

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**Fakulta tělesné výchovy a sportu**

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

**Nástroje Public Relations hokejového klubu HKM Zvolen**

**Vedúci práce**

**PhDr. Vladimír Janák, CSc.**

**Spracovala**

**Bc. Deana Macejková**

**Praha 2014**

## **Abstrakt**

**Názov práce:** Nástroje Public Relations hokejového klubu HKM Zvolen

**Ciele práce:** Cieľom práce je analýza a zhodnotenie nástrojov a aktivít public relations, ktoré hokejový klub HKM Zvolen vytvára a smeruje na cieľovú skupinu fanúšikov. Na základe uskutočnenej analýzy budú následne navrhnuté možnosti ďalšej efektívnej komunikácie s fanúšikmi, ktorých uplatnenie by prispelo k zlepšeniu mena organizácie, k zvýšeniu popularity v kruhoch verejnosti a predovšetkým k rozšíreniu základne fanúšikov, a tak k zvýšeniu návštevnosti domácich stretnutí.

**Metódy:** Pre dosiahnutie cieľa práce bola ako výskumná metóda zvolená prípadová štúdia. K zberu potrebných dát využíva práca metódu analýzy textov a dokumentov, a tiež kvalitatívny dotazník, na základe ktorých mohol byť zostavený súhrn nástrojov a aktivít PR klubu voči základni fanúšikov v sezóne 2013/2014. K prehĺbeniu zistených informácií a získaniu podrobnejších údajov, ktoré za normálnych okolností nie sú dostupné verejnosti, napomohla spolupráca s vedením športového tímu realizovaná metódou neformálnych rozhovorov.

**Výsledky:** Výsledkom práce je vypracovaná analýza a súhrnný prehľad PR komunikácie hokejového klubu HKM Zvolen s jeho fanúšikmi v sezóne 2013/2014. Na základe zistení bol zhotovený fan relations plán pre základnú časť nadchádzajúcej sezóny 2014/2015, ktorý bol následne odprezentovaný zástupcom managementu klubu. Vedenie tak nadobudlo možnosť zväziť implementáciu plánu a zistených záverov do praxe.

**Kľúčové slová:** public relations, fanúšikovia, hokej, Zvolen

## **Abstract**

**Title:** Public Relations tools and activities of ice-hockey team HKM Zvolen

**Goals:** The objective is to analyze and appraise Public Relations tools and activities of ice-hockey club HKM Zvolen which are aimed at target group of fans. As a follow-up to the executed analysis and appraisal other possible solutions of effective communication with fans, that would lead to improvement of club's name, increasing its popularity among the public and mainly enlargement of fans basement connected with higher fans attendance of home games, will be suggested.

**Methods:** The determined objective is achieved by using analysis of documents and texts followed by descriptive analysis which were the base for creating summary of Public Relations tools and activities towards fans basement of ice-hockey club HKM Zvolen. To gain more detail information, which is not accessible to the public, cooperation with club's management in form of interview was very helpful.

**Results:** The result of this paper is elaborated analysis and summary of PR communication of ice-hockey club HKM Zvolen with its fans during the previous season 2013/2014. On the basis of findings fan relations plan for long-term part of league for coming season 2014/2015 has been created. Fan relations plan was presented in front of management of ice-hockey club, which gave him an opportunity to consider the implementation of plan and conclusions into practice.

**Key words:** public relations, fans, ice-hockey, Zvolen

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že som túto diplomovú prácu vypracovala samostatne a uviedla všetky literárne pramene, ktoré boli v priebehu tejto práce použité. Zároveň súhlasím so zverejnením tejto práce ako v tlačovej, tak aj v elektronickej podobe.

V Prahe dňa 01. 09. 2014

-----  
Deana Macejková

## **Pod'akovanie**

Rada by som touto cestou pod'akovala PhDr. Vladimírovi Janákovi, Csc. za odborné vedenie, podporu pri tvorbe diplomovej práce a za podnetné informácie potrebné k vypracovaniu zvolenej problematiky. Ďalej by som rada pod'akovala vedeniu hokejového klubu HKM Zvolen, predovšetkým pánovi Miroslavovi Brumerčíkovi, za spoluprácu, možnosť nahliadnuť do reálneho chodu športového klubu a poskytnutie všetkých potrebných materiálov, dát a informácií, použitých k vypracovaniu praktickej časti práce.

### Evidenčný list

Súhlasím so zapožičaním mojej diplomovej práce k študijným účelom. Užívateľ svojím podpisom stvrďuje, že túto diplomovú prácu použil k štúdiu a prehlasuje, že ju uvedie medzi použitými prameňmi.

---

Meno a priezvisko:    Číslo obč. preukazu:    Dátum zapožičania:    Poznámka:

---

# Obsah

1 Úvod.....	9
2 Ciele a úlohy práce .....	10
3 Teoretické východiská .....	11
3.1 Public relations v športe.....	11
3.1.1 Základné charakteristiky športového PR .....	13
3.1.2 Hodnoty PR.....	17
3.2 Záujmové skupiny v športovom prostredí .....	19
3.2.1 Media relations .....	22
3.2.2 Community relations.....	24
3.2.3 Employee relations .....	25
3.2.4 Investor relations.....	26
3.2.5 Customer relations .....	26
3.2.6 Donor relations .....	27
3.2.7 Government a Regulator relations .....	27
3.3 Druhy PR nástrojov pre záujmovú skupinu fanúšikov .....	27
3.3.1 Corporate identity .....	27
3.3.2 Corporate publishing.....	34
3.3.3 Športové PR eventy .....	35
3.3.4 Public relations online .....	38
3.4 Tvorba PR kampane.....	39
4 Metodológia .....	44
4.1 Postup riešenia .....	44
4.2 Použité metódy .....	46
4.2.1 Neformálne rozhovory .....	46
4.2.2 Kvalitatívny dotazník.....	47
4.2.3 Analýza textov a dokumentov .....	48
5 Atribúty hokejového klubu HKM Zvolen .....	50
5.1 Prostredie ľadového hokeja na Slovensku .....	50
5.2 Profíl športového klubu .....	51
5.2.1 História klubu .....	52
5.2.2 Novodobá história klubu.....	53
5.2.3 Všeobecné informácie.....	55

5.2.4 Organizačná štruktúra .....	57
5.3 Partneri .....	59
5.4 Fanúšikovia HKM Zvolen a vývoj návštevnosti domácich zápasov .....	60
5.5 Fanklub HKM Zvolen.....	63
6 Analýza nástrojov Public Relations HKM Zvolen vo vzťahu k fanúšikom použitých v sezóne 2013/2014 .....	64
6.1 Corporate Identity .....	64
6.2 Corporate Publishing .....	71
6.3 Športové PR Eventy.....	74
6.4 Public Relations Online .....	76
6.5 Ďalšie PR nástroje.....	80
6.6 Zhrnutie.....	81
Zdroj: vlastná tvorba .....	82
7 Fan relations plán klubu HKM Zvolen na sezónu 2014/2015 .....	83
7.1 Misia a ciele fan relations plánu .....	84
7.2 Verejnosť - vymedzenie a charakteristika cieľovej skupiny .....	85
7.3 Stratégie .....	86
7.4 Aktivity PR na sezónu 2014/2015 .....	87
7.4.1 Dlhodobé projekty .....	88
7.4.2 Časovo vymedziteľné projekty .....	94
7.4.3 Časový harmonogram .....	100
7.5 Návrh zmerania úspešnosti kampane.....	102
7.6 Vyriešenie problému s personálnym zabezpečením .....	103
8 Výstupy z prezentácie fan relations plánu 2014/2015 vedeniu klubu HKM Zvolen.....	104
9 Záver .....	105
10 Bibliografické zdroje .....	106
11 Zoznam tabuliek a obrázkov .....	109
12 Zoznam príloh.....	110



# 1 Úvod

Hokejový klub mesta Zvolen (HKM Zvolen) je slovenský hokejový klub, ktorého A-mužstvo pôsobí v najvyššej slovenskej hokejovej lige – Tipsport Extralige. Historicky patrí v najvyššej súťaži medzi najúspešnejšie tímy. Počas svojej existencie dokázal vybojovať už niekoľko vzácných ocenení. Za zmienku určite stojí dvojnásobný zisk titulu majstra slovenskej extraligy, niekoľko titulov vicemajstra, a taktiež zisk Pohára Kontinentálnej ligy v sezóne 2004/2005, organizovanej Medzinárodnou hokejovou federáciou ako turnaj európskych hokejových klubov.

Z vyššie zmieneného by sa dalo explicitne predpokladať, že HKM Zvolen bude jedným z najobľúbenejších slovenských klubov, ktorého základňa fanúšikov bude dosahovať najvyššie možné čísla. Bohužiaľ, v súčasnej dobe, aj napriek tomu, že posledný zisk titulu majstra slovenskej Tipsport extraligy zaznamenal tím len v nedávnej sezóne 2012/2013, musí vedenie klubu čeliť významnému problému – ako prilákať na štadión viac fanúšikov, ktorých podpora by hru mužstva posunula na ešte vyššiu úroveň.

Významným faktom, existencie ktorého sú si vedomí všetci zúčastnení, je náročnosť zvolenského diváka. Po niekoľkých úspešných sezónach v rade, keď klub takmer zákonite bojoval o medailové umiestnenie, nastalo u zvolenských fanúšikov presýtenie dobrou hrou, na základe ktorého začali od svojho tímu očakávať už len tie najlepšie možné výsledky. Vzhľadom k tomu, že u zvolenského A-mužstva nastala následne na pár sezón menšia kríza, počas ktorej sa mu nepodarilo získať žiadny titul, záujem o hokej vo Zvolene značne klesol. V spomenutej sezóne 2012/2013 však klub v slovenskej extralige už opäť „valcoval“ jeden klub za druhým, čo mu prinieslo víťazstvo dlhodobej základnej časti, a vzápätí taktiež ďalší titul celkového majstra. Výsledkom bol síce nárast počtu divákov, avšak toto rozšírenie okruhu fanúšikov nedosiahlo ani zďaleka také čísla, aké by si klub zaslúžil. Otázka, ktorá vyvstáva, je teda jasná – ako vykorčuľovať z ľahostajnosti hokejového mesta Zvolen voči hokeju?

Možným riešením tejto prekérnej situácie je vybudovanie odolnejšej siete vzťahov s verejnosťou a zlepšenie celkového imidžu klubu. Touto problematikou sa zaoberá časť marketingu, označovaná ako public relations. Klub v súčasnej dobe už uplatňuje niekoľko nástrojov z oblasti PR, avšak priestor pre vylepšenia a nové myšlienky sa dá nájsť vždy.

## 2 Ciele a úlohy práce

Hlavným cieľom práce je na základe uskutočnenej analýzy navrhnúť mechanizmy PR komunikácie s cieľovou skupinou fanúšikov pre nadchádzajúcu sezónu 2014/2015 v podobe fan relations plánu, ktorého uplatnenie by viedlo k zvýšeniu návštevnosti domácich zápasov hokejového klubu HKM Zvolen.

K realizácii vyššie uvedeného cieľa sú vymedzené nasledujúce úlohy:

- Zber informácií o hokejovom klube HKM Zvolen
- Zber informácií o súčasných public relations aktivitách a nástrojoch HKM Zvolen
- Spolupráca a neformálne rozhovory s vedením klubu pre získanie ďalších podrobnejších informácií
- Popis atribútov hokejového klubu HKM Zvolen
- Spracovanie stručnej analýzy návštevnosti domácich stretnutí A-mužstva klubu v minulých sezónach
- Vypracovanie súhrnného aktuálneho prehľadu PR komunikácie klubu s fanúšikmi uplatnenej v predchádzajúcej sezóne 2013/2014 a jej analýza
- Návrh nových aktivít public relations HKM Zvolen vo vzťahu k fanúšikom na sezónu 2014/2015
- Predloženie zistených výsledkov a navrhnutých nových riešení PR komunikácie vedeniu klubu a následná prípadná implementácia týchto záverov do praxe.

## 3 Teoretické východiská

### 3.1 Public relations v športe

Ako už býva zvykom, nie všetci odborníci sa dokážu zjednotiť vo svojich názoroch na určitú problematiku. I v prípade public relations a definície tohto pojmu tomu nie je inak. Existuje teda značný nesúlad v názoroch, čo tento pojem predstavuje a čo so sebou prináša. V zásade sa ale teoretici rozdeľujú do dvoch prúdov, ktoré môžeme označiť ako *užšiu a širšiu perspektívu*.

Prvá skupina názorov, ktorá na pojem public relations nahliada len ako na marketingový nástroj (t.j. z užšej perspektívy), je zastúpená autorskou skupinou Stoldt, Dittmore a Branvold (2006). Pre potreby ďalšieho textu a ciele práce je ale omnoho viac relevantná definícia PR zo širšieho uhlu pohľadu. Nasledujúce definície uvažujú o tomto pojme zo širšej perspektívy.

Public relations je možné na jednej strane definovať ako manažérsku funkciu, ktorá identifikuje, vytvára a udržuje vzájomne prospešné vzťahy medzi organizáciou a jej rôznymi záujmovými skupinami, na ktorých závisí úspech, príp. neúspech organizácie (Cutlip, Center a Broom, 2000).

Ďalšie pojatie autorov Stoldt, Pratt a Jackson (2003) tvrdí, že PR je organizačná funkcia, ktorá pestuje vývoj pozitívnych vzťahov medzi organizáciou a jej najdôležitejšími záujmovými skupinami.

Vedci z Excellence Study potom definujú public relations úplne jednoducho – ako management komunikácie medzi organizáciou a jej cieľovými skupinami (Grunig, 1992).

Pre aplikáciu do praxe športových organizácií je bezpochyby najprínosnejší popis, čo public relations predstavuje, publikovaný Stoldtom, Dittmorom a Brandvoldom (2006, s.6). Všetky zmienené názory autori sumarizujú do výstižnej definície a vzápätí vysvetľujú, na čo jednotlivé časti definície poukazujú:

*„Športové public relations sú manažérskou komunikačne založenou funkciou vytvorenou tak, aby identifikovali všetky kľúčové záujmové skupiny športovej organizácie*

(verejnosti), hodnotili ich vzťahy s týmito záujmovými skupinami a pestovali žiaduce vzťahy medzi športovou organizáciou a jej verejnosťami.“

- PR je manažérska funkcia

Public relations nemôžu byť efektívne, pokiaľ nie sú zaintegrované medzi ostatné manažérske funkcie (Grunig, Grunig a Dozier, 2002). Prekrývajú sa s marketingom, oblasťou ľudských zdrojov a ďalšími manažérskymi aktivitami, pričom pre zdravé fungovanie organizácie sú rovnako rozhodujúce a zlomové ako ostatné zmienené oblasti.

- PR je komunikačne založená oblasť

Aj napriek tomu, že PR nie je založené výlučne len na komunikačných aktivitách, bez akýchkoľvek námietok môžeme tvrdiť, že je na nich závislé. Zdravé vzťahy predpokladajú existenciu efektívnej komunikácie medzi zúčastnenými stranami. Komunikácia je natoľko rozhodujúca v rámci PR, že v niektorých prípadoch dochádza k zámene týchto dvoch pojmov (Grunig, Grunig a Dozier, 2002).

- PR musí mať systematický charakter, aby efektívnosť bola maximalizovaná

Systematickosť zahŕňa nasledujúce kategórie:

- **identifikácia kľúčových verejností**

*Verejnosti* (označované tiež ako *záujmové skupiny*, alebo anglickým pojmom *stakeholders*) sú skupiny ľudí, ktoré sú spojené so športovou organizáciou najrôznejšími spôsobmi. Predstaviteľmi záujmových skupín môžu byť členovia masmédií, členovia komunity športovej organizácie, zamestnanci, fanúšikovia, zákazníci, darcovia, investori a ďalší. Veľmi dôležité pre športovú organizáciu je ale dbať na to, aby, ako sa hovorí, „nehádzali do jedného vreca“ všetkých zástupcov konkrétnej záujmovej skupiny. I v rámci danej verejnosti sa totiž môže generovať skupina, ktorá si zaslúži špeciálnu pozornosť.

Jednotlivé skupiny stakeholderov sú podrobnejšie rozobraté v kapitole 3.2.

- **ohodnotenie charakteru vzťahov organizácie s jej záujmovými skupinami**

Tento krok je rozhodujúci pre započatie akéhokoľvek PR programu alebo kampane. Športová organizácia na tomto mieste zisťuje, aká je skutočná povaha jej vzťahov s kľúčovými skupinami a pýta sa – *Sú priateľské? Alebo nepriateľsky naladené? Môžu byť potenciálne nákladné?* atď.

- **efektívne uskutočnenie vyúsťuje do žiaducich vzťahov**

PR uľahčuje dosiahnutie pozitívnych žiaducich vzťahov, čo je v podstate hlavná funkcia tejto manažérskej aktivity. Povaha vzťahov s jednotlivými verejnosťami sa diferencuje v rámci každej skupiny a mnohokrát je adresovaná v nadväzujúcich kapitolách. Cieľ, ktorý je mienený ako výstup z každého podobného procesu, zostáva rovnaký – dosiahnutie výsledku, ktorým sú už zmienené žiaduce vzťahy a pozitívne názory stakeholderov, čo si o organizácii myslia, ako ju pojmajú.

### **3.1.1 Základné charakteristiky športového PR**

Public relations bývajú v mnohých prípadoch zamieňané s *marketingom*. Aj keď sa navzájom dopĺňajú a ide o komplementárne funkcie, ktoré nachádzajú uplatnenie v športovej organizácii, pochopiteľne, predstavujú dva odlišné pojmy. Prepojenie medzi týmito dvomi funkciami zahŕňa *propagáciu* a *publicitu*, ktoré sú niekedy, tiež mylne, používané ako synonymá public relations. Je preto namieste objasniť si lepšie vzťahy medzi jednotlivými pojmami.

