.

5. HC Lev Praha

5.1 Historie

Historie klubu je velmi složitá. Nynější HC Lev Praha začínal v roce 2010 pod názvem Lev Hradec Králové, ovšem Český svaz ledního hokeje mu zamítl účast v KHL. Klubovní představitelé vyhledali pomoc u slovenského svazu, který jim účast v nadnárodní lize povolil. Proběhla změna názvu na HC Lev Poprad, zápasy hrálo mužstvo na Slovensku (Bereň, 2010). V KHL však klub vydržel jedinou sezonu, v níž obsadil 21. příčku. Pro ročník 2012/13 změnil klub majitele a přesídlil do Prahy, následně byl uznán také českým svazem. Od května 2012 se organizace jmenuje HC Lev Praha, své zápasy hraje v Tipsport Areně, o níž se dělí s pražskou Spartou (Kalát, 2012). Tato práce se bude zabývat klubem od jeho vzniku v roce 2012.

V první sezoně Lev Praha postoupil do bojů o Gagarinův pohár, vypadl však v úvodním vyřazovacím kole s CSKA Moskva. Ve stejném ročníku překonal Lev divácký rekord ligy, když na zápas konaný výjimečně v O2 areně přišlo více než 16 000 diváků. Velké návštěvy byly způsobeny výlukou NHL, která dovolila světovým hvězdám odehrát několik měsíců v Evropě (Lev Praha, 2014).

Ve druhé, dosud poslední sezoně, dosáhl Lev velkého úspěchu, když se probojoval až do finále celé ligy, v němž podlehl Metallurgu Magnitogorsk. Ačkoliv v klubu nepůsobil tolik českých hráčů jako v roce předchozím, Lev si získal velkou oblibu, která se znovu odrazila v dalším překonání rekordu návštěvnosti (při finále v O2 areně přes 17 000 diváků) (Lev Praha, 2014).

Navzdory sportovnímu úspěchu byl klub nucen vypustit nadcházející sezonu 2014/15 kvůli finančním potížím a odhlásit se z nového ročníku KHL. Oficiálně Lev Praha nadále existuje a nezaniknul. Bez pomoci sponzorů, kteří přestali pražský klub dotovat (zejména Gazprom), bude však návrat mezi týmy KHL velice náročný. Ve své poslední sezoně měl Lev Praha rozpočet dosahující 750 milionů korun (Bereň, 2014).

5.2 Identita značky

Vzhledem ke krátkému působení klubu v hokejovém světě je velmi obtížné hledat komplexně vybudovanou identitu nebo hodnotu, kterou se mohou pyšnit historické kluby s bohatou minulostí. Přesto se dá vyzorovat směr, kterým se značka ubírala. Značku Lev Praha lze popsat adjektivy česká, přátelská, aktivní a plná zážitků. Typickým

spotřebitelem, který personifikuje značku, je muž⁵ ve středním věku žijící v Praze, který má rád hokej a zábavu. Je společenský, po náročném pracovním dnu hledá příležitost, jak se odreagovat. Spadá spíš do hlavního proudu společnosti, ovlivňují ho aktuální trendy.

Aakerův model sebevyjádření se dá uplatnit i na Lva Praha. Zejména ve druhém ročníku se ze zápasů stala společenská událost, na níž se objevovali nejen hokejoví fanoušci a věrní příznivci klubu, ale rovněž celebrity a známé osobnosti kulturního života. Ti, kteří navštěvovali zápasy pravidelně, zase vyjadřovali své národní cítění (jediný český zástupce v KHL), cítili se být součástí klubu a ztotožňovali se s „lví bojovností“.

Model vztahu se v tomto případě váže především ke vztahu k vlasti. Klub, jenž nedisponuje žádnou historií, musel svůj nedostatek něčím vynahradit. Apelování na národní hrdost (lev jako symbol klubu i Česka) a fandění domácímu týmu v konkurenci ruských a dalších východoevropských zemí je chytrým řešením. Fanoušci si rychleji vytvoří vazbu s klubem, když vědí, proč ho mají podporovat.

Funkční požitek reprezentuje symbol. Lev, považovaný za krále zvířat, je symbolem České republiky a Lva Praha. V případě hokejového klubu akcentuje český původ, propojení s historií (kterou samotný klub nemá) a symbolizuje vlastnosti mužstva – tým byl zpočátku bez velkých hvězd a spoléhal na týmové pojetí, soudržnost a bojovnost. „Chceme, abychom byli taková malá česká reprezentace. Aby na naše zápasy chodili fanoušci a cítili, že hrajeme proti Rusům,“ stálo v tiskové zprávě k uvedení loga klubu (Kalát, 2012).

5.3 Cílová skupina

Primární cílovou skupinou Lva Praha jsou hokejoví fanoušci bez ohledu na další kritéria výběru. Do této kategorie dle interních informací spadají kromě neutrálních příznivců i fanoušci pražské Sparty a Slavie, o jejichž přízeň klub usiloval. Jedná se o dva největší pražské hokejové kluby, které mají početné skupiny oddaných příznivců, jež se zajímají o hokej a zpravidla bydlí v Praze. Klub se rovněž snažil přilákat potenciální návštěvníky, kteří během týdne přebývají kvůli zaměstnání v Praze, ovšem na víkend odjíždějí do svých měst, a zároveň mají vztah k hokeji. Třebaže má klub ambice vychovat si loajální příznivce, určitá část komunikace se věnuje i jednorázovým (občasným) návštěvníkům.

⁵ Dle interních informací klubu je 75 % návštěvníků zápasů mužského pohlaví.

Sekundárních cílových skupin je více. Za prvé, lidé bydlicí nejvýše hodinu jízdy automobilem od Prahy. V okolí hlavního města České republiky se nenachází příliš hokejových klubů (vyjma Mladé Boleslavi a prvoligového Kladna), s nimiž by se mohli lidé ztotožnit, a proto bylo cíleno i na ně. Na rozdíl od výše zmíněné kategorie primární skupiny, tito obyvatelé v Praze nepracují a nenavštěvují ji pravidelně. Za druhé, rodiny s dětmi a studenti. Je běžné, že sportovní kluby se zaměřují cíleně na rodiny s dětmi, protože odchovaní fanoušci jsou zpravidla věrnější. Pro studenty byly několikrát připraveny slevové akce, které měly zvýšit zájem o Lva Praha, podobné propagační akce se zvýhodněným vstupným vznikly i pro rodiny.

Za třetí, cizinci žijící v České republice nebo zemi navštěvující. KHL je mezinárodní soutěž, v níž se Lev potkával se zahraničními soupeři a jejich fanoušci často podporovali svůj klub i při venkovních utkáních. Kromě těchto příznivců však Lev cílil i na obyvatele pocházející z Ruska případně Finska, kteří v Česku žijí. Za čtvrté, ve sportovním světě je nezbytné komunikovat s nepřímými spotřebiteli: se sponzory, médii a veřejností (Pelsmacker, 2003, s. 144).

5.4 Prvky značky

V této kapitole se práce zabývá prvky značky (kapitola 3.3) a jejich vlivy na značku Lev Praha.

5.4.1 Jméno

„Název značky je nejdůležitější volbou, protože často zachycuje hlavní téma či klíčové asociace velmi kompaktním a ekonomickým způsobem“ (Keller, 2007, s. 211). HC Lev Praha je oficiální název hokejového klubu, spadá do skupiny popisných jmen (Keller, 2007, s. 212). „HC“ označuje zkratku „Hockey Club“, která je pro hokejové celky běžná. „Praha“ je označením místa, v němž klub působí. „Lev“ odkazuje na symbol České republiky, na krále zvířat a bojovnost mužstva. Snoubí v sobě národní cítění i symboliku, je lehce zapamatovatelný i vyslovitelný. Ve sportovním světě je běžné pojmenovávat kluby podle zvířat, symbolů města nebo typických vlastností spojených s působištěm (např. Žraloci ze San José, Kanárci z Norwiche nebo Bluesmani ze St. Louis), protože umožňují využití při marketingových akcích a prohlubují identitu značky.

5.4.2 Logo

„Vizuální prvky značky často hrají zásadní roli v budování hodnoty, především co se týče povědomí o značce“ (Keller, 2007, s. 221). Logo musí být jedinečné, jednoduché, dobře zapamatovatelné, použitelné na různých materiálech, vyjadřovat činnost firmy. Logo má funkci symbolu, který slouží jako vizuální zkratka, jež má emocionální i racionální funkce (Vysekalová, 2009, s. 49).

Logo hokejového klubu HC Lev Praha⁶ patří do kategorie log kombinujících symbol i text (Keller, 2007, s. 223). Na logu je zřejmý název vyvedený v bílém písmu s černým pozadím. Nad textem se nachází hlava lva otočeného na levou stranu, nad sebou má korunu symbolizující jeho vládu nad zvířecí říší a stejnou funkci může plnit i pro klub jako jediného českého účastníka KHL. Na štítu za lvem je patrný náznak české vlajky, jejíž barvy na logu dominují. Lev je červenobílý, štít nese bílou a modrou barvu. Není náhodou, že klubové barvy jsou právě červená, modrá a bílá. Propojení s Českou republikou a jejími symboly a snahu oslovit nejen Pražany lze nalézt ve většině prvků značky.

Lví logo splňuje základní podmínky, je tedy zapamatovatelné, jednoduché a smysluplné, pro fanoušky atraktivní a dostatečně odlišné od ostatních českých klubů. Druh písma je neformální, ale v případě sportovní značky to nevadí. Na první pohled je viditelný maskot klubu, barvy evokují českou vlajku. Navozuje asociace, které by se Lvem měly být spojovány.

5.4.3 Symbol

Symbol je konkrétní předmět sloužící k označení abstraktního pojmu, zkrácené nebo obrazné vyjádření daného jevu (Klimeš, 2005, s. 722). Vedení Lva Praha dle interních informací vyjádřilo při zakládání touhu mít ve znaku zvíře. Volba padla na lva, který se nakonec stal ústředním symbolem celé organizace, jelikož pronikl do názvu, loga a dalších prvků značky. Rozhodnutí zvolit právě toto zvíře vychází z potřeby propojit čerstvě založený klub s něčím, k čemu si lidé snadno vytvoří vztah. Lev byl zvolen kvůli jeho asociacím s historií.