#### **Public relations vs. marketing**

Športový marketing je proces navrhovania a zdokonaľovania činností pre tvorbu cenovej politiky, propagácie a distribúcie športového produktu (Pitts a Stotlar, 2002), riadiaca koncepcia vychádzajúca z trhu (Freyer, 1991, in Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006), berúca do úvahy podnety a priania športových zákazníkov a ich naplnenie prostredníctvom zmeny (Mullin, Hardy a Sutton, 2000). Marketing športu sa teda v prvom rade zameriava na konzumentov, identifikuje, ako športová organizácia môže naplniť ich požiadavky a podľa toho konštruje marketingové programy. Výsledkom procesu je zmena – športová organizácia poskytne konzumentom niečo cenné (zábava, oddych, zlepšenie telesného sebapoznania atď.), čo konzumenti oplácajú športovej organizácii najčastejšie

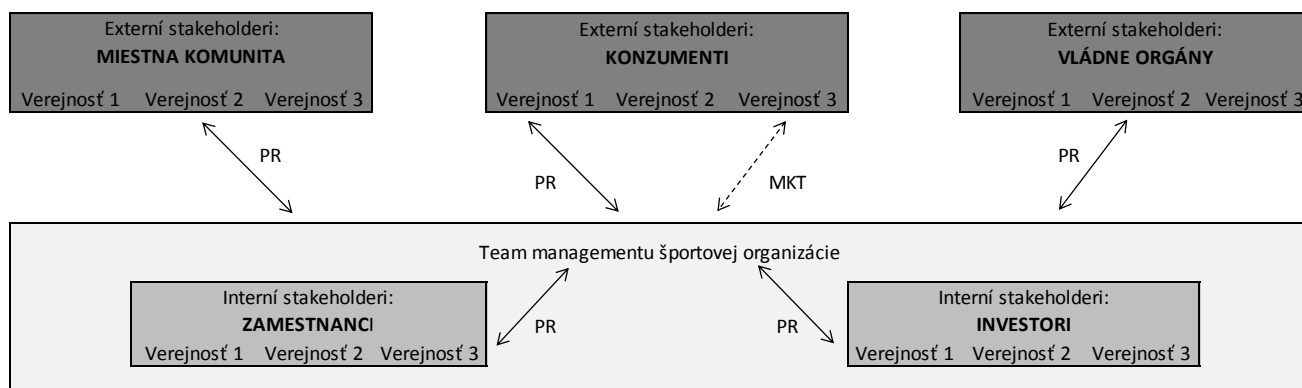
v podobe peňažných prostriedkov, ale taktiež poskytnutím svojho voľného času, energie, pozornosti atď.

Rozdiel medzi public relations a marketingom spočíva v dvoch základných bodoch:

1. *Zatiaľ čo sa marketing zameriava len na skupinu konzumentov, public relations sústredujú svoju pozornosť na viac rôznorodých skupín verejnosti* (Cutlip, Center a Broom, 2000).

Konzumenti sú kritickou záujmovou skupinou pre obe oblasti, rozsah PR aktivít je však omnoho širší a zasahuje aj ďalšie skupiny verejnosti ako sú masmédiá, investori, sponzori, vládne orgány atď. Stakeholderi sa delia na *interných* a *externých* a i v rámci jednej širšej skupiny stakeholderov existujú navyše i špecifické skupiny, ktorým musí organizácia venovať špeciálnu pozornosť. Vzniká tak početné množstvo najrôznejších skupín, ktoré sú predmetom záujmu PR, a pre ktoré PR pracovníci musia pripraviť špecifické stratégie obojsmernej komunikácie. Zmyslom tohto názoru nie je podceňovať význam marketingu. Marketing, práve naopak, prostredníctvom uľahčovania výmeny zohráva veľmi dôležitú rolu v športových organizáciách. Ako je ale zrejmé, zameriava sa len na jednu skupinu v rámci početnej verejnosti. Starostlivosť o ďalšie záujmové skupiny organizácie je náplňou práce public relations. Zmienené poznatky znázorňuje obrázok 1.

Obrázok 1: Interakcia medzi športovou organizáciou a jej kľúčovými stakeholdermi



Zdroj: Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006

2. *Cieľom marketingu je dosiahnutie výmeny* (Milne a McDonald, 1999), *cieľom PR je ale širší koncept vzťahov* (Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006).

Niektorí odborníci v danej problematike by s týmto bodom nemuseli súhlasiť a obhajovali by skôr názor, že vzťahy sú na výmene predsa založené. Avšak, nie je

tomu vždy tak – PR programy obsahujú mnohokrát i intervencie zamerané na ochranu proti vzniku situácií, ktoré by organizácii mohli uškodiť z hľadiska reputácie alebo ju prinajmenšom priviesť do rozpakov. Tento jednoduchý príklad zreteľne ilustruje, že výmena nemusí byť bezprostredne v centre záujmu PR aktivít.

Obdobne existujú aj určité podobnosti medzi marketingom a public relations. Opäť ich môžeme zhrnúť do dvoch výstižných bodov:

1. *Identifikácia cieľových skupín, ich spoznávanie a systematická interakcia s nimi* (Hallahan in Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006).
2. *Športové organizácie neponúkajú len svoje produkty, ale môžu byť tiež platformou pre iné organizácie (napr. sponzori) a ponúkať tak ich produkty. Rovnako športové organizácie nefigurujú len vo svojich vlastných PR programoch a kampaniach, ale môžu tiež slúžiť ako prostriedok pre nešportové organizácie k uskutočneniu ich PR programov* (Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006).

Tabuľka 1: Rozdiely a podobnosti medzi marketingom a public relations

	ROZDIELY	PODOBNOSTI
PUBLIC RELATIONS vs. MARKETING	<b>ZÁUJMOVÁ SKUPINA</b> - MKT: konzumenti - PR: konzumenti a ďalšie externé i interné záujmové skupiny	<b>- identifikácia cieľových skupín, ich spoznávanie a systematická interakcia s nimi</b>
	<b>CIEĽ</b> - MKT: výmena - PR: žiaduce vzťahy	<b>- vlastné produkty a PR programy, ale taktiež platforma pre iné organizácie</b>

Zdroj: vlastná tvorba

### Public relations vs. propagácia a publicita

Hlavná snaha marketérov je vyhovieť potrebám a túžbam konzumentov. Súbor nástrojov, ktoré môže organizácia využiť pre úpravu svojej ponuky pre zákazníkov tak, aby zodpovedala prániam tejto cieľovej skupiny, je označovaný ako **marketingový mix**. Ide o súbor opatrení, ktoré je potrebné urobiť k naplneniu cieľu marketingovej stratégie firmy

(McCarthy, 1960, in McCarthy a Perreault, 1996). Pritom proporcionality jednotlivých premenných a ich vhodná kombinácia sú rozhodujúce a nemalo by dôjsť k situácii, keď je jeden z nástrojov v prevahe. V opačnom prípade, keby firma neprepojovala vhodne všetky zložky marketingového mixu, došlo by k neúspechu a nedosiahli by sa vytýčené ciele.

Marketingový mix pozostáva zo štyroch základných aktivít, ktoré sú bežne z angličtiny označované ako 4P. Sú to: *výrobok* – produkt, *cena* – price, *distribúcia* – place a *propagácia* – promotion (Kotler, 2007). Mullin, Hardy a Sutton (2000) pripájajú ako piate „P“ k marketingovému mixu komponentu „public relations“, pretože niektoré športové organizácie, ako sú profesionálne športové kluby alebo svetové veľmoci vo výrobe športových produktov, sú natoľko viditeľné pre verejnosť prostredníctvom médií, že si oblasť PR zasluhuje samostatnú pozornosť.

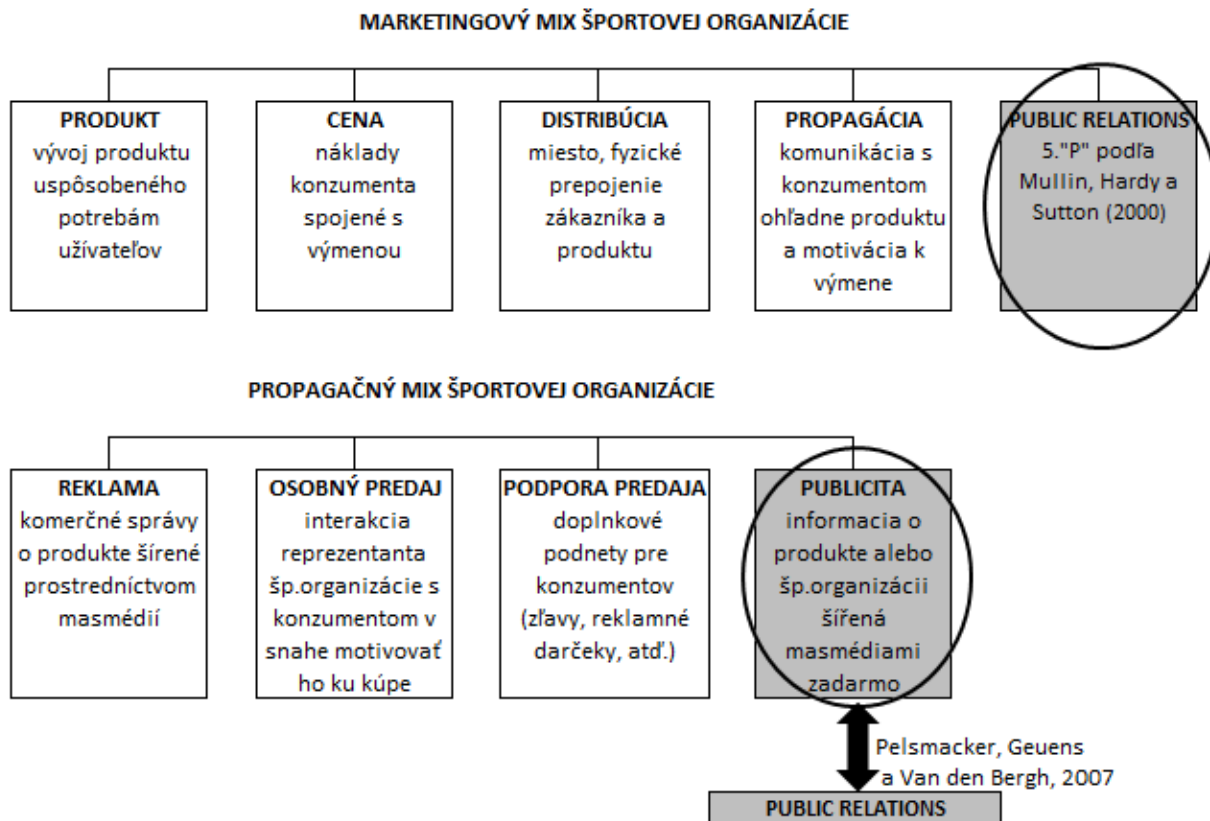
Omnoho častejšie sa ale vyskytuje názor, že public relations sú súčasťou propagačnej taktiky. Pod pojmom **propagačný komunikačný mix**, ktorý je označovaný aj ako marketingová komunikácia, si mnohí nepoučení najskôr predstavia reklamu, pretože práve tá je najviditeľnejšou časťou marketingových aktivít tohto typu. V skutočnosti ale medzi formy komunikácie organizácie s jej cieľovými skupinami, okrem *reklamy*, zaraďujeme aj *podporu predaja*, *osobný predaj*, *publicitu* (Pitts a Stotlar, 2002), *sponzorovanie*, *priamu marketingovú komunikáciu*, *komunikáciu v predajnom alebo nákupnom mieste*, *výstavy a veľtrhy* a *interaktívny marketing* (Pelsmacker, Geuens a Van Den Bergh, 2007). A práve **publicita**, ktorú by sme mohli definovať ako informáciu o produkte alebo športovej organizácii šírenej masmédiami zadarmo, bývava v pojatí mnohých autorov stotožňovaná s public relations. Pelsmacker, Geuens a Van Den Bergh (2007) dokonca pojem „publicita“ priamo nahrádzujú pojmom „public relations“.

Vzťah medzi športovým PR a komunikačnými mixami znázorňuje obrázok 2.

Stoldt, Dittmore a Branvold (2006) nie úplne súhlasia s vyššie popísaným tvrdením a vysvetľujú, v čom spočíva základný rozdiel medzi public relations, publicitou a propagáciou. Výsledky PR kampaní a programov nadobúdajú pozitívny i negatívny efekt. Jedným z pozitívnych výsledkov PR aktivít je publicita, t.j. *publicita je výsledkom public relations*. Oblasť PR plní pritom pre organizáciu niekoľko funkcií. Jednou z týchto *funkcií public relations je i propagácia*.



Obrázok 2: Športové PR a komunikačné mixy



Zdroj: vlastná úprava podľa Stold, Dittmore a Brandvold (2006)

### 3.1.2 Hodnoty PR

Public relations môžu športovým organizáciám ponúknuť dva hlavné benefity. Na jednej strane generujú tieto aktivity dodatočné príjmy pre organizáciu podporou marketingu jej produktov, ďalej výrobou produktov, ktoré môžu byť predané konzumentom, a v neposlednom rade zlepšovaním reputácie športovej organizácie. Na strane druhej, PR aktivity umožňujú organizácii ušetriť finančné prostriedky tým, že vďaka nim sa dokáže organizácia vyhnúť chybám, ktorých následky by mohli narušiť pozitívny charakter vzťahov s konzumentmi a ďalšími dôležitými verejnosťami (Stoldt, Dittmore a Brandvold, 2006).

## 1. Generovanie príjmov

Ako už bolo popísané vyššie, PR môže pre športovú organizáciu generovať značné príjmy, čo je bezpochyby významný benefit. V praxi sa toto odohráva tromi základnými spôsobmi:

*Podporu marketingu produktov* organizácie by sme inými slovami mohli nazvať propagáciou produktov, alebo tiež **brandingom**. Branding (z angl. brand znamená značka) je kľúčovým záujmom všetkých skúsených športových manažérov (Mullin, Hardy a Sutton, 2000). Značka je základným kameňom celej firemnej identity (Voráček, 2012) identifikovaná pojmom (napr. Adidas), logom alebo symbolom (napr. Nike Swoosh), ktorá reprezentuje produkt alebo službu ponúkanú určitou organizáciou (McCarthy a Perreault, 1996). Aby sme branding mohli označiť za efektívny, musí byť značka v mysli konzumentov spájaná s pozitívnymi charakteristikami a prednosťami. To predstavuje obrovskú výhodu na preplnenom trhu konkurentov. Príkladom efektívneho brandingu sú olympijské kruhy, ktoré si športoví fanúšikovia na celom svete zásadne spájajú s profesionálnym elitným športom. Značka Adidas sa tiež v početných prípadoch v mysliach konzumentov športovej výbavy rysuje ako kvalitné športové oblečenie. Pre dosiahnutie efektívneho brandingu poslúži ako účinný nástroj práve oblasť public relations, a to predovšetkým z dôvodu schopnosti generovať pozitívnu publicitu. Informácie o organizácii šírené treťou nezaujatou stranou (masmédiá) disponujú vyššou dôveryhodnosťou než reklama alebo ďalšie komunikačné prostriedky, ktoré sú produkované a k zákazníkom distribuované organizáciou (Stold, Pratt a Jackson, 2003). Vzorec „PR first, advertising second“ napomáha vybudovať prakticky niečo z ničoho (Ries a Ries, 2002). Organizácia potrebuje podporu tretej strany, aby získala validitu, dôveryhodnosť u verejnosti a na základe nej môže neskôr začať s účinnou reklamou. Živým príkladom úspešného uplatnenia tohto vzorca bola kampaň firmy Gatorade, vyrábajúcej športové nápoje. Vo veľmi úspešnej sezóne pili hráči amerického futbalu univerzitného klubu University of Florida ich nápoje, čím sa spoločnosť hlboko zaryla do povedomia konzumentov. Zo strany firmy Gatorade neskôr nasledovala už len upomienková reklama, ktorá bola úplne dostačujúca.

*Výroba produktov pre komunikáciu*, tj. napr. médiá guidov, programov zápasov, bookletov, newsletterov, podpisových kariet, plagátov atď., prináša organizácii ďalšie

dodatočné príjmy. Do tejto kategórie spadá aj produkcia webových stránok. Pokiaľ priaznivcov športovej organizácie lákajú zaujímavé internetové stránky, počet ich návštevníkov bezpochyby porastie. Čím vyšší je počet návštevníkov stránok, tým väčší je záujem sponzorov, ktorí na stránkach organizácie môžu byť prezentovaní. Organizácia tým i touto nepriamou formou nadobúda možnosť získať ďalšiu finančnú, príp. nefinančnú podporu.

*Zlepšovanie reputácie športovej organizácie u kľúčových skupín* sa odohráva na báze produkcie PR programov demonštrujúcich jej sociálnu zodpovednosť a ďalších dôležitých, pre spoločnosť prínosných misií organizácie. Organizácia na oplátku očakáva podporu od verejnosti. Problém, ktorý ale vyvstáva a pre mnohých manažérov môže byť rozhodujúci v negatívnom slova zmysle, je náročnosť sledovania konečnej, pre organizáciu prínosnej hodnoty týchto PR aktivít v porovnaní napríklad so sponzorstvom, kde je konečný efekt pomerne jasný.