Stříbrný dvouocasý lev se nachází na velkém i malém státním znaku jako jeden ze symbolů České republiky. Astrologicky se prý české země nacházejí pod vládou souhvězdí Lva, což může být jeden z důvodů jeho obliby (Myslivoček, 1994, s. 136). Lev

⁶ Viz příloha č. 2.

bývá vyobrazen v útočné pozici, s velkými drápy a otevřenou tlamou, protože symbolizuje sílu, odvahu a rytířské ctnosti (Mysliveček, 1994, s. 137). Lev Praha využívá v logu zvíře od krku výše.

Lev Praha zvolil vhodný symbol, který disponuje silnými asociacemi a zároveň je relevantní pro klub a mužstvo, které nemělo ve svém středu žádnou velkou hvězdu a spoléhalo na týmové pojetí, na odvahu.

5.4.4 Slogan

„Slogany jsou krátké fráze, které sdělují popisnou či přesvědčující informaci o značce“ (Keller, 2007, s. 232). Lev Praha přišel s vlastním sloganem až pro ročník 2013/14. Heslem kampaně je latinské *Hic sunt leones*⁷ (Zde jsou lvi). Latina byla zvolena z několika důvodů. Kromě toho, že je apolitická, „je také mezinárodní spojovací prvek, multikulturní jazyk. Když se význam tohoto spojení patřičně vysvětlí, dokáží se s ním ztotožnit všechny národy, ať už je to Čech, Kanadčan, Švéd nebo Slovák“ (Lev Praha, 2013).

Význam sloganu vychází z historických map. Kartografové jím označovali na mapách místa, která byla pro cestovatele nebezpečná a dosud neprobádaná. Tuto symboliku si chtěl klub přisvojit pro domácí zápasy, aby se hostující tým cítil jako v jámě lvové, jako na nepřátelském území. „Cílem je sjednotit české hokejové publikum v podpoře týmu proti přijíždějícím soupeřům převážně z Ruské federace“ (Lev Praha, 2013). Sílu národní identity mnoho let demonstruje slavný fotbalový klub FC Barcelona na historickém autonomním území Katalánska (L'Etang, 2013, s. 79).

Kromě celosezonního sloganu použil klub ještě speciální heslo pro vyřazovací boje (tzv. play-off), v nichž se rozhoduje o vítězi soutěže. Hráči společně vybrali heslo *Fight Till the End!* (Bojuj až do konce!). Slogan měl vyjádřit, s jakým odhodláním do klíčové fáze sezony hráči vstupují. Společně s prezentováním sloganu byla vyrobena i speciální trička (Anon, 2014).

5.4.5 Maskot

„Maskot je drobný předmět nebo drobné zvíře pro štěstí“ (Klimeš, 2005, s. 451). Ve sportu se maskot využívá pro reprezentaci určité homogenní skupiny, např. spolků, profesionálních klubů nebo sportovních událostí (každé olympijské hry mají své

⁷ Viz příloha č. 3.

maskoty). Maskot zpravidla symbolizuje typické znaky a osobnost skupiny, které evokují hrdost a úspěch (Mullin, 2007, s. 204). Maskoti se vyskytují ve formě (fiktivních) postav, živých zvířat, neživých objektů a velice často se objevují při zápasech na stadionu a bývají využíváni pro marketingové akce, zejména pro děti. Kupříkladu při šampionátu v hokeji 2015 konaném v Praze jsou maskoty kreslené postavičky Bob a Bobek.

Lev Praha vybral jako maskota v návaznosti na celkovou identitu a prvky značky lva. Jméno vybrali maskotovi sami fanoušci v internetovém hlasování, zvítězil Bruncvík⁸ (Zatloukal, 2012). Bruncvík je bájná postava, která měla zachránit lva před zlým drakem, jeho sochu lze nalézt na Karlově mostu. Výběr jména je kompatibilní s nastavenou identitou, v níž je kladen důraz na akcentování českých dějin.

5.4.6 Internetová adresa

Vzhledem k jedinečnému názvu nebylo pro Lva Praha obtížné zajistit si ideální internetovou doménu *www.levpraha.cz*. Vybavitelnost a logika domény je zásadní, aby se na ni spotřebitelé ve zmeškaných milionů adres dostali (Keller, 2007, s. 220). Lev Praha se dá nyní lehce vyhledat přes vyhledávače díky optimalizaci klíčových slov a jeho internetová adresa je lehce zapamatovatelná, tudíž posiluje identitu značky.

5.5 Proces budování značky HC Lev Praha

Ačkoliv má pražský klub pouze dvouletou historii, dokázal oslovit tisíce příznivců, kteří novou hokejovou značku podporovali a vytvořili si k ní vztah. Nadcházející kapitoly popisují, co pomohlo Lvu vybudovat značku.

5.5.1 Analýza trhu a konkurence

Hokejová KHL probíhá od září do dubna, v témže období se hraje rovněž fotbalové soutěže, které však mívají od prosince do února zimní přestávku. Z pravidelných sportovních událostí⁹ se v Praze pořádají převážně halové sporty (basketbal, házená, volejbal, florbal), jež ovšem v popularitě zaostávají za hokejem i fotbalem. Třebaže je florbal z pohledu členské základny čtvrtý v ČR (za fotbalem, hokejem a tenisem), jeho popularita vzkvétá zejména mezi mladšími lidmi (Česká unie sportu, 2014). Průměrná návštěvnost základní části je navíc velmi slabá (300 diváků), výrazně se zvyšuje pouze

⁸ Viz příloha č. 4.

⁹ Např. tenisový Davis Cup či Fed Cup se konají nepravidelně, pouze ve třech dnech, a ne vždy se hraje v České republice. I další sportovní akce mívají jednorázový charakter, ať se jedná o lyžařské závody, atletiku, cyklistiku, běhy atd.

na jednorázové akce, jako je finále vyřazovací části nebo mezinárodní Czech Open (Petr, 2014).

Největším konkurentem je bezesporu fotbal. V Praze sídlí v současnosti, tj. v sezoně 2014/15, čtyři tradiční prvoligové týmy s rozsáhlou základnou příznivců (Sparta, Slavia, Bohemians, Dukla). Z pohledu Lva Praha jsou nepřímou konkurencí, která však ve výsledku může ubírat na návštěvnosti, ale i na mediálním prostoru. Ve stejném časovém rozpětí jako KHL se odehrává i Extraliga ledního hokeje, nejvyšší česká soutěž. Pro Lev je přímou konkurencí, neboť je zavedená, kluby mají své věrné příznivce a je nejsledovanější hokejovou soutěží v Česku. Konkurenty jsou zejména dva pražské kluby – Sparta a Slavia.

Analýza konkurence je proces označení klíčových konkurentů, rozpoznání jejich silných a slabých stránek, strategie a cílů (Kotler, 2007, s. 568). Slavná pražská „S“ jsou úhlavními rivaly v boji o diváky. Paradoxem je, že Lev s oběma subjekty spolupracuje. Se Spartou se dělí o halu a má totožného vlastníka, Slavia mu pro změnu několikrát uvolnila O2 arenu, kterou sice nevlastní, ale je jejím domovským sídlem.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.3, příznivci obou klubů jsou jednou z cílových skupin Lva. Ve prospěch Sparty hraje fakt, že její tým patří řadu let k ušší špičce ligy a ve svém kádru má hvězdné hráče. Na úspěchy v dlouhodobé základní části však Sparta nedokáže navázat v play-off a čeká na titul od roku 2007. Její síla tkví také v historii a prestiži. Klub se navíc prezentuje propracovanou marketingovou strategií. Sparta však polarizuje veřejnost, což je její slabina. Emoce s ní spojené dosahují extrémů, ať pozitivních nebo negativních.

Slavia Praha v současné době prožívá krizi sportovní i finanční. V posledních ročnících je jejím cílem především udržení se v soutěži, což se v sezoně 2014/15 nepovedlo. Pronájem O2 areny, která během většiny domácích zápasů zeje prázdnou, se stává pro pražský klub zbytečným a zatěžuje rozpočet, který se každým rokem snižuje a nutí klub sázet na odchovance. Ačkoliv Slavia patří stejně jako její pražský arcirival k tradičním klubům, nyní je její pozice velmi vratká a nepředstavuje výraznou hrozbu.

5.5.2 SWOT analýza

Spočívá v celkovém zhodnocení silných a slabých stránek značky, jejich příležitostí a ohrožení. Účelem je neustále sledovat trendy v makro- i mikroprostředí (Kotler, 2013, s. 80).

Silné stránky: výhodou Lva Praha je samotná hodnota KHL. Nejvyšší soutěž v Evropě, týmy z různých zemí, jedinečná příležitost vidět ligu naživo, punc novinky. Nadstandardní zázemí pro fanoušky v Tipsport Areně i v O2 areně. Kvalitně zpracovaná marketingová strategie. Ve 2. sezoně sportovní úspěch.

Slabé stránky: absence historie a z počátku i fanouškovské základny, nedůvěra v projekt, výsledkově neúspěšná 1. sezona. Ač český zástupce v KHL, ve 2. ročníku rapidně ubylo tuzemských hráčů v klubu. Finanční neudržitelnost.

Příležitosti: zpočátku přivést do Česka elitní evropskou soutěž a využít domácího zájmu o hokej, nabídnout něco neokoukaného. Vytvořit ze Lva jakousi českou reprezentaci (platilo pouze v první sezoně), která přiláká více návštěvníků. Po druhé sezoně využití sportovního úspěchu a euforie fanoušků, pracovat nadále se základnou příznivců.

Hrozby: nezájem mimopražských spotřebitelů, sportovní neúspěch, přesycenost hokejem a ztráta puncu novinky. Pokles prestiže celé ligy, která je finančně neudržitelná.

5.5.3 Positioning

Podle interních informací z klubu se Lev Praha chtěl na začátku svého působení prezentovat jako klub, který hraje kvalitnější soutěž, než je česká liga. Využíval jednoznačně své silné stránky, která upozadila absenci historie. Lev tedy na trhu zaujímal pozici exkluzivního, vysoce kvalitního zboží, které přináší spotřebitelům zábavu, zážitek, je rozmanité a zakládá si na českém původu.

5.5.4 Společenská odpovědnost klubu

Anglická zkratka CSR (Corporate Social Responsibility) neboli společenská odpovědnost firem je koncept, kdy firmy při svém podnikání dobrovolně respektují sociální a ekologické zájmy společnosti. Chovají se odpovědně k prostředí a společnosti, v níž podnikají (Moravec, 2008, s. 1), avšak cílem není jen pomoci komunitě, nýbrž také budovat dobré jméno a image firmy, motivovat zaměstnance a zvyšovat hodnotu značky (Svoboda, 2009, s. 66). Firma by měla být vnímána jako příkladně se chovající občan (L'Etang, 2013, s. 58). Důležité je, aby organizace o svých aktivitách informovala všechny zainteresované vnější i vnitřní cílové skupiny (Vysekalová, 2009, s. 106).

Výhoda sportu tkví v tom, že už v sobě má zabudované prvky CSR: děti a jejich sny, péči o zdraví i fyzickou kondici a vzdělávání. Investice do CSR může eliminovat

hrozby, rozšiřovat dosah publika a utužovat věrnost značce. Navíc funguje pro sponzory jako přidaná hodnota jejich aktivit (L'Etang, 2013, s. 59).

Lev Praha se v oblasti CSR velmi angažuje. Většina aktivit podporuje děti. Lev se dvakrát účastnil charitativního florbalového turnaje za účasti známých osobností, jehož výtěžek putoval na speciální péči pro ochrnutého chlapce. Hokejisté také darovali obuv a oblečení *Dětskému centru* v Krči, pomohli vybrat peníze na nový dětský pokoj v Nemocnici Jihlava, obdarovali děti z dětských a azylových domovů a finančním darem v hodnotě 850 000 Kč pomohli fondu Terezy Maxové. Benefiční akcí podpořili boj proti civilizačním chorobám, zápasem odehraným v růžových dresech¹⁰ bojovali proti rakovině prsu, zapojili se do mezinárodní akce proti rakovině prostaty *Movember*, těžce nemocným dětem pomohla aukce dresů.

Lev Praha se rovněž finančně podílel na výstavbě památníku zesnulého hokejisty Jana Marka. Při návštěvě Vladivostoku rovněž uctil památku padlých československých vojáků v letech 1918–1920 (Lev Praha, 2014).

5.6 Marketingové aktivity HC Lev Praha

5.6.1 Komunikace s fanoušky

Sportovní fanoušci jsou stěžejním mechanismem každé sportovní organizace. „Přebírají roli ambasadorů značky, kterou jim ostatní odvětví mohou závidět.“ Ve sportu se objevuje taková věrnost značce, již jiné produkty nedokážou napodobit. Věrní fanoušci podporují klub za všech okolností, ztotožňují se s jeho hodnotami, žijí s ním. Proto jsou fanoušci zcela zásadní pro komunikaci klubu (Hopwood, 2010, s. 140). Mnohdy jsou nejviditelnějším a nejpřesvědčivějším nástrojem komunikace díky svému entuziasmu. Sportovní komunikace klubu by se měla zabývat zejména tím, po čem zákazník a fanoušek touží (Hopwood, 2010, s. 145).

Základem každé sportovní organizace, která si váží fanoušků, je fanklub. „Cílem fanklubu je zajišťovat podporu při utkáních Lva Praha na domácí půdě a podporovat jej i v ostatních destinacích mimo ČR. Zatím se podařilo zorganizovat výjezdy do slovenské Bratislavy, fanklub vyrazil i do dalekého Lotyšska, ale také do Záhřebu na tamní Medveščak.“ Členství přináší fanouškům výhody v podobě levnějších permanentek a vstupenek, besed s hráči, účasti na klubových akcích (Lev Praha, 2012).

¹⁰ Viz příloha č. 5.

V 21. století už nemůže sportovní klub fungovat bez sociálních sítí. Sociální sítě umožňují snadnou komunikaci přímo s cílovou skupinou, sdílení obsahu, diskuze pod příspěvky a komentování (Hopwood, 2010, s. 198). Lev Praha využíval většinu populárních sítí (Facebook, Twitter, Instagram + ruské VKontakte). Náplní příspěvků byly předzápasové a pozápasové informace, fotografie ze zákulisí, informace pro fanoušky o nadcházejících akcích, propagace marketingových aktivit, odkazy na články z webových stránek. Facebookový profil, který je i během vynechané sezony denně obohacován o nový obsah, překročil hranici 100 000 fanoušků (v ČR nikdo neměl více).

Lev Praha využil moderní technologie také při tvorbě mobilní aplikace. Fanouškové po nainstalování na svůj přístroj získají nejnovější zprávy z klubu, reportáže ze zápasů, kalendář zápasů s možností koupě vstupenek online, informace o klubu a hráčích. Mají tak možnost být s klubem v kontaktu kdykoliv a kdekoliv.

Klub sice nevlastnil účet na YouTube, serveru pro sdílení videosouborů, nicméně na svých stránkách provozoval webovou televizi Lev Praha. Zájemci si zde mohli přehrát rozhovory s hráči, zajímavé okamžiky ze zápasů, vstupy z marketingových akcí. Dalšími kanály, prostřednictvím nichž klub komunikoval, byly SMS servis, sekce *Ptejte se* či emailový newsletter.

Lev Praha během dvou ročníků KHL přišel s několika zajímavými marketingovými akcemi. S velkým úspěchem se setkala akce *Miss Lev*, do níž se hlásily fanynky, a po skončení hlasování byla vyhlášena klubová miss. Po vzoru fotbalové Sparty vznikla lví tramvaj, která jezdila po Praze. Samozřejmostí jsou autogramiády, setkání s hráči, focení kalendářů, různé soutěže o hodnotné ceny nebo cenově zvýhodněné vstupenky pro určitou skupinu (studenti, rodiny). Marketingovým tahem byl i přesun do O2 areny na vyřazovací část sezony. Největší hala ve střední Evropě nabízí nesrovnatelně vyšší kvalitu zázemí a pro fanoušky více zábavy (např. kostka nad ledem). Fanoušci se do haly naučili chodit a několikrát zlomili návštěvnický rekord ligy. Součástí zápasového programu byly i roztleskávačky, které se hledaly pomocí konkurzního řízení.

Nezbytností sportovních klubů je prodejna s klubovými suvenýry a oblečením. Fanshop Lva se nacházel přímo v Tipsport Areně, dostupnost byla tudíž skvělá, a jeho sortiment zahrnoval jednak pánskou kolekci, jednak dámskou, ale také dětskou či tematicky zaměřenou kolekci (pro play-off, vítězství v konferenci), vlaječky, samolepky, hrnky, magnety a mnoho dalších druhů suvenýrů. Ceny byly nastaveny velmi rozumně (Fanshop Lev Praha, 2014).

5.6.2 Komunikace s médii, sponzory a veřejností

Lev Praha komunikuje s médii zejména prostřednictvím tiskových zpráv případně tiskových konferencí, které se konaly při důležitých událostech, jako je třeba začátek sezony. Novinářům je k dispozici rovněž foto soupiska a další grafické materiály. Velká média (Česká televize, Český rozhlas) měla možnost vyjet s klubem na sérii venkovních zápasů (tzv. trip) a pořídit z nich vlastní reportáže. Jedná se o velmi efektivní metodu navazování vztahů s médii a zároveň přiblížení se veřejnosti (Lev Praha, 2013).

Pro sponzory a obchodní partnery je v Tipsport Areně (domovský stánek klubu) vyhrazen speciální prostor s VIP místy v komfortním prostředí s nejlepším výhledem na ledovou plochu. Do VIP prostor¹¹ se vejde až 850 hostů, nejčastěji vysocí manažeři nebo celebrity. Vhodné jsou jednak pro neformální a pracovní setkání, jednak jako dárek pro obchodní partnery (Lev Praha, 2013).

S veřejností Lev Praha nejčastěji komunikoval reklamou (tištěnou či rozhlasovou). Pro sportovní kanály Sport 1 a 2, které KHL přenášejí, byl natočen i televizní spot, v němž účinkovali hráči Lva. Klub byl aktivní také v oblasti online propagace a v menší míře ve venkovní reklamě. Celá strategie měla v prvním roce za účel přilákat diváky, aby si vyzkoušeli KHL, aby jí dali šanci. Poté, co se vytvořila fanouškovská základna, bylo nutné přivést do ochozů i nepravidelné návštěvníky, pro něž byly lákadlem zábava, hvězdná jména nebo upevnění společenského statusu.

¹¹ Viz příloha č. 6.

6. HC Slovan Bratislava

6.1 Historie

V roce 1921 byl založen hokejový oddíl při 1. ČsŠK Bratislava. První zápas podle kanadských hokejových pravidel sehrál klub ve Vídni v roce 1924. Sportovní úspěchy vedly k otevření zimního stadionu na Tehelném poli v roce 1940. V poválečném období se Slovan etabloval v československé lize mezi přední celky, skončil osmnáctkrát na medailové pozici. Mistrovský titul však získal pouze jednou v sezoně 1978–79. Klub od roku 1948 převážně užívající jméno Slovan sice nezískal více titulů, přesto byl nejúspěšnějším slovenským týmem, který jako jediný v historii třikrát po sobě vyhrál prestižní Spenglerův pohár konaný ve Švýcarsku. Do reprezentace dodával Slovan kvalitní hráče, jakými byli třeba bratři Šťastní nebo brankář Dzurilla. Silnou historickou rivalitu si vytvořil zejména s pražskou Spartou (Slovan Bratislava, 2014).

Po rozdělení Československa začal Slovan dominovat ve slovenské lize. Do ročníku 2012 dokázal získat osm titulů, účastnil se mezinárodních turnajů, např. Evropské hokejové ligy, Evropské ligy mistrů či Super Six. V letech 2008 a 2011 sehrál Slovan přátelské zápasy s týmy NHL. Progresivní management klubu se zasloužil rovněž o vstup do KHL, čemuž napomohla rekonstrukce *Zimného štadióna Ondreja Nepelu* pro hokejový šampionát v roce 2011. Multifunkční hala Slovnaft Arena s kapacitou 10 tisíc diváků poskytla fanouškům odpovídající zázemí (Slovan Bratislava, 2014).