## **2. Šetrenie peňazí**

Šetrenie peňazí v kruhoch public relations je mienené ako zamedzenie výskytu chýb, ktoré by mohli mať pre športovú organizáciu fatálne následky v zmysle znepriatelovania si zákazníkov a ďalších významných skupín verejnosti. Každá organizácia pochopiteľne robí chyby. Úlohou public relations nie je ireálne riešenie – chyby úplne odstrániť, ale snaží sa minimalizovať ich výskyt a redukovať následky chýb, výskytu ktorých sa už zabrániť nedá.

Šetrenie peňazí je možné nazvať i vyhnutím sa výdajom, čo je prakticky, z určitého uhlu pohľadu, generovanie príjmov. Niektorí autori preto protirečia skutočnému opodstatneniu existencie tejto hodnoty PR (Grunig, Grunig a Dozier, 2002).

## **3.2 Záujmové skupiny v športovom prostredí**

Určite netreba zdôrazňovať, že organizácia neexistuje samostatne izolovaná, ale je súčasťou obrovskej globálnej spoločnosti a spolieha sa na veľký počet vzťahov so svojimi zákazníkmi, zamestnancami, komunitou, sponzormi, investormi, masmédiami a ďalšími – inak povedané, so **záujmovými skupinami**, alebo stakeholdermi. Keby sme vychádzali z pôvodného anglického pojmu, už prekladom dvoch slov, z ktorých sa slovné spojenie

skladá, získame menšie poňatie, čo tento pojem znamená. Slovo „stake“ môžeme chápať ako hmotný záujem, nárok alebo podiel v podniku, „holder“ potom predstavuje majiteľa, resp. držiteľa niečoho, čo je v našom prípade práve zmienený záujem. Záujmové skupiny sú teda všetci jednotlivci, skupiny alebo subjekty, ktoré majú na organizáciu vplyv, alebo sú organizáciou ovplyvňovaní (Voráček, 2012). Sú to tie skupiny, bez podpory ktorých by organizácia zanikla, a teda ktokoľvek, kto môže ovplyvniť alebo je ovplyvňovaný dosahovaním cieľov organizácie (Freeman, 1984, in Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006). Z užšieho hľadiska nahliadajú na pojem Post, Preston a Sachs (2002) a stakeholdera definujú ako subjekt, ktorý prispieva dobrovoľne alebo nedobrovoľne k schopnosti organizácie vytvárať bohatstvo a má tak z jej činností určitý prospech alebo jej vplyvom nesie určité riziko.

Na základe uvedených definícií by mala byť organizácia schopná identifikovať všetky významné záujmové skupiny, čo jej umožní úspešnejšie a efektívnejšie fungovanie v súčasnosti i budúcnosti. Okrem identifikácie stakeholderov je však kľúčová aj schopnosť pochopiť vznik a charakter záujmov stakeholderov voči podniku a ich postoje ku kľúčovým otázkam. Rovnako je následne dôležité, aby organizácia tieto záujmy, príp. obavy odlišných záujmových skupín brala do úvahy a snažila sa o ich integráciu (Tamtiež, 1984, in Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006). Manažéri mnohých organizácií častokrát totiž oponujú fakt, že nie len samotná organizácia má vo vzťahu k svojim stakeholderom určité vlastné záujmy, ale taktiež tieto skupiny disponujú určitými svojimi očakávaniami voči organizácii. Zladenie záujmov organizácie s očakávaniami okolia je základom spoločenskej zodpovednosti, ktorá je jedným zo šiestich faktorov vytvárania pozitívnej reputácie organizácie. A preto porozumieť očakávaniam stakeholderov znamená prispieť k úspechu organizácie.

Záujmové skupiny môžu ovplyvňovať aktivity športovej organizácie, jej ciele, rozvoj a dokonca majú vplyv i na jej prežitie. Na jednej strane, pokiaľ záujmová skupina pomáha naplňovať stanovené ciele, považujeme ju za *prospešnú pre organizáciu*. Na strane druhej môže nastať i situácia, keď sa záujmová skupina postaví proti týmto cieľom, pôsobí teda opačným smerom, a síce *nepriaznivo pre organizáciu*. Tak ako má všetko svoje výhody i nevýhody, i stakeholderi môžu byť hrozbou alebo podporou pre organizáciu.

Existuje veľké množstvo druhov klasifikácie záujmových skupín na základe určitých spoločenských charakteristík alebo rysov, ktorými sa vyznačujú. Jedným zo základných členení je delenie podľa skutočnosti, či je určitá skupina verejnosti pre prežitie organizácie nevyhnutná alebo nie. Clarkson (1995) in Stoldt, Dittmore a Branvold (2006) tak stakeholderov delí nasledovne:

- a) *primárni* – bez trvalého zapojenia týchto skupín by organizácia nemohla zaistiť svoj chod a fungovať ako tzv. „going concern“. Najčastejšie sú sem radení akcionári, vlastníci, investori, zamestnanci, konzumenti, dodávatelia, vláda a spoločensvá vydávajúce rôzne opatrenia a smernice. Vzťah medzi nimi a organizáciou sa vyznačuje vysokou úrovňou vzájomnej závislosti a v prípade, že by určitý stakeholder z tejto skupiny prejavoval nespokojnosť alebo organizáciu úplne opustil, môže to mať výrazne škodlivé následky na fungovanie podniku.
- b) *sekundárni* – sú to tí, ktorí pôsobia na organizáciu alebo ňou sú ovplyvňovaní, ale nie sú zapojení do transakcií s organizáciou a nie sú ani nevyhnutní pre jej prežitie. Do tejto skupiny sú často zaraďované médiá a rôzne záujmové združenia majúce schopnosť zmobilizovať verejné mienenie a pozitívne alebo negatívne ho naladiť voči organizácii.

Záujmové skupiny pôsobia ako vo vnútri, tak aj navonok organizácie. Ďalšie delenie teda uvažuje existenciu *interných* a *externých* záujmových skupín (Ferrand a McCarthy, 2009). Z hľadiska športového prostredia vymenováva Voráček (2012) ako externé a interné záujmové skupiny v tabuľke 2 nižšie uvedené.

Tabuľka 2: Externé a interné záujmové skupiny z hľadiska športového prostredia

EXTERNÉ ZÁUJMOVÉ SKUPINY	INTERNÉ ZÁUJMOVÉ SKUPINY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vláda a štátne lokálne úrady</li> <li>• finančné inštitúcie (štátne, súkromné)</li> <li>• obchodné inštitúcie (štátne, súkromné)</li> <li>• zdravotnícke inštitúcie</li> <li>• sociálne inštitúcie</li> <li>• inštitúcie pre životné prostredie</li> <li>• turistické organizácie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kluby, teamy</li> <li>• športové federácie</li> <li>• olympijské výbory</li> <li>• profesionálne ligy a súťaže</li> <li>• profesionálni športovci</li> <li>• členovia klubov (teamov)</li> <li>• platení zamestnanci</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• vzdelávacie inštitúcie</li> <li>• nátlakové tematické skupiny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neplatení zamestnanci</li> <li>• dobrovoľníci</li> <li>• športové zariadenia</li> <li>• sponzori</li> <li>• športové médiá</li> <li>• športové marketingové agentúry</li> <li>• diváci</li> <li>• dodávateľia športového vybavenia</li> </ul>
---	--

Zdroj: vlastná úprava podľa Voráček (2012)

Public relations pre športovú organizáciu sa na základe záujmových skupín delí na niekoľko častí, ktoré budú v nasledujúcich podkapitolách bližšie rozobraté. Sú to:

- media relations,
- community relations,
- employee relations,
- customer relations,
- donor relations,
- government relations,
- investor relations (Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006).

### 3.2.1 Media relations

Najbežnejšou formou PR v športe sú media relations, a preto aj najviac pracovných pozícií z oblasti public relations bývajú zameraných týmto smerom. Zo základných úloh PR pracovníka v oblasti media relations môžeme ľahko vydedukovať, čo media relations vlastne zahŕňajú. Špecialista na media relations sa zaoberá predovšetkým kultivovaním publicity, riadením štatistických služieb (Helitzer, 2000, in Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006), riadením médií v priebehu hier a súťaží, tvorbou publikácií, riadením a dohľadom nad webovými stránkami organizácie (Hall, Moynahan, Nichols a Taylor, 2002).

Hlavným cieľom media relations je vypestovanie žiaducich vzťahov s médiami, čo v konečnom dôsledku vyúsťuje do priaznivej publicity športovej organizácie. Fakt, že

informácie neprichádzajú priamo od organizácie a nie sú teda konzumentom násilne vnucované, výrazne zvyšuje ich dôveryhodnosť (Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006).

K vytvoreniu priaznivej publicity využívajú športové organizácie na komunikáciu prostredníctvom médií so svojimi kľúčovými verejnosťami niekoľko modelov. Prvé dva modely tzv. jednosmernej komunikácie, keď organizácia poskytuje informácie, ale neprijíma už žiadne podnety od svojich cieľových skupín, sformulovali Grunig a Hunt (1984). Ďalšie dva modely tzv. dvojsmernej komunikácie, aplikovateľné viac pre súčasnosť, keď organizácia komunikuje obojsmerne a od verejnosti už prijíma i ich informácie, podnety, názory, pridali neskôr Pedersen, Miloch a Laucella (2007):

### **Jednosmerná komunikácia:**

#### **A. Model tlačovej agendy a publicity**

Organizácia poskytuje len pozitívne a z jej pohľadu žiaduce informácie (Voráček, 2012). Grunig a Hunt (1984) označili tento model tiež ako *proaktívny*, pretože jeho zmyslom je vytvárať čo najviac publicity všetkými možnými spôsobmi, a to i za cenu prekročenia hraníc toho, čo ľudia považujú za vhodné správanie. Nie vždy musí ísť o „kaskadérsky kúsok“, ale model je založený priam až na prosení o pokrytie médiami.

K tomuto modelu komunikácie s verejnosťou sa prikláňajú menšie kluby, poskytovatelia športových služieb a výrobcovia športových produktov. Dôvodom je nižší záujem publika alebo menší počet priaznivcov, čo pochopiteľne znižuje i záujem médií o pokrytie ich činností.

#### **B. Model verejných informácií**

Model je založený na poskytovaní všetkých informácií o športovej organizácii, teda i tých nepriaznivých (Voráček, 2012). Organizácia sa ale nemusí „vtierať do priazne“ masmédiám, pretože tie inklinujú k jej pokrytiu. Športová organizácia spolupracuje s masmédiami a odpovedá na všetky nimi podnietené informačné potreby. Model je kvôli pomyselné pasivite organizácie označovaný aj ako *reaktívny* (Grunig a Hunt, 1984).

Priaznivcami reaktívneho modelu sú predovšetkým veľké kluby a profesionálni športovci, o ktorých majú médiá záujem kvôli ich popularite i bez väčšej námahy

managementu. V niektorých obdobiach sa ale i tieto organizácie môžu prikloniť k proaktívnemu modelu komunikácie, čo závisí hlavne od sezóny a časti roku.

### **Dvojsmerná komunikácia:**

#### **A. Model dvojsmernej asymetrie**

Ako už bolo uvedené, v tomto prípade organizácia informácie nie len vysiela, ale aj prijíma od verejnosti. Asymetria komunikácie spočíva v tom, že management neplánuje na základe zistených informácií uskutočniť zmeny vo sférach organizácie, ale snaží sa zmeniť názory, postoje, mienku verejnosti (Voráček, 2012).

#### **B. Model dvojsmernej symetrie**

Model, ktorý je považovaný za najlepší a najúčinnější spôsob komunikácie s kľúčovými verejnosťami v súčasnosti, je založený na dialógu organizácie s verejnosťou. Organizácia sa snaží pochopiť správanie svojich kľúčových záujmových skupín a na základe spätnej väzby vylepšiť svoju ďalšiu riadenú komunikáciu (Voráček, 2012).

### **3.2.2 Community relations**

Vzťahy s miestnou komunitou sú ďalšou veľmi významnou zložkou PR v športe. Hovoríme teda o public relations, ktoré sa snažia dosiahnuť žiaduce vzťahy medzi športovou organizáciou a komunitou, skupinou ľudí, žijúcich na mieste, kde je organizácia lokalizovaná alebo má lokalizované svoje záujmy. V prípade profesionálneho klubového športu sú touto komunitou najčastejšie obyvatelia mesta, kde klub pôsobí, z ktorých sa môžu potenciálne stať fanúšikovia daného klubu. Community relations sa tak značne prelínajú s customer relations.

Niekedy však vyvstáva jeden základný problém, a síce, že namiesto jednej komunity existuje pre organizáciu komunít niekoľko. Napríklad výrobcovia športových produktov sa môžu stretnúť so situáciou, keď sa vďaka úspechu na trhu rozhodnú rozšíriť svoje pole pôsobnosti i do ďalších lokalít. Ich obchodné jednotky tak sídlia v rôznych komunitách a navyše sú produkty spoločnosti distribuované do ďalších početných komunít. Aj profesionálne športové kluby sa môžu dostať do podobnej situácie. Platí to hlavne pre



väčšie úspešnejšie kluby, ktorých popularita môže narásť až za hranice ich miestnej komunity a fanúšikmi klubu sa stanú i obyvatelia iných lokalít.

Základný rozdiel medzi media relations a community relations sa dá vystihnúť veľmi jednoducho a zrozumiteľne. Media relations predstavujú *to, čo sa stane na hracej ploche*, zatiaľ čo community relations zahŕňajú *to, čo sa deje mimo hracieho poľa* (Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006). Základné úlohy PR pracovníka v oblasti community relations sa preto tiež o niečo líšia. Títo špecialisti zaisťujú iniciatívy priameho kontaktu s komunitou, t.j. napr. face-to-face kontakt predstaviteľov klubu s miestnou komunitou (Milne a McDonalds, 1999), a takisto i charitatívne programy (Jackowski, 2000, in Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006).

Community relations sú všeobecne považované za dlhodobú investíciu do goodwillu organizácie. I preto sa väčšina manažérov radšej prikláňa k media relations, ktoré naopak prinášajú okamžitú odpoveď na investíciu prostredníctvom generovania publicity. Napriek tomu community relations dokážu časom rovnako vybudovať silné pozitívne interakcie so širokou verejnosťou ako výsledok priaznivých postojov členov komunity k organizácii.

Berkhouse a Gabert (1999) in Stoldt, Dittmore a Branvold (2006) uvádzajú zoznam výsledkov community relations programov:

- prejavenie sociálnej zodpovednosti,
- tvorba verejného povedomia,
- generovanie priazne zákazníkov,
- zvyšovanie morálky zamestnancov,
- prispievanie k well-beingu komunity,
- zisk daňových výhod,
- zisk verejností, ktorý nie je dosiahnuteľný inými marketingovými a PR aktivitami.

### **3.2.3 Employee relations**

Zamestnanci sú významnou skupinou zasluhujúcou si špeciálnu pozornosť a úvahy z radov public relations. Employee relations majú schopnosť budovať u zamestnancov vyššiu mieru stotožnenia sa s organizáciou (Williams, 2000), zvyšovať ich motiváciu

a spokojnosť s prácou, čo sú dôležité faktory pre to, aby podali efektívny, pre organizáciu najprospešnejší výkon. Organizácia by nemala zabúdať na to, že práve prostredníctvom jej zamestnancov je reprezentovaná navonok. Kultivovaním dobrých vzťahov so zamestnancami sa zvyšuje pravdepodobnosť naviazania pozitívnych interakcií s ďalšími kľúčovými záujmovými skupinami.

Navyše sú employee relations spájané s organizačnou kultúrou (Sriramesh, Grunig a Buffington, 1992, in Grunig, 1992), čo je jedna zo základných zložiek imidžu. Pokiaľ imidž organizácie klesne v očiach verejnosti už v tejto sfére, musí byť strata dohnaná na iných zložkách, prípadne by organizácia ideálne nemala zabúdať ani na tento faktor.

### **3.2.4 Investor relations**

Mnohé športové organizácie sú vlastnené akcionármi, ktorí do týchto spoločností investujú nemalú čiastku svojho kapitálu. A keďže sú peniaze hybnou silou súčasného sveta, je nesmierne dôležité udržiavať pozitívne vzťahy i s touto skupinou verejnosti. To organizácia dosiahne len v prípade, ak svojich investorov pravidelne informuje o svojom finančnom výkone, aby ich uistila, že investícia bola dobrou voľbou.

Ide o vysoko regulovanú oblasť, pretože PR špecialista musí presne vedieť, ktorá informácia je vhodná, aby bola verejnosti odhalená, a ako je treba prezentovať niektoré informácie tak, aby sa neporušili žiadne zákony (Cutlip, Center a Broom, 2000).

### **3.2.5 Customer relations**

Customer relations predstavujú PR programy určené pre uľahčenie transakcie so zákazníkom. Sú teda neoddeliteľnou súčasťou komunikačného mixu a navyše prinášajú ďalšie výhody ako zlepšenie reputácie organizácie, produkciu prostriedkov komunikácie a brand-building, ako už bolo bližšie popísané v kapitole 3.1.2. Customer relations pracovníci by mali byť aj kontaktnými osobami pre zodpovedanie otázok, prijímanie sťažností a ďalších podnetov od konzumentov. V prostredí profesionálnych športových klubov, ako už bolo zmienené, sa výrazne prelínajú s community relations.

### **3.3.6 Donor relations**

Tieto vzťahy majú zmysel hlavne pre organizácie neziskového charakteru, a vzhľadom k tomu, že v športovom prostredí i mimo neho je ich skutočne veľké množstvo, je treba dbať aj o túto časť PR.

Darcom pre organizáciu sú v športe aj osoby, ktoré platia členské príspevky. Individuálne osoby i darcovské organizácie si zaslúžia špeciálnu pozornosť. Mali by byť uznávané už len za ich štedrosť a jasne prezentované s viditeľnými benefitmi, čo organizácii zaistí budúce darcovstvo stálych, príp. i nových darcov (Stier, 1999). Najlepším miestom komunikácie s touto záujmovou skupinou je centrum procesov, ktoré darcovia podporujú.

### **3.2.7 Government a Regulator relations**

Športové organizácie často figurujú vo vzťahu s mnohými vládnymi a ďalšími regulačnými úradmi. Dôvody môžu byť najrôznejšie – od snahy získať podporu z daní občanov cez dobrovoľníctvo, ktoré je tiež mnohokrát, možno prekvapivo, obmedzované reguláciami, až po spoluprácu kvôli zastávaniu politiky, ktorá je prínosná pre tieto športové organizácie (antidopingová, antikorupčná atď.). Preto sa športoví manažéri musia značne venovať plánovaniu pre naviazanie dobrých vzťahov i s kľúčovými vládnymi organizáciami.

## **3.3 Druhy PR nástrojov pre záujmovú skupinu fanúšikov**

### **3.3.1 Corporate identity**

Identita organizácie, nazývaná aj anglickým pojmom corporate identity (CI), je jedným zo základných nástrojov public relations. Je to spôsob, akým sa organizácia prezentuje svojim cieľovým skupinám – určitá symbolika, spôsob komunikácie a správania, hmatateľná prezentácia, prehlásenie organizácie (Pesmacker, Geuens a Von den Bergh, 2007), vytvárajúce komplexný obraz firmy (Kotyzová, 1995). CI musí byť vždy jednoznačná, jedinečná, originálna a špecifická (Voráček, 2012) tak, aby bola

prostredníctvom jednotnej prezentácie firmy na verejnosti dosiahnutá spoľahlivá identifikácia organizácie, značky, produktu a jej nezameniteľnosť s inou organizáciou (Horňák, 2007). A práve v bode o nezameniteľnosti s inou organizáciou sa corporate identity výrazne približuje k tomu, čo je náplňou značky.

## **Značka**

Kotler a Armstrong (2007) totiž okrem toho, že hovoria, že značka (brand) môže byť vyjadrená menom, slovným spojením, znakom, symbolom, stvárnená obrazom, prípadne kombináciou uvedených prvkov, dodávajú tiež, že k základným funkciám značky patrí *identifikácia* výrobkov a služieb danej spoločnosti a *diferenciácia*, t.j. odlišenie od konkurenčných firiem. Obdobný názor zastávajú i Vysekalová a Mikeš (2009), ktorí k identifikácii a diferenciácii (v tomto prípade označovaná ako *personalizácia*, pričom za určitých okolností môže dokonca predstavovať dokonca stotožnenie sa s prostredím) pridávajú navyše ešte aj *garanciu* ako ďalšiu funkciu značky, ktorá zákazníkovi zaručuje kvalitu a istotu.

Cieľom značky je predovšetkým výchova verných konzumentov. **Hodnota značky** potom predstavuje pridanú hodnotu, veľmi cenné nehmotné aktívum (Kotler a Keller, 2007), ktoré je dané touto lojalitou zákazníkov a ďalej známosťou značky, tiež tým, do akej miery je značka zosobnením kvality a v neposlednom rade aj tým, ako sa s ňou spotrebiteľské výrobky stotožňujú (Kotler a Armstrong, 2007). Branding, ktorý bol už zmienený v kapitole 3.1.2, je v zásade náuka o prepožičaní hodnoty značky výrobkom alebo službám (Keller, 2007).

Rovnako ako celá organizácia, má aj značka svoju vlastnú identitu (Voráček, 2012). Nástroje budovania identity značky v konečnom dôsledku prispievajú súhrnne k tvorbe hodnoty značky. Podľa Voráčka (2012) a Kellera (2007) sú nimi:

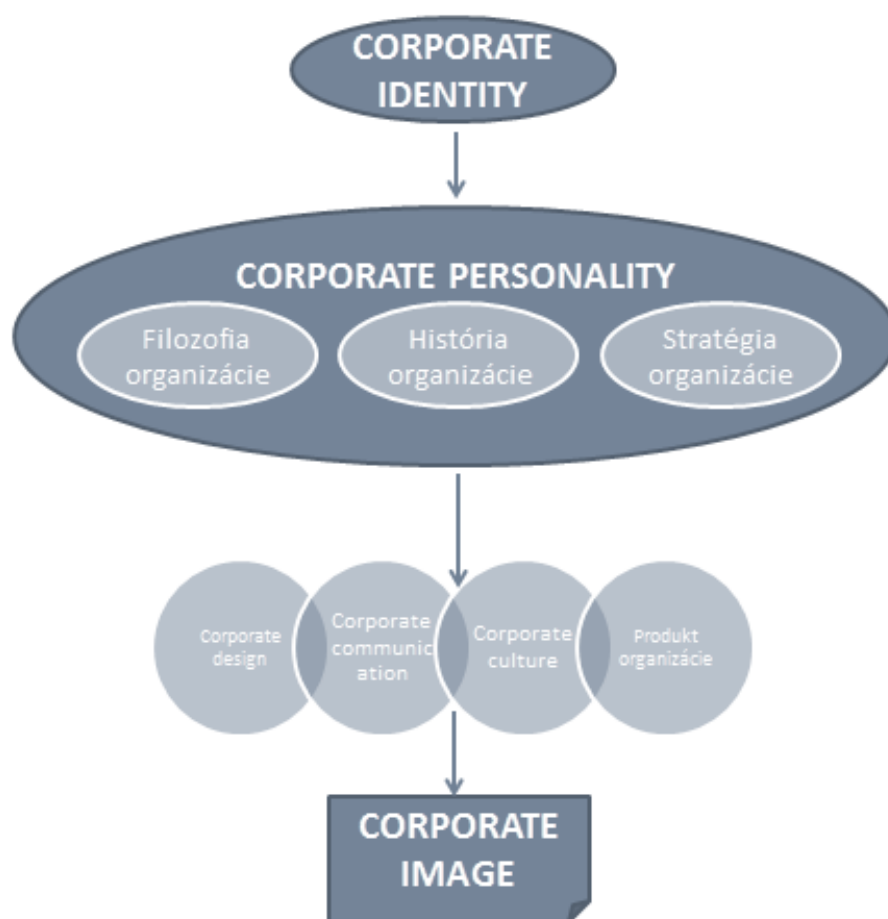
- *meno, názov značky – inherentné slovo*: konzument počuje slovo a v jeho mysli to vyvolá ďalšie (ideálne pozitívne) asociácie
- *slogan*: neustále sa objavuje v každom zverejnenom príspevku o organizácii
- *symbol, logo*: určité znaky reprezentujúce značku a jej produkty
- *popevok*: hudobný prvok pôsobiaci na ďalšie zmysly členov cieľových skupín, klubové hymny

- *predstaviteľ*: vo forme živej či neživej, reálnej i nereálnej bytosti zosobňuje značku
- *obal*: má opodstatnenie pre hmotné produkty
- *súbor historiek (príbeh)*: značky sa spájajú s historkami, príbehmi, ktoré sú prínosom pre imidž značky
- *farby*: pokiaľ organizácia používa jednotné farby pri komunikácii so svojimi stakeholdermi, je pre nich neskôr jednoduchšie rozpoznateľná, identifikovateľná.

### Subsystémy Corporate identity

Horňák (2007), Voráček (2012) a ďalšie skupiny autorov chápu corporate identity ako komplex zložený zo štyroch subsystémov, ktorými sú *corporate communication*, *corporate culture*, *corporate design* a *produkt organizácie*. Ich synchronizáciu zachytáva obrázok 3.

Obrázok 3: Firemná identita a jej subsystémy



Zdroj: vlastná úprava podľa Horňák (2007) a Voráček (2012)

### ➤ *Corporate personality*

Corporate personality môžeme popísať ako osobitosť alebo „osobnosť“ firmy (Hornák, 2007). Ako je zjavné z predchádzajúceho obrázku, jej hlavnými zložkami podľa Hornáka (2007) a Voráčka (2012) sú:

→ *filozofia organizácie*: zahŕňa poslanie, vízie organizácie a ich pretransformovanie do konkrétneho systému v podobe cieľov organizácie. Poslanie vyjadruje hodnoty a priority spoločnosti, spôsob, akým chce pracovať a zásady, ktoré determinujú jej činnosť. Vízie načrtávajú predstavu organizácie o postavení, kam sa v budúcnosti chce dostať, a tiež o spôsoboch, ako toto postavenie dosiahne.

→ *história organizácie*: spôsob, akým organizácia vznikla, jej vývoj, tradície, čo sú všetko faktory dôležité pre verejnosť, pre členov organizácie, fanúšikov. Príslušnosť k určitému klubu sa dokonca v mnohých prípadoch na základe tradície dedí z generácie na generáciu.

→ *stratégia organizácie*: zaoberá sa tým, ako organizácia bude realizovať svoje aktivity a dosahovať stanovené ciele.

### ➤ *Corporate culture*

Každá organizácia sa vyznačuje svojou určitou corporate culture. Firemná kultúra je súbor hodnôt, symbolov, zvyklostí, rituálov, postojov, predstáv, predpokladov a prístupov zamestnancov ovplyvňujúcich jej správanie a konanie navzájom i vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu. Vytvára sa tak určitý vzorec správania, ktorý nemusí byť vedome vnímaný, ale ktorý sa zásadne podieľa na tvorbe corporate image (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Kultúra organizácie je ovplyvňovaná najrôznejšími faktormi. Vysekalová a Mikeš (2009) medzi ne zaraďujú *prostredie, povinnosti, štýl vedenia, štruktúru, zdroje a celkovú klímu*. Hornák (2007) sa pokúša o väčšie zovšeobecnenie a sprehl'adnenie prostredníctvom diferenciacie na externé a interné faktory. Medzi *externé faktory* patrí podľa autora národná kultúra (t.j. kultúra krajiny, kde organizácia pôsobí) a subkultúra (t.j. kultúrne špecifiká jednotlivých skupín tvoriacich firmu – sociálne, etnické, náboženské a regionálne). *Interné faktory* sú hodnoty organizácie a jej história.

Zmienené faktory majú následne dopad na všetky základné prvky corporate culture. Sem podľa Vysekalové a Mikeša (2009) spadajú:

- *Symboly* – najrôznejšie skratky, slang, spôsob obliekania, symboly postavenia, známe len členom organizácie atď.
- *Hrdinovia* – skutočné alebo imaginárne postavy, slúžiace ako obraz ideálneho správanie pre zamestnancov a členov organizácie a ako nositelia tradícií.
- *Rituály* – spoločensky nevyhnutné činnosti a prejavy, t.j. neformálne aktivity (oslavy), formálne schôdzky, písanie správ, plánovanie, informačné a kontrolné systémy.
- *Hodnoty* – sú najhlbšou úrovňou firemnej kultúry a predstavujú základné vedomie toho, čo je dobré, hodnotné, alebo naopak zlé, nevhodné a nehodnotné. Svoju hodnotovú orientáciu definuje organizácia v etickom kódexe, ktorý by v ideálnom prípade mal byť známy a zdieľaný všetkými zamestnancami a členmi organizácie.

➤ ***Corporate communication***

Firemná komunikácia je zmyslom public relations. Predstavuje „*všetky komunikačné prostriedky, komplex všetkých foriem správania, ktorými firma o sebe niečo oznamuje verejnosti, komunikáciu s vonkajším i vnútorným prostredím*“ (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 63). Organizácia komunikuje s rôznymi záujmovými skupinami, ktoré sa vzájomne líšia v požiadavkách a záujmoch, a preto nie je možné, aby organizácia použila pre všetky skupiny rovnakú komunikačnú stratégiu. Aj tak však musí dbať na to, aby akákoľvek komunikácia s akoukoľvek záujmovou skupinou zostala konzistentná s ďalšími prvkami corporate identity. Horňák (2007) pod týmto pojmom rozumie zabezpečenie jednotného štýlu rôznych druhov komunikačných aktivít. Veľmi dôležité je starostlivé plánovanie a následné riadenie celej komunikácie s rozhodujúcimi cieľovými skupinami (Pesmacker, Geuens a Von den Bergh, 2007).

Hlavné časti firemnej komunikácie sú postavené na vzťahoch s jednotlivými záujmovými skupinami, ktoré bližšie popísala kapitola 3.2.

➤ ***Corporate design***

Corporate design je práve tá zložka corporate identity, ktorá býva najčastejšie zamieňaná s týmto široko obsiahlym pojmom. Dôvod častého omylu laikov spočíva v tom, že dizajn organizácie vytvára prvý dojem na konzumentov, býva prvým kontaktom, ktorý konzument získava (Horňák, 2007), a tak zanecháva v jeho mysli najvýznamnejšiu stopu.

Preto je veľmi dôležité vnieť do tejto zložky nápaditosť a tvorivosť, ktoré zaručia dlhodobé pôsobenie na vybrané cieľové skupiny a zvýšenie ich záujmu o organizáciu (Voráček, 2012). Jeho prvky musia byť čitateľné, ľahko zapamätateľné, správne identifikovateľné, musia vyjadrovať priamy vzťah k organizácii a jej činnosti (Hornák, 2007) a predovšetkým, tak ako všetky ostatné časti CI, musia odrážať jednotnú identitu (Svoboda, 2009).

V marketingovej praxi, a ako už aj vyplýva z predchádzajúcich zmienok, sa častokrát stretáme s definíciou corporate designu ako jednotného vizuálneho štýlu. Svoboda (2009, s. 31) rozumie pod týmto pojmom „*vizuálne vyjadrenie vlastnej sebareflexie organizácie, ktorú však organizácia nevytvára k vlastnému potešeniu, ale pre verejnosť.*“ S názorom týkajúcim sa jasnej orientácie corporate designu na vonkajšie záujmové skupiny súhlasí aj Vysekalová a Mikeš (2009, s. 40). Tí tvrdia, že sa jedná o „*súbor vizuálnych konštánt, ktoré sú využívané v komunikácii vo vnútri, ale predovšetkým navonok firmy*“.

Vysekalová a Mikeš (2009) uvádzajú desať základných vizuálnych konštánt, ktoré spoločne vytvárajú podnikový dizajn, a ktoré môžu byť uplatnené na ktorýkoľvek odbor pôsobenia. Pre potreby nasledujúceho textu je prínosnejší rozšírený zoznam prvkov corporate designu podľa Voráčka (2012):

1. *názov športovej organizácie, teamu, klubu*
2. *logo ako identifikačná značka*
3. *farby teamu, klubu*
4. *tlačoviny (tlačové správy, media guidy, vizitky, časopisy, newslettery, letáky atď.)*
5. *produkty merchandisingu (suveníry, upomienkové predmety atď.)*
6. *interiér a označenie budov, štadiónov, arén, motorhomov, fanshopov atď.*
7. *odevy členov organizácie, klubu, teamu (dresy, ale aj pre mimošportovú činnosť)*
8. *športové vybavenie (niekedy športové náradie a náčinie v dizajne daného klubu)*
9. *dopravné prostriedky a ďalšie technické vybavenie (autobusy, kamióny atď.)*
10. *oficiálne webové stránky a ďalšia online prezentácia organizácie, teamu, klubu*
11. *vizuálne prvky eventov (prezentačné panely, vlajky, stánky na akciách atď.)*
12. *Expozície na výstavách a veľtrhoch*
13. *Sponzoring.*



Dokument, ktorý riadi celú vizuálnu komunikáciu s verejnosťou, je označovaný ako **design manuál**. Ide o „grafický manuál, ktorý je komplexným spracovaním pravidiel a doporučení pre tlačovú i elektronickú vizuálnu prezentáciu spoločnosti“ (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 41). Bohužiaľ v sférach českého a slovenského športu nie je úplne bežné, aby mali športové organizácie podobný dokument k dispozícii.

#### ➤ *Corporate product*

Športový produkt je stavebným kameňom celej existencie športovej organizácie (Voráček, 2012), majúci podobu hmotných i nehmotných statkov ponúkaných k uspokojeniu prání a potrieb športových priaznivcov (Čáslavová, 2009). V prípade športových klubov a tímov má síce nehmotnú podobu, a preto si mnohí stakeholderi ani neuvedomujú jeho podiel na vytváraní corporate identity. Ten je však nespochybniteľný, najmä pri budovaní emocionálnych vlastností produktu (Vysekalová a Mikeš, 2009):

- celkový pôžitok z toho, že produkt vlastníme, že sme členom danej športovej organizácie
- osobná identifikácia s produktom, s klubom,
- uspokojenie individuálneho vkusu prostredníctvom estetických vlastností produktu,
- vplyv produktu na prestíž a sebauspokojenie
- produkt ako symbol umožňujúci sebavyjadrenie, štylizáciu človeka.

#### ➤ *Corporate image*

Zladením všetkých komponent corporate identity do jednotného celku vzniká všeobecná predstava jednotlivých záujmových skupín o organizácii. Túto všeobecnú predstavu nazývame corporate image, príp. firemný imidž. De Pesmacker, Geuens a Von den Bergh (2007) uvádzajú, že sa jedná o postoj verejnosti k danej spoločnosti. Vzápätí však dovysvetľujú, že koncepcia „imidž“ je užívaná k popisu vlastností objektov, medzi ktoré spadajú aj firmy a športové organizácie, zatiaľ čo pojem „postoj“ sa uplatňuje skôr pri popise vlastností osôb.