Slovan vstoupil do KHL (kvůli větší atraktivitě ligy) stejně jako Lev v roce 2012 a odehrál dosud tři ročníky. Nejpovedenější byl první (13. místo), následovalo zhoršení (21. a 26.), které bylo především v poslední sezoně zapříčiněno finančními potížemi, kvůli nimž Slovan zvažuje odchod z KHL (Jáchim, 2015). *Belasí*, jak se klubu přezdívá, byli v minulé sezoně 3. nejnavštěvovanějším klubem celé ligy, což jen podtrhuje oddanost jejich fanoušků (Merk, 2014).

6.2 Identita značky

V oblasti osobnosti značky se Slovan Bratislava mnohými aspekty podobá pražské Spartě. Je to klub z hlavního města, nejúspěšnější v zemi, s čímž se pojí velká základna fanoušků, ovšem také značná skupina odpůrců. „Je obdivovaný a zatracovaný zároveň, je vzorem i trnem v oku,“ stojí na oficiálních stránkách klubu (Slovan Bratislava, 2014). Slovan je úspěšný, ambiciózní, tradiční klub s bohatou historií i progresivními tahy.

Typického spotřebitele přiblížil marketingový výzkum klubu, který proběhl na 5 tisících respondentů (držitelé permanentek a účastníci aukce). Z výzkumu vyplývá, že zhruba 70 % fanoušků jsou obyvatelé Bratislavy či jejího kraje, v drtivé většině jde o muže, nadpoloviční většina jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří výrazně převyšují manuálně pracující. Třetina respondentů disponuje měsíčním příjmem nad 1 600 euro, věkově se pohybuje okolo 35 let (Slovan Bratislava, 2013). Podobně jako u Lva se přesunem do KHL stala ze Slovanu prestižní záležitost, čemuž odpovídá skladba respondentů.

Model sebevyjádření zde nabývá na důležitosti, protože Slovan je spjat s úspěchem. Kdo fandí Slovanu, má ambice stát se úspěšným, je cílevědomý, chce porážet ostatní¹² a budovat si kariéru (absolventi VŠ), zároveň nehledí na názory ostatních, jde si svou cestou stejně jako klub, když odešel do KHL.

Model vztahu je u Slovanu na jiné úrovni než u Lva, výrazně zvyšuje hodnotu značky. Slovan je tradiční klub, který na rozdíl od Lva, buduje svou fanouškovskou základnu dlouhodobě. Není výjimkou, že se klubová příslušnost dědí z generace na generaci a fanoušci jsou se svým klubem celý život, ergo jiná varianta u nich nepřichází v úvahu. Svou roli hraje i pocit nostalgie.

Symbolem funkčního požitku je orel, kterého má klub ve znaku. Orel představuje dravost, sílu, vítězství a jakousi dominanci nad okolím, na nějž shlíží z výšky. Slovan již na Slovensku neměl konkurenci, kvůli výzvě tudíž změnil ligu, což koresponduje s osobností značky a jejím novátorstvím. Zároveň se v mužstvu nacházelo velké množství slovenských hráčů, kteří reprezentovali svou zemi v KHL a prezentovali se dravým a bojovným stylem hokeje.

6.3 Cílová skupina

Základní principy zacílení se shodují s pražským Lvem. Primárně se bratislavský velkoklub zaměřuje na hokejové fanoušky, kteří si chtějí zajít na kvalitní evropskou soutěž, pobavit se a podpořit svůj oblíbený celek. Epicentrum fanoušků má Slovan pochopitelně v Bratislavě a jejím okolí, kde se jich nachází nejvíce. Slovan se ovšem odlišuje větším důrazem na věrné fanoušky, což vyplývá z tradice, zatímco Lev svou marketingovou kampaň směřoval na celou hokejovou veřejnost.

¹² „Mrtvy jsou někdejší utopie; ‚horečkou‘ dneška je životní styl ovládaný vítězstvím, úspěchem, soutěží a výkonným já. Být nejlepší, vyniknout, překonat se – tak zní hesla demokratické společnosti“ (Lipovetsky, 2007, s. 290).

Za sekundární cílovou skupinu lze považovat firemní klientelu, již jsou k dispozici luxusní prostory v horním patře haly¹³. Nárůst zájmu obchodních partnerů je spojen se vstupem do KHL, která je i přes své nedostatky a problémy stále prestižní, Slovensko je zároveň geograficky relativně blízko Rusku a tedy i firmám zainteresovaným v chodu soutěže. Velký zájem projevuje klub o děti a mladistvé, na které je zaměřeno několik marketingových akcí a CSR aktivit, a kteří mají potenciál být příznivci klubu na několik následujících desetiletí. Mezi marketingově zajímavé skupiny patří také zahraniční fanoušci z Ruska, Ukrajiny či Finska.

6.4 Prvky značky

6.4.1 Jméno

Oficiální název klubu zní HC Slovan Bratislava. Stejně jako u Lva obsahuje tradiční hokejovou zkratku HC, jméno a místo působení. Výraz „Slovan“ označuje příslušníky skupiny národů sídlících ve východní, střední a jižní Evropě (Češi, Rusové, Bulhaři aj.). Ve sportu je jeho použití běžné, nejen na Slovensku, ale i v Česku existuje nepřehledné množství sportovních klubů s tímto jménem. Vzhledem k jeho frekvenci, je název dobře zapamatovatelný, navíc těží z tradice klubu, jelikož je používán nepřetržitě od roku 1953. V tomto případě tedy nelze hovořit o marketingově zvoleném jménu, v minulosti bylo toto pojmenování zcela běžné.

6.4.2 Logo

Původní klubové logo¹⁴ obsahovalo slovenský státní znak, jelikož klub reprezentoval svou zemi. Ten je tvořen „červeným gotickým štítem s dvojitým stříbrným křížem na modrém trojvrší“ (Štátny znak, 1993), v pozadí se dvěma překříženými hokejkami.

Od roku 2004 však Slovan používá nové moderní logo¹⁵. Znak očividně čerpá inspiraci ze zámoří, kde je tento styl populární, a nejvíc od Pittsburghu Penguins. Logu dominuje symbol Slovanu, orel bělohlavý, a klubové barvy (objevující se i na slovenské vlajce). Logo je velmi jednoduché, graficky čisté, nicméně splňuje všechny požadavky. Na rozdíl od Lva se na znaku nenachází žádný text a působí elegantněji. Důvodem je

¹³ Kapitola 6.6.2 pojednává o této záležitosti podrobněji.

¹⁴ Viz příloha č. 7.

¹⁵ Viz příloha č. 8.

znalost a tradice značky Slovanu, Lev ji teprve budoval. Orel působí na logu majestátně a symbolizuje dominanci a úspěchy klubu. V KHL si tímto logem klub ostudu neudělal.

6.4.3 Symbol

Symbolem klubu je orel bělohlavý, jenž se objevuje na logu i jako maskot. Orel symbolizuje moc, vítězství a vládu. Je označován za krále ptáků (paralela s králem zvířat u Lva), v heraldice se objevoval už ve starověku u Egyptanů či Peršanů (Mysliveček, 1994, s. 176). Bůh Jupiter jej měl za symbol a dodnes lze orla nalézt na městských znacích. Dvouhlavý orel dokonce reprezentoval ve staré Asii nesmrtelnost a nekončící vládu (Mysliveček, 1994, s. 177).

6.4.4 Slogan

Slovan využívá při působení v KHL několik různých sloganů pro jednotlivé části sezony. Předsezonní prodej vstupenek pracoval s heslem *Hokej je krásna hra, užívaj si ju aj ty po celú sezonu*. Tváří kampaně byla modelka Martina Dávidová, takže myšlenka „krásné hry“ měla dvojí význam (Slovan Bratislava, 2014). Během sezony 2014/15 mohli lidé vidět rovněž slogan *Viac než hokej*, který se objevil třeba na prostředcích městské hromadné dopravy (Slovan Bratislava, 2014). Motto naznačuje, že Slovan není pouze hokejový klub, ale že je něčím důležitějším – celoživotním poutem, vášní.

Předchozí sezona 2013/14 posilovala představu sepětí klubu s fanoušky – nejprve sloganem *S vami sme jeden tím* a poté i *Jeden tím, jeden cil'* (HC Slovan Bratislava, 2013). Podobně jako Lev Praha ani Slovan nedisponoval v rámci KHL hvězdnými jmény, takže kladl důraz na bojovné pojetí mužstva a fanoušci byli jeho pomyslným šestým hráčem. Právě možnost spořehnout se na opravdu širokou masu příznivců odlišuje slovenského zástupce KHL od toho českého, který ji musel budovat.

6.4.5 Maskot

Maskotem Slovanu Bratislava je orel bělohlavý jménem Harvy¹⁶. Svou roli plní od září 2013 a Slovan mu připravil ucelenou identitu. Harvy se narodil v kanadském Québecu, odkud do Bratislavy přiletěl. Jeho novým „hnízdem“ se stala Slovnaft Arena. Před jeho premiérovým zápasem bylo uspořádáno přivítání na náměstí u haly. „Největší radost mi udělal dětský úsměv. Děti si mě okamžitě oblíbily. A dospělí se v mojí přítomnosti znovu měnili na děti a byli ze mě stejně nadšení jako jejich děti,“ popisuje

¹⁶ Viz příloha č. 9.

Harvy svůj první den v roli maskota. Na stránkách Slovanu se dočteme i o nejoblíbenějším Harvyho jídlu (pizza s rybami), filmu, činnosti nebo hudbě (píseň *Eagle* od skupiny ABBA) (Slovan Bratislava, 2014).

Zatímco Lev svého maskota Bruncvíka propojil co nejvíce s identitou značky a s českou historií, Slovan šel cestou sympatického, přátelského a veselého Harvyho, který na stadionu pobaví děti i dospělé a vytvoří pohodovou atmosféru. Orel je symbolem klubu a nachází se i na znaku, takže propojení s ostatními prvky značky je logické.

6.4.6 Hymna

Klubová hymna má za účel rozpumpovat diváky během utkání a udržovat bojovného ducha (Rosen, 2013, s. 15). Zpravidla se jedná o populární, chytlavou a rytmickou skladbu, jejíž text oslavuje klub a jeho přednosti, nese hudební poselství o značce (Keller, 2007, s. 327). Měla by v hráčích i fanoušcích vzbudit hrdost. Lev vzhledem ke své krátké historii žádnou hymnu neměl, nicméně Slovan za léta svého působení vystřídal klubových písní několik. V 80. letech 20. století nazpívala hymnu legendární skupina Elán. Šest let až do roku 2013 plnila tuto roli píseň *My sme tu doma* od slovenské rockové skupiny Karpina¹⁷. Důraz byl kladen na dominanci Slovanu v Bratislavě a na jeho domácí neporazitelnost před domácími fanoušky.

Od roku 2013 provází hokejisty Slovanu píseň *Bratislava volá* od populární bratislavské pop punkové skupiny Iné Kafe¹⁸. Hymna těží z rychlého tempa, rockových tónů, jednoduchého textu a velmi povzbudivého a chytlavého refrénu. Text je založen na tom, že celá Bratislava fandí Slovanu a znovu se opakuje motiv klubových úspěchů, v Bratislavě totiž narazíte na „belasí majstri, čo sa vás neboja“ (Slovan Bratislava, 2013).

6.4.7 Internetová adresa

Klub sídlí na adrese www.hcslovan.sk, která je velmi logická a uživatelé by neměli mít problém ji nalézt. V adrese se objevuje hlavní část názvu a doména je slovenská. Potíže může působit fotbalový Slovan Bratislava, jehož adresa je www.skslovan.com. Odlišuje se však předponou „ŠK“, jednak mezinárodní doménovou koncovkou.

¹⁷ Úryvek z 2. sloky: „Aréna slávných bojovníkov; A davy verných fanúšikov; Horúčka stúpa, srdce ti bije; Tu každý z nás len pre jedno žije.“ Část refrénu: „My sme Slovan a my sme tu doma! My sme Slovan a my sme tu doma! Belasé srdce, každý v hrudi ho má“ (Hymna HC Slovan, 2009).

¹⁸ Úryvek ze 4. sloky: „Na Tehelnom poli; Dnes bude bitka; Môžete hádať; Kto bude víťaz?!“ Refrén: „Bratislava volá; Slovan do toho; Naša sila vás zdolá; Pôjdete domov“ (Bratislava volá, 2013).

6.5 Proces budování značky HC Slovan Bratislava

Slovan je tradiční klub a značka, následující kapitoly se tudíž budou zabývat tím, jaké nástroje klub využíval po vstupu do KHL.

6.5.1 Analýza trhu a konkurence

Na Slovensku jsou hokej, fotbal a tenis nejsledovanějšími sporty, proto tato odvětví (a ještě atletika) dostávají od vlády nejvyšší dotace (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu, 2015). Fotbalové i hokejové ligy probíhají ve stejných časových intervalech jako v Česku, tenisové akce jako turnaje kategorie Challenger se konají jednorázově, atletika má svou hlavní sezonu přes léto. Pozice hokeje a fotbalu je tedy neotřesitelná v době konání KHL.

Z toho vyplývá, že hlavní konkurencí hokeje je na Slovensku fotbal. Hokejovému Slovanu v posledních letech ubyli městští konkurenti. Fotbalová Petržalka zanikla a její nově vzniklý nástupce hraje až 5. ligu (Kotian, 2014), bývalý mistr ligy Inter Bratislava hraje v současnosti 3. ligu. Fotbalový Slovan vládne domácí soutěži spolu se Žilinou, ovšem v Bratislavě žádnou konkurenci nemá. Navíc podobně jako v Praze v případě Sparty či Slavie, fanoušci fotbalového Slovanu podporují i ten hokejový a nelze hovořit o konkurenci v pravém slova smyslu.

Co se Bratislavy týče, nemá Slovan konkurenci ani v hokeji. V extralize ani 1. lize nehraje žádný klub z bratislavského kraje, až 2. ligu se účastní klub Hamuliakovo. Slovenský výběr do 20 let, který patří do extraligy, sice sídlí v Bratislavě, ale nejedná se o klub v tradičním pojetí. Dokud se Slovan účastnil slovenské nejvyšší soutěže, úhlavními konkurenty byly Košice, Zvolen či Trenčín. Přestože Slovan za své poslední 4 roky vyhrál jediný titul (zbylé tři vyhrály Košice), klub se rozhodl přesunout do kvalitnější a prestižnější soutěže – do KHL.

6.5.2 SWOT analýza

Silné stránky: bohatá minulost, kvalitní zázemí Slovnaft Areny, široká základna věrných fanoušků a z toho plynoucí vysoká návštěvnost, inovativní přístup, aktivita na sociálních sítích, kvalitní marketing, účast v nejprestižnější evropské lize podtrhující pozici č. 1 na Slovensku.

Slabé stránky: polarizace veřejnosti, horší sportovní výsledky (13., 21. a 26.), potíže naplnit rozpočet pro KHL, úbytek slovenských hráčů.

Příležitosti: uspět na mezinárodním poli a reprezentovat svou zemi, přilákat i nebratislavské fanoušky na kvalitní ligu, vytvořit z návštěvy zápasů společenskou událost.

Hrozby: prohlubování finančních potíží a s tím spojených nevalných sportovních výsledků, ztráta motivace při případném přesunu do jiné soutěže.

6.5.3 Positioning

Pozice Slovanu na trhu je dána historickými i současnými úspěchy – staví se do pozice hokejové jedničky na Slovensku a to jak z hlediska sportovních úspěchů, tak z pohledu fanouškovské základny, klubového zázemí, propracované péče o zákazníka a účasti v nejkvalitnější evropské soutěži. Slovan je považován za nejlepší sportovní klub na Slovensku a tomu odpovídá jeho pozice nejen na trhu, ale i v mysli spotřebitele, tedy fanouška. Auru úspěšného a moderního klubu podporuje klub ve svém marketingu velmi vydatně.

6.5.4 Společenská odpovědnost klubu

Činnost Slovanu v oblasti CSR se zaměřením podobá Lvu, také se věnuje převážně dětem. Klub se věnuje rozvoji mládežnického hokeje v bratislavském kraji. *Mini Hockey Fest*, jak zní název hokejového festivalu pořádaného Slovanem, se konal čtyřikrát, naposledy v roce 2013. Hlavním záměrem dvoudenní akce je rozvoj a podpora dětského a mládežnického hokeje v kraji. Účastní se jej hráči ve věkové kategorii do 8 let a mladší z různých klubů, např. Banská Bystrica či Púchov. Pro účastníky i jejich rodiče byl připraven bohatý doprovodný program a také autogramiáda s hráči seniorského mužstva Slovanu (Slovan Bratislava, 2013). Klub touto činností jednak podporuje hokej ve svém regionu, jednak si připravuje budoucí příznivce a hypoteticky i své hráče.

Na podobném principu funguje týdenní letní kemp *Ice Time Academy*, který je určen pro děti od 8–13 let a konal se zatím třikrát v letech 2012–2014. Projekt zaštiťuje Slovan, jenž poskytl rovněž své tréninkové prostory a zajistil přítomnost domácích i zahraničních odborníků. Pro zájemce je připravena komplexní tréninková nadstavba, včetně speciálních cvičení na moderních trenažérech či umění regenerace. Důraz je kladen na celkovou připravenost, proto je zahrnuta i výuka hokejové angličtiny (Ice Time Academy, 2014).

Na děti je zaměřený taktéž projekt *Slovan Fights Cancer*¹⁹, jenž pomáhá těžce nemocným dětem po celém Slovensku. Slovan spolupracuje se *Združením na pomoc detskej onkológie* již 10 let. Hráči velice často navštěvují nemocné děti v Detské fakultní nemocnici v Bratislavě a věnovali jim dva zápasy v rámci KHL. V sezoně 2014/15 i rok předtím v utkání nejbližší datu světového dne boje proti rakovině nastoupili hráči ve fialových dresech, jelikož fialová je symbolem boje proti těžkým nemocím. Výtěžek z obou utkání dosahující 20 000 eur byl věnován nemocnici na zlepšení podmínek onkologického oddělení (Slovan Bratislava, 2014). Populární akce pro boj s rakovinou prostaty *Movember*, která je mezi sportovními kluby velmi rozšířená, se rovněž zúčastnili hráči Slovanu a to v roce 2013 (Slovan Bratislava, 2013).

Snaha podpořit malé hokejisty spočívá rovněž v akci *2 % z daně*, která cílí na právnické a fyzické osoby, aby poskytly 2 % ze své vypočtené daně registrované organizaci. Pokud je odkážou občanskému sdružení *HC Slovan Bratislava – mládež*, budou se podílet na financování nezbytných prostředků pro jejich růst (hokejová výstroj, pronájem ledových ploch, nadstavbové činnosti aj.) (Slovan Bratislava, 2014).

6.6 Marketingové aktivity HC Slovan Bratislava

6.6.1 Komunikace s fanoušky

Oficiální fanklub se jmenuje *Verní Slovanu* a vzniknul v roce 2006, v současnosti čítá několik set fanoušků. Vzhledem k bohaté historii klubu je členská základna na rozdíl od Lva dostatečně široká a má větší tradici. Řídí jej sami členové, Slovan s nimi však aktivně spolupracuje. Členský poplatek činí 10 eur a je nezbytné dodržovat stanovy fanklubu. Mezi cíle sdružení patří organizovat fanoušky Slovanu, choreografie a výjezdy, sdružovat fanoušky klubu po celém Slovensku i v zahraničí (tzv. *belasé diecézy*), rozvíjet fanouškovskou kulturu, podporovat svůj tým a poskytnout členům výhodné podmínky (slevy u sponzorů, na permanentky, suvenýry aj). Fanklub spolupracuje i s českými protějšky v Pardubicích nebo v Brně a pochopitelně se svým fotbalovým dvojčetem v Bratislavě (Verní Slovanu, 2014).

Aby měli věrní příznivci ideální podmínky při povzbuzování klubu, uzavřel Slovan partnerství s pivovarskou restaurací *Centrálna klubovňa*²⁰, z níž se stala oficiální klubovna fanoušků. Kromě výzdoby, kterou tvoří klubové proprietery vytvářející tu pravou

¹⁹ „Slovan bojuje s rakovinou.“ Viz příloha č. 10.

²⁰ Viz příloha č. 11.

atmosféru, mohou zde fanoušci sledovat přímé přenosy zápasů. Partnerství přináší příznivcům Slovanu mnoho výhod – při předložení vstupenky z vítězného zápasu malé pivo zdarma, losování o podepsané dresy či hokejky, možnost ochutnat *Slovan kombo* (předkrm, hlavních chod a pivo za výhodnou cenu). Někteří zaměstnanci restaurace chodí při zápasech oblečení v dresech Slovanu (Slovan Bratislava, 2014). Myšlenka klubové restaurace, která je výhodná pro obě strany, je velmi vhodná pro zvyšování loajality příznivců a hodnoty značky.