V ideálnom prípade, keď corporate identity predstavuje ucelený a premyslený systém, dobre harmonizujúci všetky väzby a vzťahy, sa organizácii podarí vybudovať pozitívny firemný imidž. Podľa De Pesmackera, Geuensa a Von den Bergha (2007) disponuje pozitívny imidž nasledovnými atribútmi:

- *dodáva organizácii autoritu*, čo je základom pre úspech a prosperitu
- *tvorí emocionálny zisk*, ktorý môže byť oveľa trvalejšou konkurenčnou výhodou
- *vytvára dobré meno*, ktoré vylučuje alebo znižuje vznik problémov
- *podporuje úsilie firmy získať takých ľudí, ktorí sú kľúčoví pre zisk úspechu* (investori, analytici, pracovníci, partneri, sponzori).

### 3.3.2 Corporate publishing

Corporate publishing je ďalším nástrojom public relations, ktorý dokáže organizácii významne napomôcť pri komunikácii s vnútornými i vonkajšími záujmovými skupinami. Jedná sa o pomerne nenákladný spôsob komunikácie, prostredníctvom ktorého môže organizácia informovať verejnosť o jej firemnej filozofii, o svojich produktoch, novinkách, úspechoch, zmenách (napr. v organizačnej štruktúre) a ďalších záležitostiach, a tak významne podporiť tvorbu pozitívneho firemného imidžu. Corporate publishing zahŕňa všetky médiá vydávané organizáciou (Voráček, 2012). Tie môžu plniť funkciu marketingovú (napr. vytvárať lojalitu u konzumentov, stimulovať k návšteve športového stretnutia) alebo komunikačnú (napr. posilniť sociálnu zodpovednosť organizácie, ukázať etické správanie firmy či zlepšiť vnímanie značky a strhnúť na ňu pozornosť) (Svoboda, 2009).

K médiám corporate publishingu, ktoré sa používajú pre komunikáciu so záujmovou skupinou fanúšikov patria predovšetkým:

- ❖ **časopisy** – veľkou výhodou časopisov je možnosť ich zacielenia na celkom špecifické publikum, t.j. napr. aj na publikum fanúšikov. Tí s časopisom môžu získať i menší darček, ktorý dokáže významne posilniť pocit významnosti u tejto cieľovej skupiny. Kreativnosti sa v tomto prípade medze nekladú. Bezpochyby veľmi cenným faktom je, že v časopise určitej organizácie sa nenachádza reklama konkurencie, ktorá je bežnou súčasťou médií pre širokú verejnosť.
- ❖ **newslettery** – rozdiel medzi časopisom a newsletterom spočíva v nepravidelnosti vydávania newsletteru. Jeho obsah má navyše skôr len spravodajský charakter a grafická úprava je veľmi jednoduchá, zatiaľ čo u časopisov je kreativnosť jedným z nosných pilierov.

- ❖ **programy** – prinášajú účastníkom športového stretnutia či akcie stručný a jasný prehľad o danej udalosti, informujú ich o predpokladanom priebehu, zúčastnených osobách, histórii udalosti atď. Najčastejšie si ich môže divák zakúpiť so vstupenkou alebo v podnikových predajniach, fanshopoch. Poskytujú reklamný priestor pre prezentáciu sponzorov a partnerov danej udalosti.
- ❖ **plagáty** – používajú sa len pre reklamné účely (najčastejšie obsahujú stručné informácie o akcii), ale rovnako aj ako nástroj PR, pokiaľ sú predávané vo fanshopoch alebo využívané pre účely autogramiád ako médium pre získanie podpisov športovcov. V takom prípade majú zvyčajne podobu zväčšenej fotografie, ktorú si fanúšik môže doma vystaviť.
- ❖ **letáky a brožúry** (leaflety, pamflety) – obvykle ako podporný marketingový prvok k určitej aktivite organizácie. Poskytujú opäť priestor pre prezentáciu partnerov.
- ❖ **kalendáre** – od formátu malej kartičky cez skladacie karty a stolné kalendáre až po závesné kalendáre. Obsahujú fotografie a prvky zo „života“ športovej organizácie (športovci, akcie, udalosti, symboly atď.).
- ❖ **podpisové karty** – tiež médium pre získanie podpisu obľúbených športovcov počas autogramiád v menšom formáte než majú plagáty.
- ❖ **corporate booky** – sú tlačové publikácie vydávané organizáciou pri príležitosti určitej zvláštnej udalosti, jubilea alebo aj len ako súhrn uplynulých udalostí za vymedzené časové obdobie. Príkladom môžu byť ročenky športových klubov či knihy vydávané pri príležitosti získania významného titulu.

### 3.3.3 Športové PR eventy

Športové PR eventy sú významným komunikačným kanálom s verejnosťou v oblasti PR. Ich veľkou výhodou je priamosť komunikácie so záujmovými skupinami, ktoré si tak dokážu vďaka vlastnému zážitku zapamätať omnoho viac informácií než napr. po prečítaní PR článku alebo vypočutí určitého PR oznámenia. A práve podanie informácií spoločne s vyvolaním emocionálneho zážitku sú podľa Svobody (2009) základným zmyslom a cieľom týchto eventov. Autor preto definuje PR eventy ako „*komplexné akcie PR, pri ktorých vyvolávajú multimedialne nasadené prostriedky (audiovizia, internet, televízia,*

rozhlas, tlač atď.) emocionálny zážitok a pomáhajú spoločne s prezentovaným obsahom uplatňovať komunikačné ciele organizácie či formy vo verejnosti“ (Svoboda, 2009, s.140).

Jedinou nevýhodou športových PR eventov je náročnosť ich realizácie. Udalosť podobného charakteru je potrebné veľmi starostlivo a svedomito naplánovať, samotnému priebehu tiež venovať patričnú pozornosť, vykonať dôslednú kontrolu a na záver sa pokúsiť objektívne zhodnotiť jej úspech či neúspech. V hre je totiž to najdôležitejšie – priazeň verejnosti.

Do PR eventov organizovaných v športovom prostredí spadá celá rada akcií. Voráček (2013) vo svojom článku *Zážitkem k dobrému image* uvádza zoznam nasledujúcich akcií, ktorý bol pre potreby nasledujúceho textu upravený pre záujmovú skupinu fanúškov:

- autogramiády športovcov
- plesy, slávnostné večery
- zahájenie prevádzky
- dni otvorených dverí
- charitatívne športové akcie
- vzdelávacie a osvetové akcie
- ukončenie aktívnej športovej kariéry a ďalšie.

Veľký vplyv na rozhodovanie konzumentov o ich voľbe má v súčasnosti aj tzv. **WOM (word-of-mouth) komunikácia**, ktorá je v slovenčine označovaná aj pojmom „jedna babka povedala“ a ide v podstate o veľmi účinný druh „reklamy zdarma“. Prostredníctvom dobre pripravenej športovej PR akcie a pozitívneho zážitku z nej môžu organizácie vyvolať zvýšený záujem u cieľových skupín. Voráček (2013) vo svojom článku rozdeľuje športové PR eventy podľa typu emocionálneho zážitku na *stakeholder eventy*, *athlete eventy* a *firémné eventy* (viď tabuľka 3 nižšie).

Tabuľka 3: Druhy športových PR eventov z hľadiska vzťahu role účastníkov a sily zážitku

DRUHY ŠP. PR EVENTOV	ROLA ÚČASTNÍKOV		POPIS ZÁŽITKU
	ČLEN ZÁUJMOVEJ SKUPINY	ČLEN ŠP.ORGANIZÁCIE/ ŠPORTOVEC	
STAKEHOLDER EVENT	aktér	aktér	napr. vzájomný zápas → zážitok najsilnejší
	aktér	divák/ informátor/ poradca/ sprievodca	záujmová skupina sama vyskúša
ATHLETE EVENT	divák	aktér	napr. charitatívne akcie, dobrý pocit z dobrého skutku
FIREMNÝ EVENT	divák	divák/ hosť	obaja pasívny → zážitok nie je veľký

↑  
Sila zážitku stúpa

Zdroj: vlastná úprava podľa Voráček (2013)

### Tvorba športového PR eventu

Ako už bolo zmienené vyššie, tvorba PR eventov nie je ani zďaleka jednoduchá. Ich plánovanie sa najskôr vyskytuje v komplexnom pláne všetkých PR nástrojov, ktoré organizácia hodlá využiť. Pre svoju zložitosť si tieto akcie neskôr zasluhujú zvýšenú pozornosť a samostatné plánovanie. Plán športového PR eventu môže vyzerat' nasledovne:

1. ciele akcie a jej definícia
2. prostriedky pre dosiahnutie zvolených cieľov
3. harmonogram
4. predpríprava akcie
  - výber a príprava priestorov konania
  - pozvánky pre cieľové skupiny
  - tlačové materiály (audiovizuálne, technické a iné pomôcky, program akcie)
  - rozpis prác
  - personálne zaistenie
5. rozpočet
6. prehľad a kontrola.

### 3.3.4 Public relations online

Internet je moderná komunikačná platforma, ktorá s nástupom Webu 2.0 získala ešte viac na svojej popularite a významnosti. Vďaka svojej jednoduchšej a lacnejšej dostupnosti sa postupom času stala neoddeliteľnou súčasťou nielen vybavenia domácností, ale aj aktivít firiem pôsobiacich v odvetviach najrôznejšieho charakteru. Žiadne iné médium nezaznamenalo doposiaľ tak značný, neprehliadnuteľný vývoj a nedosiahlo tak zásadný a celosvetový vplyv na obchod, marketing a komunikáciu firiem s ich stakeholdrami (Přikrylová a Jahodová, 2010).

V súčasnej dobe využívajú služby internetu už takmer všetky športové organizácie. Internet im poskytuje široké spektrum možností prezentácie na verejnosti, a taktiež možnosť zistiť názory, prania a požiadavky konkrétne definovanej cieľovej skupiny. Public relations online sa podobne ako v offline sfére používajú predovšetkým k budovaniu značky a povedomia o danej organizácii (Janouch, 2010). Vďaka internetu je komunikácia s verejnosťou a médiami pre PR pracovníkov oveľa jednoduchšia, rýchlejšia, dostupnejšia a efektívnejšia (Voráček, 2012).

Už Kotler (2004) predpovedal, že trhy a marketing budú v počiatočných rokoch dvadsiateho prvého storočia podrobené kompletnému reengineeringu a začnú fungovať na diametrálne odlišných princípoch. Túto zmenu pomenoval ako digitálnu revolúciu. Jeho predikcia sa neskôr skutočne naplnila, a to konkrétne s príchodom webu 2.0. Hlavným princípom tejto platformy, na základe ktorého sa zásadne líši od webu 1.0, je fakt, že na tvorbe obsahu sa podieľajú samotní návštevníci a vlastník stránky zastáva len rolu moderátora. Interakcia je tu základným prvkom komunikácie a umožňuje naplniť obojstrannosť komunikácie s verejnosťou a získať tak podstatnú spätnú väzbu. Dnes už mnoho autorov predpokladá neskorší nástup ďalšej podoby internetu, ktorá bude niesť pomenovanie web 3.0, a ktorá ešte významnejšie posunie funkciu koncového užívateľa ako tvorcu vlastného prostredia a služieb. Zatiaľ čo teda web 1.0 bol nástrojom prezentovania vlastných myšlienok, web 2.0 potom médium pre medziľudskú komunikáciu, tak web 3.0 má podľa prognóz predstavovať sieťovú technológiu, ktorá bude podporovať medziľudskú spoluprácu (Pavlíček, 2010).

Medzi základné, najčastejšie využívané nástroje online PR, ktoré športové organizácie uplatňujú v praxi, patria podľa Voráčka (2012):

- ❖ **oficiálne webové stránky**
- ❖ **internetová televízia**
- ❖ **zdieľanie videa**
- ❖ **podcasting, vodcasting**
- ❖ **sociálne siete**
- ❖ **blogy**
- ❖ **e-mail**
- ❖ **diskusné fóra**
- ❖ **wiki**
- ❖ **aplikácie do mobilných telefónov a komunikátorov.**

### **3.4 Tvorba PR kampane**

Skôr než sa začneme zaoberať tým, ako má byť kampaň zhotovená pre PR účely, naplánovaná, pripravená a dotiahnutá až do úplného konca správne, je potrebné vymedziť si rozdiel medzi dvomi základnými pojmami – PR program a PR kampaň.

**PR programy** predstavujú aktivity štandardizované medzi mnohými športovými organizáciami, fungujúce konštantne v snahe vypestovať žiaduce vzťahy s určitou záujmovou skupinou. Na druhej strane **PR kampane** sú v podstate súčasťou programov a v rámci jedného PR programu je vyvíjaných niekoľko kampaní. PR kampane sa od programov teda líšia v troch nasledujúcich bodoch:

- majú špecifické účely, nie všeobecné ciele
- sú periodické, nie sústavné a pokračujúce
- sú zamerané na špecifické skupiny verejnosti, nie na jednu širokú skupinu stakeholdrov (Stoldtom, Dittmorom a Brandvoldom, 2006).

Tabuľka 4: Rozdiely medzi PR programom a PR kampaňou

	PR PROGRAMY	PR KAMPANE
ÚČEL	všeobecne žiadúce vzťahy	špeciálne ciele
ZAMERANIE	široká skupina stakeholdrov	vybrané špecifické skupiny verejnosti
TRVANIE	kontinuálne, pokračujúce	krátkodobé
PRÍKLAD	fans relations	"Hokejisti deťom!"

Zdroj: vlastná tvorba

Plánovanie a vykonávanie PR kampaní predstavuje veľmi náročný a zdĺhavý proces, ktorý si vyžaduje dokonalú štruktúrovanú prípravu. Tým, ako tento proces najlepšie štrukturalizovať, tak aby jeho výsledkom bola kampaň, s ktorou budú spokojné všetky zúčastnené strany, sa zaoberali už mnohé skupiny autorov. Podoba a princípy jednotlivých plánov však v konečnom dôsledku zostali rovnaké, a preto nie je potrebné zaoberať sa všetkými. Pre potreby práce bude nižšie rozobraný plán procesu PR kampane podľa Stoldta, Ditmora a Branvoldta (2006), pozostávajúci zo štyroch krokov – *výskum, plánovanie, realizácia a vyhodnotenie*.

### 1. Výskum

Výskum je kompasom, ktorý vedie proces plánovania kampane (Matera a Artigue, 2000). V tejto fáze si PR pracovník musí položiť dve smerodajné otázky: *Aká je povaha problému alebo príležitosti?* a *Aká je povaha verejnosti zahrnutej do daného problému alebo príležitosti?* (Worley, 2001, in Stoldt, Dittmore a Branvold, 2006).

Typy výskumov rozlišujeme na základe ich formálnosti (*formálny* a *neformálny*), charakteru použitých dát (*primárny* a *sekundárny*) a rozsahu, záberu a hĺbky rozpracovania výskumných otázok (*kvalitatívny* a *kvantitatívny*). Existuje niekoľko metód, ktoré dokážu priniesť odpovede a nasmerovať PR kampaň na správnu cestu – *interview*, *dotazník* a *focus group* (Stoldtom, Dittmorom a Brandvoldom, 2006). Typy a metódy výskumov relevantné pre potreby práce budú bližšie rozpracované v kapitole o metodológii práce.



## 2. Plánovanie

Najväčšou chybou managementu športovej organizácie pri príprave PR kampane je „skočiť“ do samotných aktivít bez akejkoľvek vedúcej stratégie (Jackson, 2002, in Matera a Artigue, 2000). Proces plánovania kampane musí bezpodmienečne obsahovať zváženie niekoľkých bodov (Stold, Dittmore a Brandvold, 2006):

### ○ *Ciele a úlohy kampane*

Tieto dva pojmy sú v praxi častokrát nesprávne zamieňané. Porozumenie, v čom spočíva rozdiel medzi nimi, môže napomôcť lepšiemu naplánovaniu PR kampane (Moffitt, 1999). Zatiaľ čo *cieľ* predstavuje vytúžený výstup z kampane (Moffitt, 1999), *úlohy kampane* môžeme definovať ako série úkonov, ktoré pomáhajú hodnotiť posun k vytúženému cieľu (Grunig, 1992). Cieľ teda býva zvyčajne nemerateľnou veličinou a úloha merateľnou, hoci v niektorých prípadoch je i samotný cieľ už merateľný.

Pochybenie sa môže vyskytnúť už v tomto počiatočnom kroku plánovania. Niektoré organizácie sa totiž namiesto definovania cieľov a úloh zamerajú na vymenovanie stratégií a taktík, ktoré mylne považujú za ciele svojej kampane.

Ciele by ideálne mali byť prepojené s celkovou stratégiou športovej organizácie. Platí tu vzťah: *misia organizácie* → *strategické priority* → *ciele PR kampane*. Pokiaľ tomu tak nie je, neoplatí sa do danej PR kampane investovať (Yow, Migliore, Bowden, Stevens a London, 2000).

### ○ *Verejnosť*

Ako už bolo spomenuté vyššie, pojem „stakeholder“ je nadradeným pojmom pre tzv. „publics“, ktorých môže byť v rámci jednej skupiny stakeholdrov hneď niekoľko. Neexistuje zásada, že by PR kampane mali byť formulované len pre jednotlivé podskupiny celej záujmovej skupiny, ale v praxi znamená čo najšpecifickejšia definícia určite účinnejšiu a efektívnejšiu cestu s väčšou pravdepodobnosťou zásahu vybranej verejnosti.