Pro návštěvníky domácích utkání Slovanu je připravený bohatý doprovodný program. Zpestřením během zápasu jsou např. vzkazy na multimediální kostce nad ledem. Za 180 eur se lze zasnoubit v přímém přenosu, za 120 eur lze poblahopřát k narozeninám, za nižší částky lze pak zaslat textový vzkaz nebo si nechat zahrát skladbu na přání (Slovan Bratislava, 2014). Mezi další aktivity patří běh v zorbingové kouli²¹, jízda na rolbě, střelba puků na branku či fotografická vzpomínka zdarma.

Již 3. ročníkem probíhá projekt *Škola ide na Slovan*. Na každý domácí zápas jsou vybráni studenti základní či střední školy z bratislavského kraje, 45člennou skupinu doveze na stadion klubový autobus, po zápase dostanou suvenýry a mohou si prohlédnout vybrané části haly. Za sezonu 2013/14 navštívilo domácí zápasy téměř 1300 studentů. Projekt těží z podpory Rajo, a.s. (mléčné výrobky) a také bratislavského regionu (Slovan Bratislava, 2014).

Obchod s klubovými suvenýry, dresy, šálami a dalšími doplňky, tzv. fanshop, se nenachází ve stejném areálu jako domovská hala klubu, zájemci musejí přejet Dunaj a zamířit do čtvrti Petržalka. Věrným příznivcům tento neduh v nákupu nezabrání, ale někteří by se mohli nechat odradit. Avšak v dalších ohledech obchod splňuje nároky moderního klubu, na výběr je tu z různých variací dresu, sportovního oblečení, čepic, puků, šál, vlaječek, klíčenek a směrem k MS 2015 v hokeji také oblečení s motivy národního týmu. Ceny jsou nastaveny poměrně vysoko, roli hraje nejen hodnota značky, ale také jedinečná pozice Slovanu na trhu (Fanshop Slovan Bratislava, 2015).

Slovan se svými fanoušky komunikuje na ještě větším počtu sociálních sítí než Lev. Stejně jako pražský klub spravuje Facebook, Twitter, VKontakte a Instagram, navíc působí ještě na dalších multimediálních sítích, jako jsou Pinterest a Youtube, dále na profesní síti LinkedIn, na Google+ či na geolokační síti Foursquare. Klíčovým nástrojem je jednoznačně Facebook, na němž má klub přes 110 tisíc fanoušků a je lídrem celé KHL.

²¹ „Smysl zorbingu je v tom, že je posádka zorbonautů upevněna uvnitř zorbingové koule a poté jsou tito odvážlivci spuštěni dolů ze svahu.“ (Zorbing Praha, 2015).

Náplň příspěvků a aktivity jsou totožné jako u Lva. Na Twitteru sleduje Slovan zhruba o 500 uživatelů více než Lva, aktivita je tu ovšem nižší než na Facebooku.

6.6.2 Komunikace s médii, sponzory a veřejností

Slovan vypracoval pro komunikaci s médii a obchodními partnery jakýsi manuál. Vychází z potřeb mediálně nejsledovanějšího slovenského klubu, který dbá na vstřícné vystupování podporující kladné veřejné mínění a posilující hodnotu značky. „K vytvoření co nejkorektnějších a nejbližších vztahů mezi klubem, veřejností a sponzory slouží pravidelné marketingové a PR akce, např. prezentace, autogramiády, společenské a charitativní akce“ (Slovan Bratislava, 2014).

Pravidla dále stanovují povinnosti hráčů věnovat se novinářům a marketingovým akcím, vymezuje však také časová období, kdy mohou žurnalisté za hráči přijít se žádostí o rozhovor, vše koordinuje PR oddělení. Manuál pamatuje rovněž na účast novinářů na venkovních výjezdech, což umožňoval i Lev Praha. Slovan nabízí tuto příležitost na všechny tzv. tripy, přičemž maximální počet novinářů je 8 a přednost má televizní štáb (Sport 1 a 2). „Základními komunikačními kanály klubu jsou pravidelné tiskové zprávy a aktuality na webu, na Facebooku a na Twitteru,“ stojí na stránkách klubu (Slovan Bratislava, 2014).

Obchodním partnerům a movitým klientům jsou k dispozici sky boxy a také *SkyLounge*. Sky boxy s kapacitou přes 300 míst se nacházejí ve 3. poschodí haly a nabízejí zájemcům komfort a vysokou kvalitu služeb s gurmánským občerstvením. *SkyLounge* pojme přes 80 diváků a poskytuje jim luxusní prostory ideální pro náročnou klientelu, v ceně pronájmu je zahrnut gastronomický servis. O úroveň výš by měla být připravovaná *SkyGallery*, která je reakcí na vysoký zájem o prémiová místa (Slovan Bratislava, 2014).

Kromě všeobecné znalosti značky Slovan Bratislava pomohlo ke vnímání veřejností i zařazení do skupiny značek s vynikající pověstí, které uděluje celosvětově uznávaná organizace *Superbrands*. Kritérii výběru jsou známost, budování značky, přijetí značky, inovace a prestiž (Slovan Bratislava, 2013).

Slovan patří na Slovensku mezi nejsledovanější sportovní subjekty, na prostor v médiích si tudíž stěžovat nemůže. Mezi využívané komunikační kanály patří venkovní (po vzoru pražské Sparty či Lva vyzkoušel k propagaci klubu polep tramvaje, ale také zastávky v Bratislavě²²), rozhlasová, tištěná i televizní reklama (kanál Digi Sport vysílá

²² Viz příloha č. 12.

magazín *Slovan v KHL* s dvoutýdenní periodicitou). Nutností je v současnosti aktivita v online prostředí a Slovan tuto složku nezanedbává, naopak – komunikuje nejen přes své webové stránky a profily na sociálních sítích, nýbrž i pomocí bannerové reklamy (Slovan Bratislava, 2014).

Sdělení všech kanálů je jednotné (i graficky) a dodržuje jednotnou aktuální myšlenku kampaně. Slovan ve svých kampaních akcentuje zejména důležité části sezony, jako je její začátek, rozjezd vyřazovací části či pozvání na zajímavé utkání. Na rozdíl od Lva nepotřebuje budovat značku, proto se soustřeďuje na zvyšování její hodnoty, na ještě větší rozšíření fanouškovské základny a na pozitivní vnímání u veřejnosti.

7. Komparace značek Lev Praha a Slovan Bratislava

Odlišnosti obou značek jsou determinovány převážně jejich historií. Zatímco Slovan Bratislava těží z dlouholeté tradice a úspěšné minulosti, což se projevuje nejen v široké základně věrných fanoušků, Lev Praha je mladý klub, jemuž se však povedlo během krátkého časového úseku vybudovat nadšenou skupinu stoupenců. Pražský celek vyvolal zájem o kvalitní hokej v Praze, respektive mezi hokejovými příznivci napříč republikou, nelze ovšem hovořit o loajálních fanoušcích, kteří by s klubem setrvali i v krizových dobách. Věrnost příznivců prověří až delší časový interval, dva ročníky jsou málo.

Přesto Lev dokázal za minimální dobu vytvořit značku, jež přilákala tisíce lidí do hlediště a další desetitisíce diváků k televizním obrazovkám. Ačkoliv je v Praze větší sportovní konkurence než v Bratislavě, Lev přiměl hokejové fanoušky, aby mu přišli fandit, sázka na prestižní ligu se tedy vyplatila. S odstupem času lze říci i to, že vybudování značky na asociacích s českou historií (lev, Bruncvík, historicky laděný slogan) mělo opodstatnění a pro lidi nebyla absence klubové historie žádnou překážkou, našli si ke Lvu cestu.

Velkorysá marketingová podpora klubu, různé charitativní projekty i sportovní úspěch vytvořily z problémové značky jeden z nejkvalitnějších sportovních produktů v Česku. Klub za to však zaplatil vysokou daň v podobě neudržitelného rozpočtu²³ a z expresně vybudovaného hokejového velkoklubu se stal nenasytný obr. Lev Praha naznačil, že při vysokém rozpočtu lze velice rychle „vyrobit“ prestižní značku, ale rovněž je jeho cesta ponaučením pro budoucí projekty obdobného ražení. Jakkoliv se jednalo o ambiciózní projekt, potvrdilo se, že uměle vytvořené kluby, závislé na financování zvnějšku a s jediným posláním (hrát v KHL), jsou náchylné ke kolapsu²⁴.

Slovan Bratislava je přesným opakem Lva, hovoří-li se o historii. Klub s téměř stoletou tradicí si zakládá na svých úspěších z minulosti, na dlouhodobě široké základně příznivců a na práci s nimi, ale také na progresivních tazích, jako bylo vybudování moderního tréninkového centra, brzké přijetí internetu coby efektivního média nebo přesunutí do KHL. Avšak Slovan se v mnoha ohledech Lvu podobá – oba mají za symbol

²³ Slabé stránky a hrozby nastíněné v kapitole 5.5.2 nakonec přebily příležitosti a silné stránky. Klub sice bodoval na sportovním poli, ale nedokázal finančně uřídit projekt a kredit celé ligy také klesl.

²⁴ Příkladem nedávné minulosti jsou finanční potíže španělského fotbalového klubu Málaga CF, francouzského celku AS Monaco FC nebo několika stájí seriálu Formule 1 (Marussia, Caterham).

dominantní zvíře, oba se prezentují propracovanou marketingovou strategií, oba sázejí na KHL jako na svůj prodejní prvek a oba trápí naplnění rozpočtu.

Pravděpodobně však existuje více rozdílných bodů, přičemž většina vychází ze zavedenosti značky. Slovan má na rozdíl od Lva svou hymnu, konstantně vysokou návštěvnost²⁵, dlouhodobé projekty na podporu nemocných dětí i malých hokejistů, populární fanklub se stovkami členů, vlastní klubovou restauraci, strategii pro komunikaci s médii a za svou dobře odvedenou práci i ocenění Superbrands. Jakkoliv to může znít zvláště, i skutečnost, že rozděluje veřejnost na dva póly, může být přínosná – nikdo nepřejde počínání Slovanu bez zájmu, hovoří se o něm, je mediálně atraktivní. Všechny tyto jednotlivé aspekty dohromady tvoří hodnotu značky, která výrazně převyšuje hodnotu Lva. Jak bylo řečeno v kapitole 3.1, značka s vyšší hodnotou má věrnější zákazníky (fanoušky), nemusí se tolik obávat konkurence ani sportovního neúspěchu, spotřebitelé nereagují na změnu ceny (potažmo změnu ligy).