Množstvo špecialistov bežne využíva taktiku zasiahnutia vedúcej názorovej osobnosti v rámci danej cieľovej skupiny (Jackson, 2002, in Matera a Artigue, 2000). Tieto vplyvné osoby neskôr pôsobia na ďalších jednotlivcov, a tak sa postupne žiaduci postoj, názor rozšíri v celej skupine. Tento druh komunikácie bol už zmienený

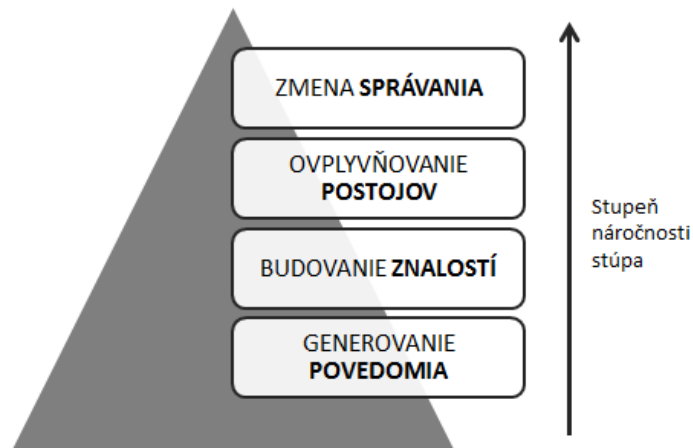
v kapitole 3.4.3 a nesie pomenovanie „WOM (word-of-mouth) komunikácia“. Jeho veľkou výhodou je vysoká kredibilita.

○ **Stratégie a taktiky**

Po tom, čo bol uskutočnený výskum, prebehla špecifikácia žiaducich výstupov a boli definované zahrnuté skupiny verejnosti, nastáva čas zamerať sa na formulovanie stratégií, prostredníctvom ktorých budú dosiahnuté vytýčené ciele.

Bohužiaľ je niekedy definovanie stratégií a taktík mierne problematickejšie, pretože nie všetky ciele sú ľahko dosiahnuteľné. Stupeň náročnosti dosiahnutia stanoveného cieľa závisí na tom, čo danou PR kampaňou mienime zasiahnuť. Mullin, Hardy a Sutton (2000) sformulovali na základe hierarchie, ako ľudia najčastejšie nadväzujú kontakt s produktmi alebo službami, model pre rozpoznanie stupňa náročnosti v plánovaní stratégie.

Obrázok 4: Stupeň náročnosti v dosahovaní PR cieľov



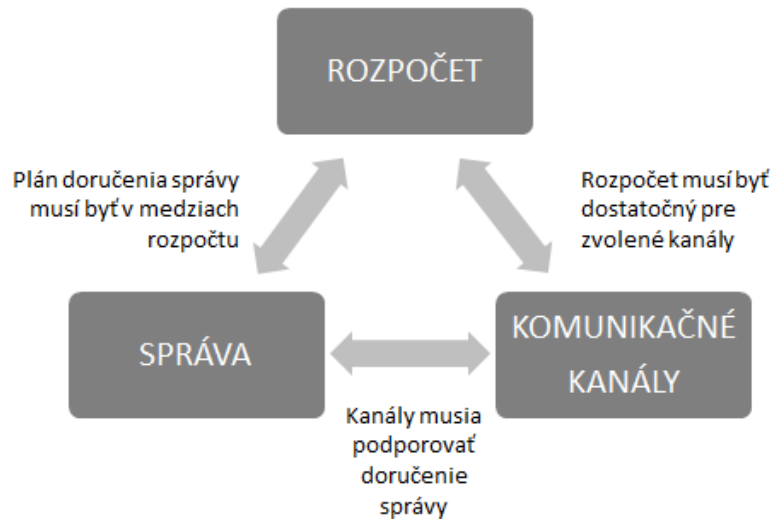
Zdroj: vlastná úprava podľa Mullin, Hardy a Sutton (2000)

PR kampaň musí byť ušitá nameru špecifickému publiku. To zohráva významnú rolu hlavne pri voľbe **správy**, ktorá bude publiku zverejnená, a výbere **komunikačného kanálu**, ktorý zvolenú správu sprostredkuje. Obidve voľby sú nevyhnutne prepojené s **rozpočtom** (Moffitt, 1999). Správa, komunikačné kanály a rozpočet sú tri základné elementy stratégie pri tvorbe PR kampane. Ich prepojenie znázorňuje obrázok 5.

Z nižšie znázorneného diagramu vyplýva, že producenti kampane musia buď vybrať správy a kanály na základe dostupného rozpočtu, alebo musia vybudovať rozpočet

založený na nákladoch plynúcich z vyprodukovaných správ a ich distribučných kanálov.

Obrázok 5: Vzťah medzi elementmi stratégie



Zdroj: vlastná úprava podľa Moffitt (1999)

### 3. Realizácia

Aj ten najprepracovanejší a najpremyslenejší plán PR kampane potrebuje opatrné uskutočnenie. PR pracovníci musia monitorovať celý priebeh kampane, aby sa uistili, že stratégie a taktiky boli implementované správne, a aby zhodnotili, či nie je potreba prípadne pozmeniť plán v závislosti na aktuálnom priebehu, vývoji, neočakávaných okolnostiach.

### 4. Vyhodnotenie

Vyhodnotenie je finálnym krokom po realizácii kampane. Tento krok odhalí, či akcia v oblasti public relations prebehla úspešne alebo neúspešne.

Existuje niekoľko metód vyhodnocovania. V zásade sa management športovej organizácie môže rozhodnúť pre metódu bez podpory akéhokoľvek výskumu, založenej len na subjektívnych pocitoch z kampane, alebo si vyberie jednu z početných metód systematického hodnotenia, ktoré objektívne sledujú konkrétne čísla, výstupy, dosiahnuté stupne atď.

## 4 Metodológia

### 4.1 Postup riešenia

Analýza nástrojov public relations hokejového klubu HKM Zvolen nadobúda podobu kvalitatívneho výskumu. Konkrétne ide o detailné štúdium jedného prípadu (Hendl, 1997), označovaného ako **prípadová štúdia**, ktorá slúži k získaniu a prehĺbeniu poznatkov o použitých aktivitách v oblasti PR tohto slovenského extraligového klubu.

Aby výsledky snaženia boli k niečomu platné, musí byť hneď na začiatku bezpodmienečne stanovený presný postup procesu tvorby prípadovej štúdie. Základnými fázami každej štúdie tohto charakteru sú podľa Yina (2009) *plán, projekt, príprava na zber dát, zber dát, analýza a publikácia výsledkov*. Tento model môžeme s menšími úpravami aplikovať aj na výskum tejto diplomovej práce, ktorej proces je rozdelený do nasledujúcich krokov:

1. Design projektu
2. Plán
3. Príprava na zber dát
4. Zber dát
5. Analýza, interpretácia a zhodnotenie získaných dát
6. Tvorba doporučení
7. Prezentácia výsledkov práce.

V úplnom úvode boli učené dôležité rozhodnutia týkajúce sa designu spracovania výskumu. Z identifikácie problému týkajúceho sa *nedostatočnej návštevnosti domácich stretnutí súvisiacich s možnou potreby hlbšieho preskúmania a prepracovania mechanizmov public relations využívaných klubom HKM Zvolen pre cieľovú skupinu fanúšikov* vyplynulo, že prípadová štúdia je práve tou najlepšou výskumnou metódou. Na základe vytýčeného výskumného fenoménu boli vymedzené ďalšie kroky postupu riešenia, ktoré sú rozpracované v nasledujúcich riadkoch.

V ďalšej fáze bol zostavený plán v podobe presného časového harmonogramu. Tabuľka 5 prehľadne zobrazuje celý naplánovaný priebeh výskumu diplomovej práce.

Tabuľka 5: Časový harmonogram diplomovej práce

November 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úvodné konzultácie s managementom HKM Zvolen</li> <li>• Definovanie výskumného fenoménu, cieľov a účelov diplomovej práce</li> <li>• Zostavenie osnovy a časového harmonogramu práce</li> </ul>
December 2013 - Marec 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Štúdium odbornej literatúry</li> <li>• Literárna rešerš problematiky public relations v športových organizáciách, výskumných metód, voľba a metód</li> </ul>
Február 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stáž v klube HKM Zvolen s cieľom prehĺbenia poznatkov o klube</li> <li>• Neformálne rozhovory s manažérom marketingu klubu</li> </ul>
Marec - Apríl 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza interných dokumentov</li> <li>• Tvorba kvalitatívneho dotazníka a jeho vyhodnotenie</li> </ul>
Máj - Jún 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ďalšie neformálne rozhovory s managementom klubu</li> <li>• Zostavenie prehľadu nástrojov PR klubu HKM Zvolen pre komunikáciu s fanúškami v sezóne 2013/2014</li> <li>• Tvorba plánu PR aktivít pre cieľovú skupinu fanúšikov HKM Zvolen na nadchádzajúcu sezónu 2014/2015</li> </ul>
Júl 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzultácia zhotoveného plánu PR programu s managementom klubu</li> </ul>
August - September 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Záverečné úpravy, korekcia práce a tlač</li> <li>• Obhajoba diplomovej práce</li> </ul>

Zdroj: vlastná tvorba

Príprava na zber dát prebehla v podobe štúdia odbornej literatúry a spracovania literárnej rešerše týkajúcej sa problematiky public relations a ich nástrojov využívaných v športovom prostredí so špeciálnym zameraním na cieľovú skupiny fanúšikov ako konzumentov produktu športových klubov. Dôsledne prepracovaný prehľad literatúry bol základom pre uskutočnenie výskumu a diskusii výsledkov (Hendl, 2005). Súčasťou prípravy bola aj stáž v klube HKM Zvolen, vďaka ktorej boli prehĺbené poznatky o tomto klube, a v rámci ktorej prebehli tiež neformálne rozhovory s manažérom marketingu klubu p. Miroslavom Brumerčíkom. V priebehu neformálnych rozhovorov sa teda príprava na zber dát mierne prekryla už so samotným zberom informácií relevantných pre vypracovanie štúdie. Nadobudnutie všetkých zmienovaných znalostí bezpochyby výrazne napomohlo pri analýze nástrojov PR v súčasnej sezóne a modelovaní návrhu plánu nových PR aktivít klubu pre nadchádzajúcu sezónu 2014/2015.

Ďalšia fáza výskumu spočívala v zbere dát. Už v priebehu štúdia odbornej literatúry so zameraním na výskumné metódy boli pre zachytenie detailov, vzťahov a procesov z oblasti public relations v mikroprostredí hokejového klubu HKM Zvolen zvolené nasledujúce techniky zberu dát:

- neformálne rozhovory
- kvalitatívny dotazník
- analýza dokumentov.

Po zozbieraní všetkých potrebných dát, informácií a údajov nasledovala séria úloh v rámci vytvorenia analýzy, zhrnutia a zhodnotenia zhromaždených dát. K detailnejšiemu rozpracovaniu a hlbšiemu porozumeniu napomohli ďalšie neformálne rozhovory s vedením klubu HKM Zvolen. Zistené boli hlavne obsiahlejšie informácie o dôvodoch voľby a presných postupoch realizácie jednotlivých PR kampaní v sezóne 2013/2014.

Predposledným krokom vyúsťujúcim už do finalizácie projektu bola tvorba plánu PR aktivít pre cieľovú skupinu fanúšikov klubu HKM Zvolen na nadchádzajúcu sezónu 2014/2015.

V záver napokon prebehla prezentácia projektu a diskusia s managementom klubu, ktorý tak mal dostatočný časový priestor pre zváženie implementácie fan relations plánu pre blížiacu sa sezónu so začiatkom 12.septembra 2014.

## **4.2 Použité metódy**

### **4.2.1 Neformálne rozhovory**

Kvalitatívny rozhovor môže byť formálneho i neformálneho charakteru. Neformálny rozhovor sa spolieha na spontánne generovanie otázok v prirodzenom priebehu interakcie (napr. v priebehu zúčastneného pozorovania v teréne), pričom informátor si ani nemusí uvedomovať, že ide o exploračný rozhovor (Hendl, 2005). Častokrát sa jedná o sériu rozhovorov, ktoré na seba nadväzujú, stavajú na sebe a postupne rozširujú a prehlbujú zistenia. Výskumník sa na toto interview pripravuje zvyčajne spísaním si najdôležitejších bodov, ktorých objasnenie má v pláne nadobudnúť. Na základe nich potom v priebehu rozhovoru formuluje konkrétne otázky a samotný obsah prípadne dopĺňa o ďalšie témy,

ktoré vyplynú z konverzácie. Sila tejto metódy zberu dát spočíva teda práve v možnosti individualizácie otázok, ktorá sú zárukou dosiahnutia hĺbkovej komunikácie a využitia prostredia a situácie k posilneniu konkrétosti a bezprostrednosti rozhovoru (Hendl, 2005). Na druhej strane ale výskumník pri výbere tejto techniky zberu dát musí mať na pamäti, že uskutočnenie takýchto typov rozhovorov, ktorých navyše ešte musí byť niekoľko, aby mali dostatočnú výpovednú hodnotu, je časovo náročné a vyžaduje si usilovnú prácu. Navyše táto metóda, na rozdiel od niektorých iných, nie je anonymná (hoci informátor nemusí tušiť, že je súčasťou výskumu), a preto môže trvať nejakú dobu, kým si výskumník získa respondentovu dôveru.

Neformálne rozhovory prebehli počas trvania praxe v hokejovom klube HKM Zvolen prevažne s manažérom marketingového oddelenia p. Miroslavom Brumerčíkom. Tieto rozhovory boli akýmsi úvodom do celej problematiky, ktorou sa diplomová práca zaoberá, takže ich záber bol značne široký. Neskôr sa rozhovory zameriavali už na konkrétne nástroje fan relations klubu a osnovou pre ne bol zhotovený kvalitatívny dotazník popísaný nižšie. Vzhľadom k tomu, že rozhovorov bolo hneď niekoľko na seba nadväzujúcich, a ich priebeh bol zaznamenávaný len v podobe zápisu krátkych poznámok, neexistuje žiadna forma prepisu, ktorú by bolo možné zaradiť k prílohám práce.

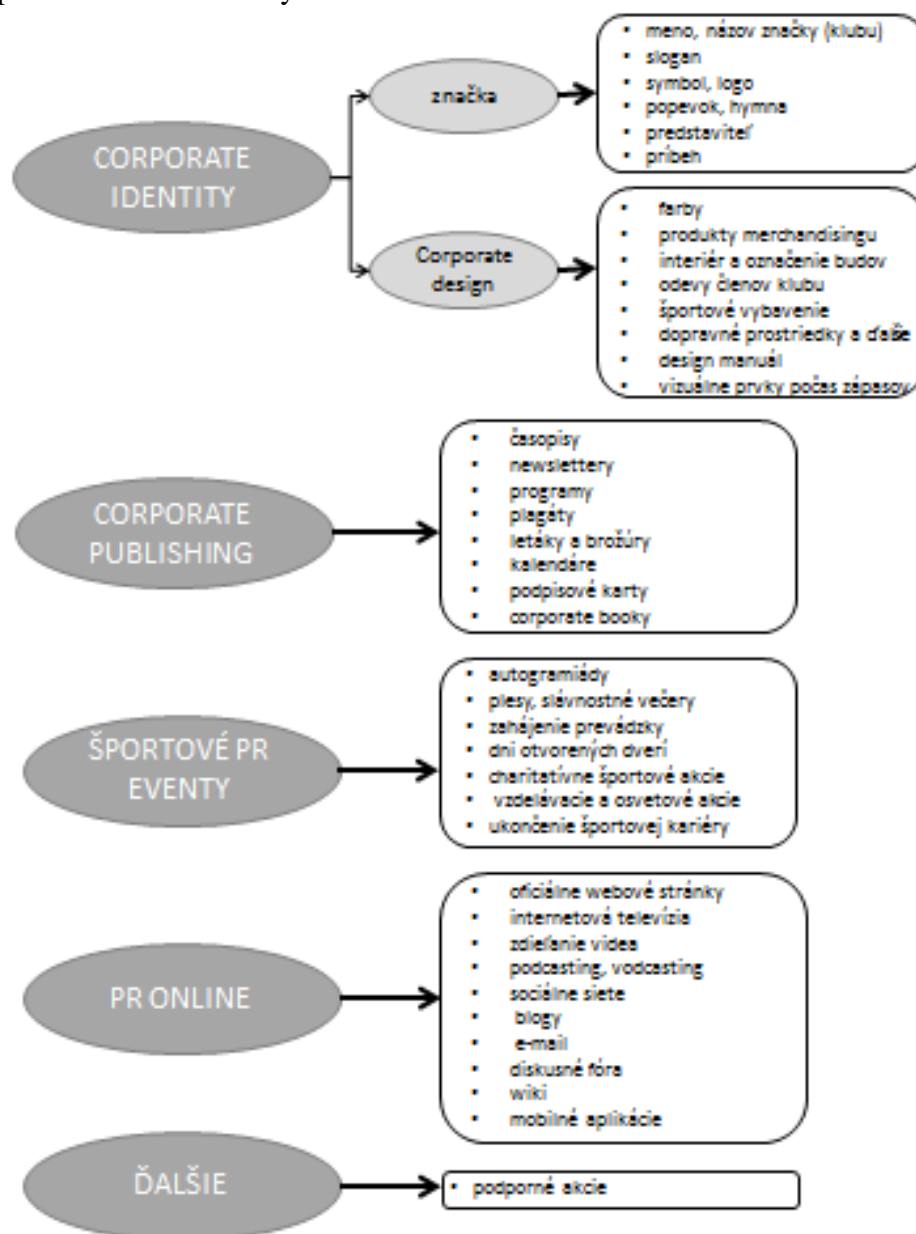
#### **4.2.2 Kvalitatívny dotazník**

Pre uľahčenie zdokumentovania prehľadu nástrojov použitých v predchádzajúcej sezóne klubom v PR komunikácii s hokejovými priaznivcami a tiež z dôvodu uistenia sa, že žiadny z mechanizmov nebude opomenutý, bola pre účely prípadovej štúdie vypracovaná podoba kvalitatívneho dotazníku. Dotazník je veľmi bežnou metódou zberu dát využívaných v kvantitatívnom výskume, kde dokáže pomerne jednoducho zjednodušiť veľké množstvo informácií. Pre kvalitatívny výskum spočíva jeho význam hlavne vo vnesení akejkoľvek štruktúry do výskumu a presného ujasnenia si poznatkov.

Kvalitatívny dotazník bol rozdelený do piatich základných častí podľa jednotlivých skupín, do ktorých sa nástroje PR pre komunikáciu s cieľovou skupinou fanúšikov delia. Presná štruktúra operacionalizácie je znázornená na obrázku 6. Dotazník nadobudol formu prehľadnej tabuľky, ktorej celé znenie je k nahliadnutiu v prílohách práce ako príloha č.1.

Jeho vyplnením bolo poverené vedenie klubu v zastúpení s p. Miroslavom Brumerčíkom, ktorému bol dotazník zaslaný elektronickou cestou prostredníctvom e-mailu.

Obrázok 6: Operacionalizácia tvorby kvalitatívneho dotazníka



Zdroj: vlastná tvorba

### 4.2.3 Analýza textov a dokumentov

Analýza textov a dokumentov je veľmi dôležitým zdrojom informácií pri uskutočnení výskumu. Analýzou rozumieme „postup zameraný na odhalenie a pochopenie vnútornej



*štruktúry vecí, javov – celok môže byť pochopený len na základe objasnenia jeho častí“* (Hyhlíková, 1987, s.7). Keďže obsah dokumentu chápeme ako informácie v ňom obsiahnuté, analýza textov a dokumentov predstavuje „*súbor operácií slúžiacich k transformácií dokumentu a ich výsledkom je informácia o obsahu dokumentu“* (Hyhlíková, 1987, s.7). Zjednodušene povedané, rozumieme ňou skúmanie najrôznejších interných dokumentov a správ organizácií, publikovaných článkov, webových stránok a ďalších textov. Hendl (2005) rozdeľuje dokumenty do šiestich skupín:

- Osobné dokumenty (listy, denníky)
- Úradné dokumenty (výročné správy, zápisy zo schôdzí)
- Archívne dáta (štatistické údaje o firme, inštitúcii alebo krajine)
- Výstupy masových médií (noviny, časopisy)
- Virtuálne dáta (dáta na internetu)
- Predmetné dáta (budovy knihy, umelecké predmety)

Analýza dokumentov sa používa vo väčšine výskumných projektov a je vhodná najmä tam, kde sa štúdia zaoberá časovo vzdialenými, historickými udalosťami (Hendl, 2005). To je prípad aj výskumu nástrojov PR klubu HKM Zvolen, vzhľadom k tomu, že jednou z úloh je zhodnotenie použitých metód komunikácie s fanúšikmi v predchádzajúcej sezóne 2013/2014.

Metóda analýzy textov a dokumentov bola využitá na preskúmanie hneď niekoľkých primárnych dokumentov organizácie, tj. dokumentov, ktoré boli primárne vytvorené za nejakým účelom (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001). V prvom rade to boli najrôznejšie interné dokumenty klubu HKM Zvolen, ktoré za normálnych okolností nie sú prístupné verejnosti. Vďaka spolupráci s klubom v podobe stáže boli však tieto údaje pre účely práce napokon sprístupnené. Analýze boli podrobené aj výročné správy, klubový časopis pre fanúšikov, hracie programy a ďalšie materiály PR komunikácie. V neposlednom rade bolo veľké množstvo potrebných informácií získaných preskúmaním obsahu online nástrojov, t.j. oficiálnych webových stránok a facebookovej stránky hokejového klubu HKM Zvolen. Výstupom z analýzy v kombinácii s ďalšími technikami zberu dát je prehľad PR nástrojov tohto športového klubu a ide teda o sekundárny dokument, interpretujúci primárne dokumenty (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

## **5 Atribúty hokejového klubu HKM Zvolen**

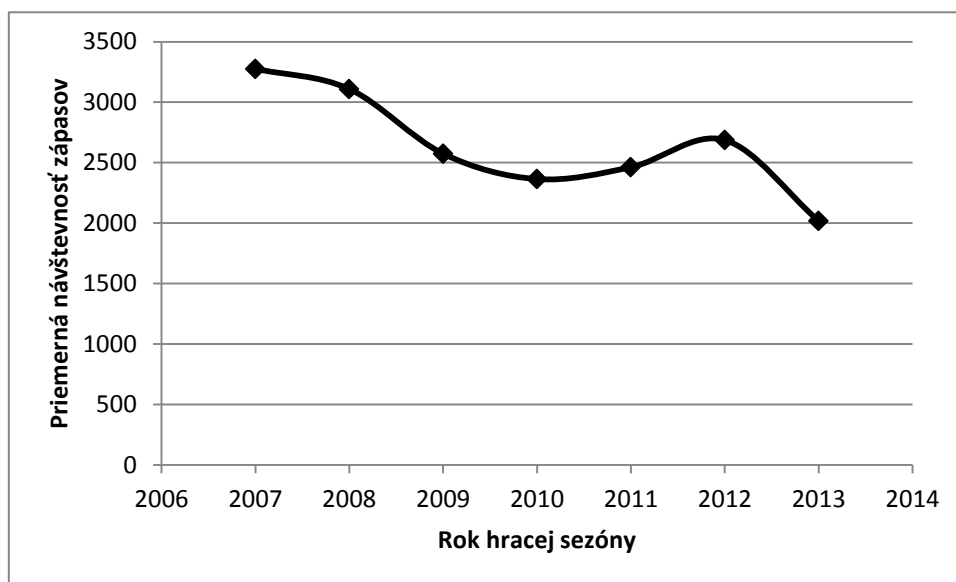
### **5.1 Prostredie ľadového hokeja na Slovensku**

Najvyššia klubová súťaž na Slovensku v ľadovom hokeji má v súčasnosti názov Tipsport Extraliga podľa generálneho partnera súťaže. Hlavným riadiacim orgánom je Slovenský zväz ľadového hokeja (SZĽH). V roku 2012 bola svetoznámy hokejovým magazínom The Hockey News označená za šiestu najlepšiu ligu sveta, keď sa v rebríčku umiestnila za NHL, KHL, Elitserien, SM Ligu a Českú Extraligu. HKM Zvolen je jej pevnou súčasťou od roku 1997 (Hockeyslovakia.sk: SZĽH – online, 2014).

Ľadový hokej patrí bezpochyby medzi najpopulárnejšie športy na Slovensku. Trend sledovanosti jednotlivých športových odvetví je síce v slovenskom prostredí veľmi kolísavý a závisí na momentálnych úspechoch daného odvetvia (v súčasnosti je napríklad vďaka famóznym úspechom Petra Sagana veľmi obľúbená cestná cyklistika), hokej ale aj napriek tomu zostáva neustále na popredných pozíciách. Ľadový hokej by sa teda logicky mal na Slovensku tešiť veľkému záujmu o podporu zo strany partnerov. Ekonomická stránka slovenskej extraligy sa však v posledných rokoch nevyvíja najlepšie a extraliga doslova ekonomicky prežíva. Dôvodom tohto viditeľného prepadu na pôde slovenského hokeja je fakt, že slovenskí hokejoví priaznivci majú viac záujem o hokej na medzinárodnej úrovni, a tak sa stávajú skutočnými hokejovými fanúšikmi až v dobe reprezentačných zápasov. O tom vypovedá aj vývoj priemernej návštevnosti zápasov extraligových klubov, ktorý je zachytený na nasledujúcom grafe označenom ako obrázok 7.

Z grafu vyplýva, že od roku 2007 priemerná návštevnosť zápasov slovenskej extraligy klesá. Jedinú výnimku tvorili roky 2011 a 2012, kedy počet divákov na štadiónoch mierne vzrástol. Mierny nárast záujmu slovenského hokejového publika bol zapríčinený organizáciou hokejových majstrovstiev sveta v Bratislave a Košiciach, kedy prepukol menší hokejový ošiaľ. Zadosťučinením bol však už nasledujúci rok 2013, ktorý priniesol historické minimum v počte návštevníkov extraligových štadiónov. Návštevnosť klesla na neuveriteľných len 2018 divákov na zápas v extralige, čo mnohí experti vysvetľujú aj odchodom bratislavského Slovana do ruskej KHL.

Obrázok 7: Celková návštevnosť slovenskej hokejovej extraligy



Zdroj: vlastná úprava podľa Sportmanagement.sk: Návštevnosť hokejových štadiónov na Slovensku a v Česku – online, 2013

Jediným východiskom z tejto prekérnej ekonomickej situácie je pokúsiť sa dostať divákov opäť do prostredia zimných štadiónov a presvedčiť ich, že slovenský hokej na svojej atraktivite stále nestratil. Vyššia návštevnosť by zákonite zatriktívnila najvyššiu klubovú súťaž v slovenskom hokeji aj pre obchodných partnerov a sponzorov. Túto úlohu dokážu naplniť public relations, pričom v ideálnom prípade by mali začať ovplyvňovať postoje svojich fanúšikov jednotlivé extraligové tímy.

## 5.2 Profil športového klubu

HKM Zvolen je jeden z najúspešnejších hokejových klubov slovenskej extraligy, ktorý významný titul Majstra Slovenskej Republiky získal naposledy ešte len v predminulej hokejovej sezóne 2012/2013. Od počiatku éry pôsobenia na scéne slovenského extraligového hokeja, kam sa prepracoval v roku 1997, sa okrem tohto úspechu stal úplným víťazom ešte jedenkrát, štyrikrát prehral finálové boje so svojimi súpermi a stal sa tak vicemajstrom a v jednej sezóne sa jeho kádr podarilo obsadiť tretie miesto. Za zmienku určite stojí aj zisk Kontinentálneho poháru v roku 2005 (HKM Zvolen.sk: História – online, 2014). Všetky tieto úspechy, ktoré HKM Zvolen zvládlo dosiahnuť počas krátkeho obdobia

sedemnástich rokov, sú dôkazom toho, že ide o klub vysokej kvality a sily, zasluhujúci si aj príslušnú pozornosť verejnosti.

### **5.2.1 História klubu**

Prvý športový oddiel vznikol vo Zvolene už v medzivojnovom období v roku 1927 pod názvom ZTK Zvolen. Prvú súťaž, ktorú zvolenský hokejisti odohrali boli majstrovstvá Stredoslovenskej župy, po vojne to neskôr bola už celoštátna súťaž.

V roku 1964 zmenil klub podľa sokolského vzor svoj status na telovýchovnú jednotu a svoj názov premenoval na Lokomotívu Bučina Zvolen (Bučina bola v tej dobe veľmi významný zvolenský drevospracujúci podnik zamestnávajúci veľké množstvo obyvateľov Zvolena a jeho okolia, ktorý zostal v prevádzke nepretržite až do dnes). V tomto období hrali Zvolenčania už medzi tímami krajských majstrovstiev a v roku 1970 sa klubu podarilo vybojovať vytúžený postup do Slovenskej národnej hokejovej ligy (SNHL). V úvode pôsobenia v SNHL sa klubu výrazne darilo - v sezónach 1972/73, 1974/75, 1975/76 a 1977/78 sa Zvolen stal absolútnym víťazom ligy. V meste vypukol doslova hokejový ošiaľ – takmer na každý zápas bol štadión kompletne vypredaný.

Prvenstvo v lige znamenalo pre mužstvo možnosť zabojsovať v kvalifikácii o postup do najvyššej československej súťaže - Československej federálnej ligy. Bohužiaľ sa zvolenskému tímu zo štyroch pokusov nikdy nepodarilo prepracovať medzi československé elitu. Tieto neúspechy zjavne natoľko ubrali Zvolenčanom na sebavedomí, že sa v nasledujúcej sezóne krivka ich úspešnosti výrazne obrátila nadol. Výsledkom bol odchod niekoľkých významných opôr družstva a neprehliadnuteľný pokles návštevnosti domácich stretnutí. Až na sezónu 1980/1981, kedy Zvolen obsadil konečné druhé miesto, sa jeho A-mužstvu, od roku 1983 opäť pod názvom ZTK, už nikdy nepodarilo v SNHL (posledná sezóna sa odohrala na prelome rokov rozdelenia Česko-Slovenska) získať lepšie umiestnenie než 4. miesto v celkovej tabuľke (HKM Zvolen.sk: História – online, 2014).

### 5.2.2 Novodobá história klubu

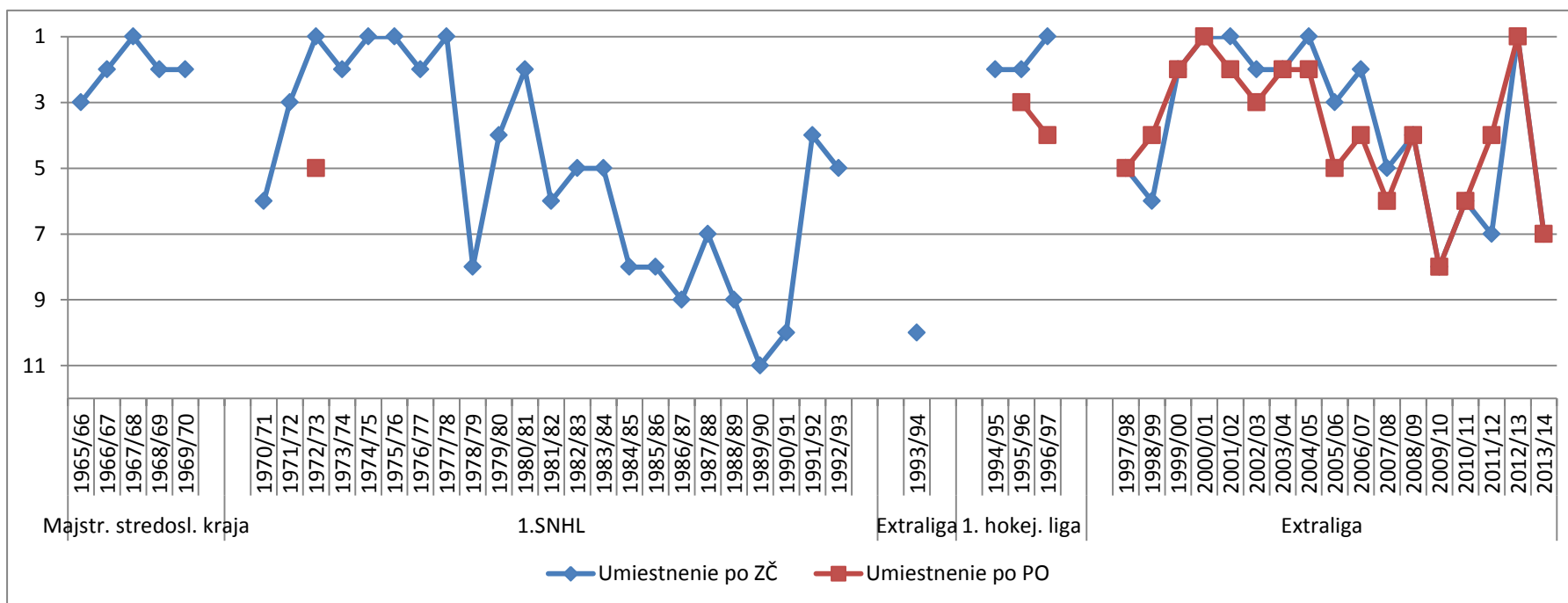
Novodobá história sa pre zvolenský hokej začala písať po rozdelení Česko-slovenskej republiky. Rozdelenie Česko-Slovenska si okrem mnohých iných zmien vyžiadalo aj reorganizáciu hokejovej súťaže. Do najvyššej extraligy postúpili zo SNHL kluby, ktorým sa podarilo umiestniť do 6.miesta. Hoci sa Zvolenu v posledných sezónach v SNHL ani náhodou nedarilo, napokon v úplne záverečnej sezóne obsadil 5.miesto a mohol sa tešiť z postupu medzi slovenskú hokejovú elitu. V roku 1993 sa generálnym sponzorom klubu stala spoločnosť Hell, ktorej meno niesol klub vo svojom názve (HK Hell Zvolen) až do roku 1995.

Premiérová sezóna v extralige nebola pre Zvolen vôbec úspešná. Tím v jej závere klesol do nižšej 1.slovenskej ligy, v ktorej nakoniec odohral tri sezóny a počas svojho pôsobenia v nej zmenil svoj názov na HKm Zvolen. Ako už bolo zmienené, od roku 1997 nepretržite až do dnes hrá zvolenské mužstvo v najvyššej slovenskej súťaži. Tu sa mu podarilo zaznamenať niekoľko už v úvode spomenutých titulov. Športový klub v súčasnosti pôsobí v súťaži pod oficiálnym názvom HKM Zvolen, a.s..

Graf s tabuľkou, označené ako obrázok 8 na nasledujúcej strane, prehľadne znázorňujú vývoj úspešnosti klubu v jednotlivých sezónach. Z grafu vyplýva, že tendencia úspešnosti je u tohto tímu celkom kolísavá a nepredvídateľná, ale aj napriek tomu patrí bezpochyby v súčasnosti medzi lepšie a úspešnejšie kluby slovenskej extraligy.