Poslední bod, změna ligy, demonstruje, jak na tom obě značky jsou. Zatímco Lev byl vybudován pro účast v KHL a jakákoliv jiná soutěž je pro něj neatraktivní, Slovan je klubem, pro nějž je KHL bonusem, a v případě odchodu se může vrátit buď do slovenské extraligy, nebo do mezinárodní EBEL ligy. V každém případě jeho fanoušci nepřejdou k jinému klubu, stále bude mediálně sledovaný, návštěva zápasů však nebude tak společensky významná. Lepší sportovní výsledky i nová výzva mohou naproti tomu Slovanu prospět. Řečeno jinými slovy: Slovan není na účinkování v KHL závislý v takové míře jako pražský Lev. Z velké části díky hodnotě značky.

²⁵ Vysoká návštěvnost na zápasy Lva Praha přišla zejména ve vyřazovací část KHL, případně na prestižní duely základní části. Slovan však dokáže svou halu naplnit na veškeré duely.

Závěr

Za cíl své bakalářské práce jsem si stanovil nalezení shodných a rozdílných bodů v budování značek HC Lev Praha a HC Slovan Bratislava. Výsledkem je poznání, že jakkoliv je klub marketingově skvěle prezentovaný a podporovaný, překonat historickou tradici a cítění s klubem nelze. Slovan a jeho armáda oddaných příznivců mohou překlenout těžké časy, kdy se sportovně nebo finančně nedaří. Ani případný nucený odchod z Kontinentální hokejové ligy neznamena pro slovenský klub konec. Pestrá minulost, která se zrcadlí v jednotlivých prvcích klubu, jako je logo, hymna či slogan, posiluje identitu značky a navyšuje její celkovou hodnotu. Zážitky a příběhy spjaté se značkou Slovan, odkaz jejích bývalých hráčů a funkcionářů, její pády i vzestupy, to pro fanoušky znamená víc než nablýskaná marketingová komunikace.

Nejspíš už se nikdy nedozvíme, jak by se značka Lev Praha vyvíjela v budoucnu. Z jejího krátkého působení ve sportovním světě však můžeme usuzovat, že by si získávala ještě více příznivců a její obliba by rostla. Otázkou zůstává, zda by se rozšířila také skupina věrných fanoušků a nikoliv jen občasných návštěvníků zápasů, které láká společenská prestiž události, nebo konzumentů mediálních obsahů, kteří aktivně nefandí. Lev na rozdíl od Slovanu musel bojovat s mnohem větší konkurencí ve městě, jež mu zcela jistě ubírá na příznivcích a výši návštěv. Jenže kde jinde než v hlavním městě by měl mít úspěch projekt spoléhající na prestiž, ekonomický potenciál a zájem diváků? Na Lví úspěch ve druhé sezoně nejlépe pasuje anglický termín *hype* (přehnaná očekávání či nadměrná medializace) – „každý“ se o něj zajímal, „každý“ mu fandil. Jak by se ale tato situace vyvíjela dále? Vydržel by i nadále zájem o značku, jež skvěle odstartovala svou kariéru?

Proslulý teoretický fyzik Stephen Hawking kdysi prohlásil: „Jedním ze základních pravidel vesmíru je, že nic není dokonalé. Dokonalost jednoduše neexistuje.“²⁶ Neexistuje tudíž ani dokonalá značka nebo dokonalý hokejový klub, pouze značky efektivnější a méně efektivní. Bez ohledu na vlastní sympatie k jedné či druhé značce musím přiznat, že jak Lev, tak Slovan jsou značky efektivní, byť v jiném ohledu. Lev připomíná sprintera na 100 metrů, který se výbušně žene do cíle, ovšem po protnutí cílové pásky lapá po dechu. Slovan naopak svým projevem připomíná vytrvalce, jenž si rozumně nastavil své tempo a v závěru má síly na zrychlení.

²⁶ „One of the basic rules of the universe is that nothing is perfect. Perfection simply doesn't exist.“

Poznatky, které jsem v předešlých odstavcích popsal, mohou sloužit jako pomocné body, kterých by se měli kandidáti na účast v KHL nebo podobné soutěže držet. Za prvé, není důležité jen přivést lidi na stadion, ale především je tam udržet. Vytvořit si loajální a časté spotřebitele, kteří budou s klubem, resp. značkou žít. Za druhé, sportovní úspěch nesmí být vykoupen finančními potížemi, věrní fanoušci budou stát při klubu i v dobách, kdy se sportovně nedaří. Za třetí, CSR aktivity jsou dnes již běžnou praxí, nesmí se však na ně zapomínat a musejí být smysluplné. Za čtvrté, klub by měl vytvořit dialog s fanouškem – prostřednictvím marketingových akcí, přímo v hale nebo na sociálních sítích. Za páté, klub by měl být vstřícný k médiím, protože ovlivňují jejich mediální obraz a image. Tato obecná pravidla nejsou závazná, ale na základě svého bádání je považuji za stěžejní, protože vytvářejí zdravý základ, na němž lze stavět. Sportovní úspěchy nejde dopředu naplánovat, vývoj značky ovšem z velké části ano.

Summary

The aim of my thesis I set on the beginning was to find both similar and different aspects of the brand building process of HC Lev Praha and HC Slovan Bratislava. The result is the recognition that although a club has a great marketing strategy and support it is impossible to surpass club's historical tradition, fans and their belonging to the club. If the club struggles on the ice or to do well financially, it will overcome hard times with an army of dedicated fans. As a result, I suppose that even forced departure from the Kontinental Hockey League would not do any harm to the Slovakian club. Slovan and his successful history, which is reflected in various brand elements, such as a logo, a slogan or an anthem, reinforces brand identity and increases its overall brand value.

We will probably never know how Lev Praha would develop as a brand. Its short participation in the KHL suggests that even more fans would doubtless support Lev. Nevertheless, Lev should focus mostly on acquiring loyal and enthusiastic fans who are very important for every club. Lev suffered from lower average attendance than Slovan due to much stronger competition in its town. However, a capital town is certainly the best choice for a project which relies on prestige, economic potential and interest in nation's beloved sport. So as to describe Lev's second season, I would use a term 'hype' – 'everyone' was interested in Lev, 'everyone' was watching the games in TV. How would the brand continue to develop in the future? After such a successful start it would not be easy to fulfil expectations.

The world-famous theoretical physicist Stephen Hawking once said: 'One of the basic rules of the universe is that nothing is perfect. Perfection simply doesn't exist.' Therefore, there is neither a perfect brand nor a perfect hockey club. That is why we measure brands according to how effective they are. Regardless of my sympathies to either club, I have to admit that both brands are effective in their own way. Lev looks more like a sprinter in the 100-metre dash who arrives breathless to the finish. Whereas Slovan reminds me of a long-distance runner who sets his tempo reasonably and has the power to accelerate in the end.

Based on my findings these are the key rules for the potential KHL clubs. Firstly, find loyal fans. Secondly, financial health should be more important than sport success. Thirdly, CSR activities should be meaningful. Moreover, there should be a closer dialogue between the club and the fans. Finally, the club should cooperate with the media because they shape its image.

Použitá literatura

AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

HOPWOOD, Maria, James SKINNER a KITCHIN. *Sport public relations and communication*. 1. vyd. Oxford: Routledge, 2010, 282 s. ISBN 978-185-6176-156.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 7. vyd., V SPN vyd. 2., rozš. a dopl. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, 2005, 829 s. ISBN 80-723-5272-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

L'ETANG, Jacquie. *Sports public relations*. 1. vyd. Londýn: SAGE Publications Ltd, 2013, 216 s. ISBN 978-141-2936-194.

LIPOVETSKY, Gilles. *Paradoxní štěstí: esej o hyperkonzumní společnosti*. V českém jazyce vyd. 1. Praha: Prostor, 2007, 443 s. ISBN 978-80-7260-184-4.

MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 3. vyd. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007, xii, 539 p. ISBN 07-360-6052-9.

MYSLIVÉČEK, Milan. *Panoptikum symbolů, značek a znamení*. Vyd. 2. Praha: Horizont, 1994, 277 s. ISBN 80-701-2073-8.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronické zdroje

ANON. 2014. Hockey Milano Rossoblu incontra la K.H.L.. In: Hockey Milano [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.hockeymilano.it/hockey-milano-rossoblu-incontra-la-k-h-l/>

ANON. 2014. Společná myšlenka pro play-off: Bojuj až do konce!. In: Oficiální web klubu HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/clanek.asp?id=1456>

AYKROYD, Lucas. 2012. World of difference for KHL?. In: IIHF.com [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://www.iihf.com/home-of-hockey/news/news-singleview/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=6876&cHash=60f30f7f072dfbdf8e5b4c471559f28f

BEREŇ, Michael. 2010. Hokejový klub Lev Hradec Králové bude hrát ruskou KHL. Sídlo má v Popradu. In: IDnes.cz [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: http://hokej.idnes.cz/hokejovy-klub-lev-hradec-kralove-bude-hrat-ruskou-khl-sidlo-ma-v-popradu-1a2-/evropa.aspx?c=A100716_175655_evropa_ald

BEREŇ, Michael a Jaroslav TOMAS. 2014. HC Lev Praha po dvou letech opravdu končí. Hokejisté si hledají práci. In: IDnes.cz [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: http://hokej.idnes.cz/konec-hokejoveho-klubu-lva-praha-v-khl-dxp-/evropa.aspx?c=A140701_145642_evropa_bem

ČESKÁ UNIE SPORTU. 2014. Členská základna ČUS k 31. 12. 2013 [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/files/881YmF.pdf>

DESYATERIK, Ilya. 2013. KHL hopes to reach Asia, compete with NHL. In: Russia Beyond the Headlines [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://rbth.co.uk/arts/sport/2013/09/06/khl_hopes_to_reach_asia_compete_with_nhl_29543.html

Fanshop Lev Praha. 2014. Oficiální fanshop HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://fanshop.levpraha.cz/>

Fanshop Slovan Bratislava. 2015. Oficiální fanshop HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: hcslovanfan.sk

Ice Time Academy. 2014. Ice Time Academy. In: Icettime.sk [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.icetime.sk/sk/ice-time-academy>

JÁCHIM, Václav. 2015. Krajčí nepovažuje za reálné, že Slovan setrvá v KHL. Půjde do EBEL?. In: Hokej.cz [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz/krajci-nepovazuje-za-realne-ze-slovan-setrva-v-khl-pujde-do-ebel/5005794>

KALÁT, Ondřej. 2012. HC LEV Praha představil nové logo a první posily. In: Oficiální web klubu HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/clanek.asp?id=4>

KHL. 2014. About the KHL: General Information about the League. In: <http://en.khl.ru/> [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://en.khl.ru/official/about/>

KORBÁŠ, Martin. 2008. Tragédie: Jágřův spoluhráč Čerepanov zemřel na zástavu srdce. In: iDnes [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: http://hokej.idnes.cz/tragedie-jagruv-spoluhrac-cerepanov-zemrel-na-zastavu-srdce-pr6-evropa.aspx?c=A081013_232016_evropa_Mkr

KOTIAN, Róbert. 2014. Petržalka z Ligy majstrov až na dno - a teraz naspät'?. In: Šport.sk [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://sport.aktuality.sk/c/172267/petrzalka-z-ligy-majstrov-az-na-dno-a-teraz-naspat/>

LANGR, Michael. 2014. Kvůli krizi ruské ekonomiky chudnou i čeští hokejisté z KHL. In: iDnes [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: http://hokej.idnes.cz/financni-krize-v-rusku-ovlivnuje-khl-platy-hokejistu-jdou-dolu-psa-evropa.aspx?c=A141218_122828_evropa_ald

Lev Praha. 2013. Hic sunt leones - Lev Praha spouští kampaň pro sezonu 2013/2014. In: Oficiální web klubu HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/clanek.asp?id=920>

Lev Praha. 2014. Historie. In: Oficiální web HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=historie>

Lev Praha. 2014. Lev Praha pomáhá. In: Oficiální web klubu HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=charita>

Lev Praha. 2012. O fanklubu. In: Oficiální web klubu HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=o-fanklubu>

Lev Praha. 2013. S týmem jsou na tripu novináři, přečtěte si novinky o lvech i na ostatních médiích. In: Oficiální web HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/clanek.asp?id=1047>

Lev Praha. 2013. VIP vstupenky. In: Oficiální web klubu HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=VIP-vstupenky>

MENDE, Dennis. 2011. KHL team in Switzerland?. In: Euro Hockey [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.eurohockey.com/article/941-khl-team-in-switzerland-.html>

MERK, Martin. 2009. Going East and West. In: IIHF.com [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://www.iihf.com/home-of-hockey/news/news-singleview/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=3854&cHash=027ec944cc071e7f1324d77cd19e91db

- MERK, Martin. 2014. Swiss fans flock to arenas: NLA, SC BERN TOP IN EUROPEAN ATTENDANCE STUDY. In: IIHF.com [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.iihf.com/home-of-hockey/news/attendance-2013-2014/>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU. 2015. Rozhodnutie ministra školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky o poskytnutí dotácie v oblasti športu [online]. Bratislava [cit. 2015-04-02].
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. MORAVEC, Martin. 2008. Společenská odpovědnost firem [online]. Praha [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: http://www.komora.cz/files/ahonza/0806_csr.pdf
- NHL. 2014. NHL Attendance Report - 2013-14. In: ESPN NHL [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: http://espn.go.com/nhl/attendance/_/year/2014/order/false
- PACZULLA, Daniel. 2008. Verlassen die Eisbären die DEL?. In: Spox.com [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.spox.com/de/sport/eishockey/0808/Artikel/berlin-in-die-khl.html>
- PAVLEČKA, Václav. 2008. Historie marketingu. In: Marketing Journal [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html
- PETR, Pavel. 2014. Florbal se v návštěvnosti vyrovnal basketbalu, stále ale volá pod divácích. In: Český rozhlas [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/ostatnidiscipliny/_zprava/florbal-se-v-navstevnosti-vyrovnal-basketbalu-stale-ale-vola-pod-divacich--1397636
- ROSEN, Avital. 2013. Fighting for the Home Team: Music and Stadium Violence. New York. Diplomová práce. City College of the City University of New York.
- Slovan Bratislava. 2014. Dary a 2 % z dane. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/2-z-dane/>
- Slovan Bratislava. 2013. In: Facebook [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/hcslovan>
- Slovan Bratislava. 2014. História klubu. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/historia-klubu/>
- Slovan Bratislava. 2014. Maskot Harvy. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/maskot/>
- Slovan Bratislava. 2013. Movember podporujú aj Slovanisti!. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/spravy/movember-podporuju-aj-slovanisti/>
- Slovan Bratislava. 2014. Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/>

SLOVAN BRATISLAVA. 2013. Ponuka reklamnej spolupráce [online]. Bratislava [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/TYPO3/fileadmin/offer.pdf>

Slovan Bratislava. 2014. Predstavujeme tvár kampane HC Slovan. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/spravy/predstavujeme-tvar-kampane-hc-slovan-bratislava/>

Slovan Bratislava. 2014. Centrálna klubovňa. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/hc-slovan-a-centralna-klubovna/>

Slovan Bratislava. 2014. Mediálne pravidlá. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/media/>

Slovan Bratislava. 2014. MHD. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/cestuj-na-slovan-mhd/>

Slovan Bratislava. 2014. Odkazy na kočke. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/odkazy-na-kocke/>

Slovan Bratislava. 2014. Slovan Fights Cancer. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/slovan-fights-cancer/>

Slovan Bratislava. 2013. Slovan má nový "song of the season". In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/spravy/vypocujte-si-novy-song-of-the-season/>

Slovan Bratislava. 2013. Slovan Minihokey Fest 2013. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/minihockey-fest-2013/>

Slovan Bratislava. 2014. Škola ide na Slovan. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/skola-ide-na-slovan/>

Slovan Bratislava. 2014. VIP Vstupenky. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/premiove-vstupenky/>

Slovan Bratislava. 2013. Získali sme ocenenie Superbrands pre rok 2013. In: Oficiální web klubu HC Slovan Bratislava [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.hcslovan.sk/sk/spravy/ziskali-sme-ocenenie-superbrands-pre-rok-2013/>

Sport.cz. 2012. KHL má další dopingový skandál. Rybin z Petrohradu měl pozitivní nález. In: Sport.cz [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.sport.cz/hokej/kontinentalni-liga/clanek/425196-khl-ma-dalsi-dopingovy-skandal-rybin-z-petrohradu-mel-pozitivni-nalez.html>

STUBITS, Bryan. 2014. Report: NHL revenue to hit \$3.7B; cap likely to exceed \$70 million. In: CBS Sports [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.cbssports.com/nhl/eye-on-hockey/24584103/report-nhl-revenue-to-hit-37-billion-cap-likely-to-exceed-70-million>

Štátny znak. 1993. In: Úrad vlády Slovenskej republiky [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://archiv.vlada.gov.sk/old.uv/7889/statny-znak.html>

TOMAS, Jaroslav. 2014. Po Lvu dusí finanční potíže i jiné kluby. KHL: Další krach nedopustíme. In: iDnes [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://hokej.idnes.cz/hokej-khl-financni-problemy-dinamo-riga-novosibirsk-medvedev-pta-/evropa.aspx?c=A140903_144317_hokej_cig

TUNIZ, Davide. 2013. Gdansk is ready to land in KHL. In: Euro Hockey [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.eurohockey.com/article/2268-gdansk-is-ready-to-land-in-khl.html>

Verní Slovanu. 2014. Základné informácie o fanklube. In: Fanklub Verní Slovanu [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://vernislomanu.sk/fanklub.php>

ZATLOUKAL, Tomáš. 2012. Maskot HC LEV Praha se bude jmenovat Bruncvík. In: Oficiální web klubu HC Lev Praha [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/clanek.asp?id=156>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Integrovaná marketingová komunikace (diagram)

Příloha č. 2: Logo HC Lev Praha (obrázek)

Příloha č. 3: Kampaň Hic sunt leones (obrázek)

Příloha č. 4: Maskot Bruncvík (obrázek)

Příloha č. 5: Podpora boje proti rakovině prsu (obrázek)

Příloha č. 6: VIP prostory v Tipsport Areně (obrázek)

Příloha č. 7: Logo HC Slovan Bratislava z přelomu tisíciletí (obrázek)

Příloha č. 8: Současné logo HC Slovan Bratislava (obrázek)

Příloha č. 9: Maskot Harvy (obrázek)

Příloha č. 10: Slovan Fights Cancer (obrázek)

Příloha č. 11: Centrálna klubovňa (obrázek)

Příloha č. 12: Venkovní reklama Slovanu (obrázek)

Přílohy

Příloha č. 1: Integrovaná marketingová komunikace (diagram)



Příloha č. 2: Logo HC Lev Praha (obrázek)



Zdroj: www.levpraha.cz

Příloha č. 3: Kampaň Hic sunt leones (obrázek)



Zdroj: www.levpraha.cz

Příloha č. 4: Maskot Bruncvík (obrázek)

Zdroj: www.levpraha.cz

Příloha č. 5: Podpora boje proti rakovině prsu (obrázek)

Zdroj: www.levpraha.cz

Příloha č. 6: VIP prostory v Tipsport Areně (obrázek)

Zdroj: www.levpraha.cz

Příloha č. 7: Logo HC Slovan Bratislava z přelomu tisíciletí (obrázek)

Zdroj: www.hokej.sk

Příloha č. 8: Současné logo HC Slovan Bratislava (obrázek)

Zdroj: www.hcslovan.sk

Příloha č. 9: Maskot Harvy (obrázek)

Zdroj: www.teraz.sk

Příloha č. 10: Slovan Fights Cancer (obrázek)

Zdroj: www.hcslovan.sk

Příloha č. 11: Centrálna klubovňa (obrázek)

Zdroj: www.hcslovan.sk

Příloha č. 12: Venkovní reklama Slovanu (obrázek)

Zdroj: www.sme.sk