Obrázok 8: Úspešnosť zvolenského hokeja v jednotlivých sezónach

Súťaž	Majstr. stredosl. kraja					1.SNHL															Extra liga	1. hokejová liga		Extraliga																											
Sezóna	1965/66	1966/67	1967/68	1968/69	1969/70	1970/71	1971/72	1972/73	1973/74	1974/75	1975/76	1976/77	1977/78	1978/79	1979/80	1980/81	1981/82	1982/83	1983/84	1984/85	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14		
Umiestnenie po základnej časti	3	2	1	2	2	6	3	1	2	1	1	2	1	8	4	2	6	5	5	8	8	9	7	9	11	10	4	5	10	2	2	1	5	6	2	1	1	2	2	2	1	3	2	5	4	4	8	6	7	1	7
Umiestnenie po play-off							5																								3	4	5	4	2	1	2	3	2	2	5	4	6	4	8	6	4	1	7		



Zdroj: vlastná tvorba

### 5.2.3 Všeobecné informácie

**Kontakt:** HKM Zvolen, A.S.  
Pod Dráhami 2292/21,  
960 01 Zvolen  
Email: [office@hkmzvolen.sk](mailto:office@hkmzvolen.sk)  
Internetová stránka: <http://www.hkmzvolen.sk>

**Farby:** červená, modrá, biela a žltá

**Oficiálne hracie časy:** utorok, piatok 18:00 hod., nedeľa a sviatky - 17:00 hod.

#### Vstupenky:

Ceny vstupeniek HKM Zvolen počas dlhodobej základnej časti sa pohybujú v rozmedzí od 3 do 6 eur za lístok, pričom klub ponúka aj zlacnené vstupné pre deti a občanov s preukazom ZŤP. Táto cenová relácia je teda v porovnaní s ostatnými klubmi slovenskej extraligy na obdobnej úrovni.

Tabuľka 6: Ceny permanentiek a sólo vstupeniek počas dlhodobej základnej časti extraligy

TRIBÚNA	PERMANENTKA	SÓLO VSTUPENKA
C, D (státie)	55,- €	3,- €
A1 - rad I - V, VI - XIV (ľavá strana)	80,- €	4,- €
A1 - rad VI - XIV (pravá strana)	120,- €	6,- €
A2 - rad I - V	80,- €	4,- €
A2 - rad VI	120,- €	6,- €
A2 - lóža	330,- €	-
A3 - rad I - V, VI - XIV (pravá strana)	80,- €	4,- €
A3 - rad VI - XIV (ľavá strana)	120,- €	6,- €
B1 - rad I - V, VI - XIV (pravá strana)	80,- €	4,- €
B1 - rad VI - XIV (ľavá strana)	120,- €	6,- €
B2 - rad I - V	80,- €	4,- €
B2 - rad VI - XIV	120,- €	6,- €
B3 - rad I - V, VI - XIV (ľavá strana)	80,- €	4,- €
B3 - rad VI - XIV (pravá strana)	120,- €	6,- €
Deti do 10 rokov	-	zadarmo
Deti od 10 -15 rokov	-	zľava 50 %
Občania s preukazom ZŤP	zľava 50 %	zľava 50 %

Zdroj: HKM Zvolen.sk: Permanentky a vstupenky – online, 2014

### **Štadión:** Zimný štadión Zvolen

- *Rozmery klziska hlavnej plochy:* 28,10 x 58,10 m
- *Rozmery klziska tréningovej plochy:* 30,00 x 60,00 m
- *Kapacita štadióna:* 5 372 miest (sedenie: 2 772 vrátane VIP a SKY boxov, státie: 2 600)

V úplných začiatkoch sa hokej vo Zvolene hrával kdekoľvek – najčastejšie pri rozličných zdrojoch vody ako boli potoky a predovšetkým rieka Hron, ktorá preteká týmto mestom. Ľadové plochy boli teda dielami hokejových nadšencov, ktorí ich vytvárali svojpomocne. V roku 1960 sa zástupcovia mesta rozhodli vystavať plochu zimného štadióna neďaleko rieky Hron pod vrchom, na ktorom stojí jedna z najväčších stredoeurópskych hradných zrúcanín Pustý Hrad. Hoci spočiatku museli za realizáciu projektu neľahko bojovať, nakoniec sa podarilo v roku 1965 výstavbu zahájiť. Nový zimný štadión, zatiaľ nezastrešený, bol slávnostne otvorený v roku 1969 a hokejové mužstvo Zvolena vstúpilo na jeho plochu spolu so vstupom do SNHL. Neskôr sa uskutočnilo niekoľko rekonštrukcií. Prvá sa týkala zastrešenia a zatiaľ posledná najväčšia bola zrealizovaná v roku 2001, kedy boli kompletne zrekonštruované reprezentatívne priestory. Štadión ma v súčasnosti kapacitu 5 372 miest a okrem hlavnej hracej plochy je jeho súčasťou aj menšia tréningová hala s ďalšou ľadovou plochou a tiež posilňovňa (HKM Zvolen.sk: Štadión – online, 2014).

### **Aktuálny realizačný team:**

- hlavný tréner: Josef TUREK
- asistent trénera: Jaroslav TÖRÖK
- vedúci mužstva, masér: Milan SUPUKA
- lekár: MUDr. Jozef BREZNICKÝ
- kustód: Peter VIŠŇOVSKÝ
- manažér pre výzbroj: Peter SLANČÍK

### **Ďalšie poskytované služby:**

Ako každý extraligový tím, aj HKM Zvolen má okrem svojho A-mužstva aj mladšiu juniorskú a dorasteneckú základňu. Žiaci a dorastenci trénujú na rovnakom zimnom štadióne ako muži a ich hlavným sponzorom je mesto Zvolen. HKM Zvolen teda takýmto štýlom poskytuje aj služby voľnočasového vyžitia pre najmladších a tínedžerov.



Klub zároveň disponuje aj vlastnou stávkovou kanceláriou, ktorá popri hlavnej činnosti má na starosti aj predaj vstupeniek a permanentiek.

Dve ľadové plochy v priestoroch zimného štadióna nie sú výhradne používané len pre zápasy a tréningy A-mužstva a mladších družstiev. V minulosti tu mesto organizovalo i verejné korčuľovanie, dnes, z dôvodu každoročnej výstavby umelej ľadovej plochy v centre mesta počas zimnej sezóny, majú záujemcovia možnosť prenajať si celú malú alebo veľkú halu pri danej hodinovej sadzbe.

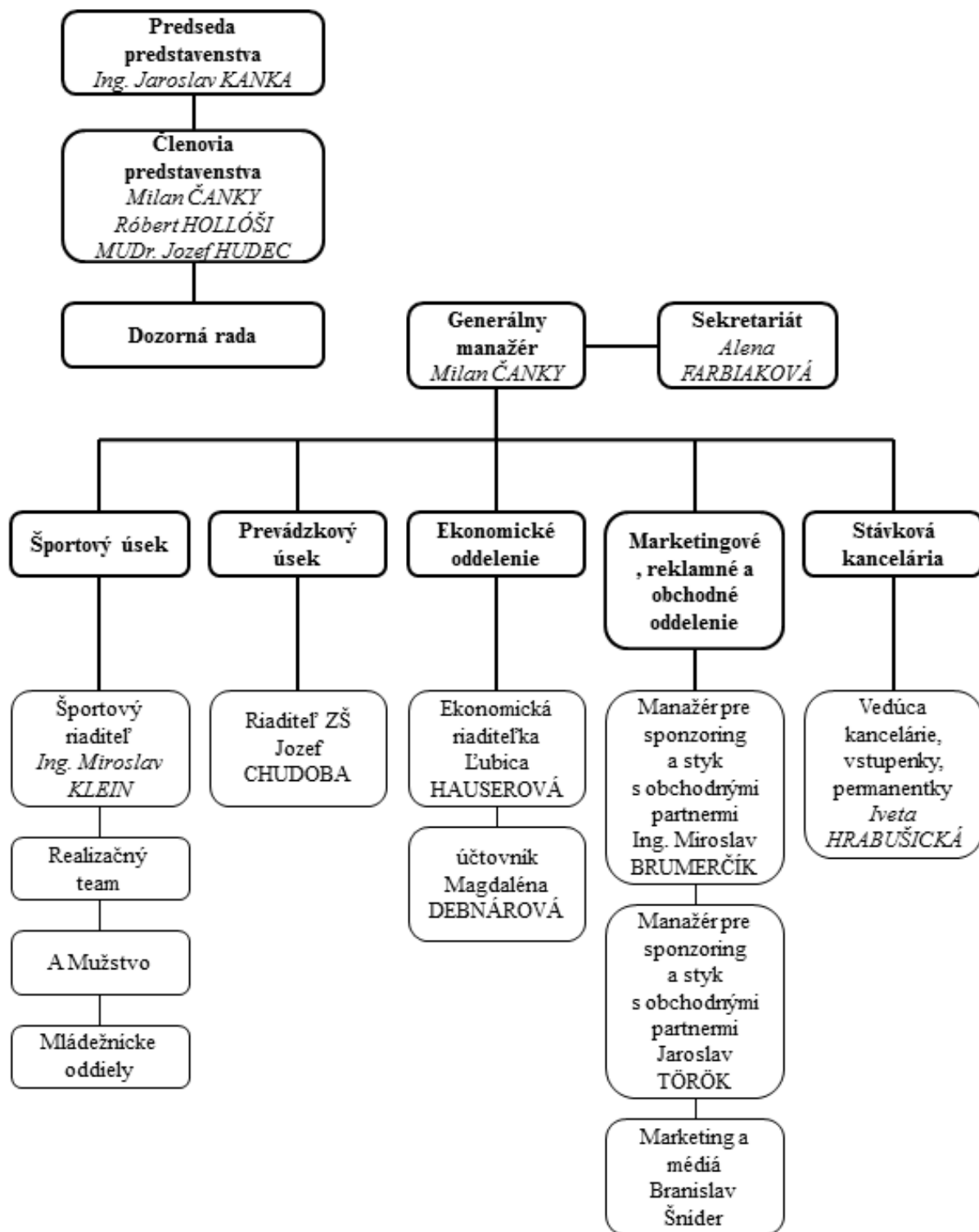
Okrem služieb spojených s hokejom a zimným štadiónom sa neďaleko hokejovej haly nachádza ubytovňa, ktorá je najčastejšie využívaná ako nocľaháreň pre deti a dorast počas ich najrôznejších turnajov a súťaží, ale všeobecne môže byť prenajatá kýmkoľvek. Klub v minulosti vlastnil aj vlastnú cestovnú kanceláriu, ktorá organizovala výlety všetkých druhov a poskytovala možnosť zabezpečenia autodopravy. V súčasnosti je ale jej ďalšie pokračovanie predmetom diskusie a vedenie sa skôr prikláňa k možnosti ukončiť tento typ činnosti.

#### **5.2.4 Organizačná štruktúra**

Hokejový klub HKM Zvolen je akciovou spoločnosťou. Ako každá akciová spoločnosť pozostáva štruktúra jeho vrcholových orgánov z predstavenstva, dozornej rady a vrcholového managementu.

*Predstavenstvo* je štatutárny orgán spoločnosti, zastúpený predsedom predstavenstva a tromi ďalšími členmi. *Dozorná rada* má za úlohu kontrolovať riadne plnenie podnikateľskej činnosti spoločnosti a dohliadať na výkon pôsobnosti predstavenstva. Na čele vrcholového managementu stojí *generálny manažér*, ktorý riadi chod celého hokejového klubu a rozhoduje o všetkých najdôležitejších záležitostiach. K dispozícii mu je sekretárka, ktorá mu je vždy poruke a asistuje v najrôznejších činnostiach. Ďalej môžeme vrcholový management rozdeliť do piatich základných úsekov – športový, prevádzkový, ekonomické oddelenie, marketingové, reklamné a obchodné oddelenie a stávková kancelária. Celé rozdelenie organizačnej štruktúry HKM Zvolen, a.s. je zachytené na obrázku 9.

Obrázok 9: Organizačná štruktúra HKM Zvolen, a.s.



Zdroj: vlastná tvorba

*Športové oddelenie* je tvorené športovým riaditeľom, ktorý je v podstate hlavným sprostredkovateľom informácií medzi týmto oddelením a ďalšími orgánmi a oddeleniami organizácie, a potom hlavným A-mužstvom spoločne s realizačným teamom, pozostávajúcom z hlavného trénera, asistenta trénera, vedúceho mužstva a maséra, lekára, kustóda a manažéra pre výzbroj. Súčasťou športového oddelenia sú aj mládežnícke oddiely žiakov a dorastencov. *Prevádzkový úsek* má na starosti zaistiť bezchybnú prevádzku zimného štadiónu, zostavuje rozpis obsadenosti ľadových plôch a prijíma prípadné objednávky na individuálny prenájom ľadu. *Ekonomické oddelenie* sa stará o uskutočňovanie fakturácií, základné účtovníctvo, mzdové účtovníctvo a platobné styky klubu s partnermi a ďalšími subjektmi. Túto prácu vykonávajú dve pracovníčky – ekonomická riaditeľka a účtovníčka. *Stávková kancelária*, okrem hlavnej stávkovej činnosti, má na starosti aj predaj vstupeniek a permanentiek. Posledným, ale určite nemenej dôležitým oddelením, je *marketingové, reklamné a obchodné oddelenie*. Je zastúpené dvomi manažermi marketingu, ktorí koordinujú celý sponzoring a styk s obchodnými partnermi (v súčasnosti ale Jaroslav Török vykonáva aj činnosť asistenta trénera, a tak je táto činnosť hlavne v rukách p. Miroslava Brumerčika), a jedným pracovníkom, ktorý realizuje kompletnú prezentáciu klubu v médiách, spravuje webové stránky, účty na sociálnych sieťach a vyhotovuje prezentačné materiály klubu. Toto oddelenie sa zároveň stará o public relations a vytváranie a udržiavanie pozitívnych žiaducich vzťahov s verejnosťou.

### **5.3 Partneri**

HKM Zvolen, čo sa týka zloženia partnerov a sponzorov, sa zaraďuje medzi typické slovenské hokejové kluby. Počet firiem, ktoré podporujú zvolenský hokej, je totiž veľký a neexistuje tu žiadny veľký partner, ktorý by zaisťoval takmer celý chod organizácie, ako je tomu u niektorých svetových futbalových veľkoklubov. Klub doposiaľ ani nevymedzil skupiny, do ktorých by partneri podľa rozsahu podpory mohli byť rozdelení. Plnenie sa častokrát odohráva na báze barterového obchodu, t.j. protislužbou za reklamu na mantineloch, ľadovej ploche, dresoch, informačných materiáloch a ďalších marketingových prvkoch HKM Zvolen. Od partnerov sú zvyčajne nadobudnuté hmotné produkty, ktoré

športový klub buď spotrebuje, alebo ponúkne ďalším subjektom. Na obrázku 10 sú znázornení všetci partneri hokejového klubu HKM Zvolen, a.s.

Obrázok 10: Zoznam partnerov HKM Zvolen, a.s



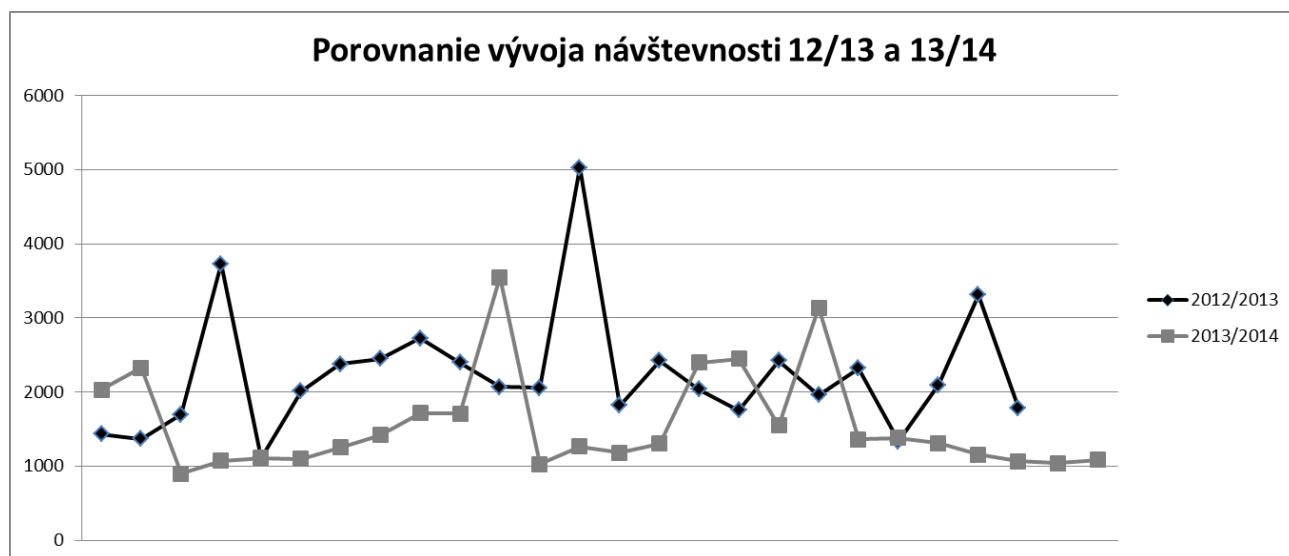
Zdroj: vlastná tvorba

#### 5.4 Fanúšikovia HKM Zvolen a vývoj návštevnosti domácich zápasov

Vedenie klubu HKM Zvolen vychádza z predpokladu, že zvolenský fanúšik je náročným typom hokejového priaznivca. Jeho požiadavky nie je jednoduché uspokojiť. Nejde totiž o typ diváka, ktorý by bol verný svojmu teamu aj v dobe, keď sa klub potýka s menšími neúspechmi. V období, keď sa mužstvu darí, navštevuje štadión väčší počet

divákov, v dobe, keď tomu tak nie je, sa management trápi s tým, ako divákov na štadión najúčinnejšie prilákať. Tento predpoklad pochádza zo štatistík návštevnosti. Údaje zo štatistík k posledným dvom sezónam sú zachytené v grafe na obrázku 11.

Obrázok 11: Porovnanie vývoja návštevnosti v sezónach 2012/2013 a 2013/2014



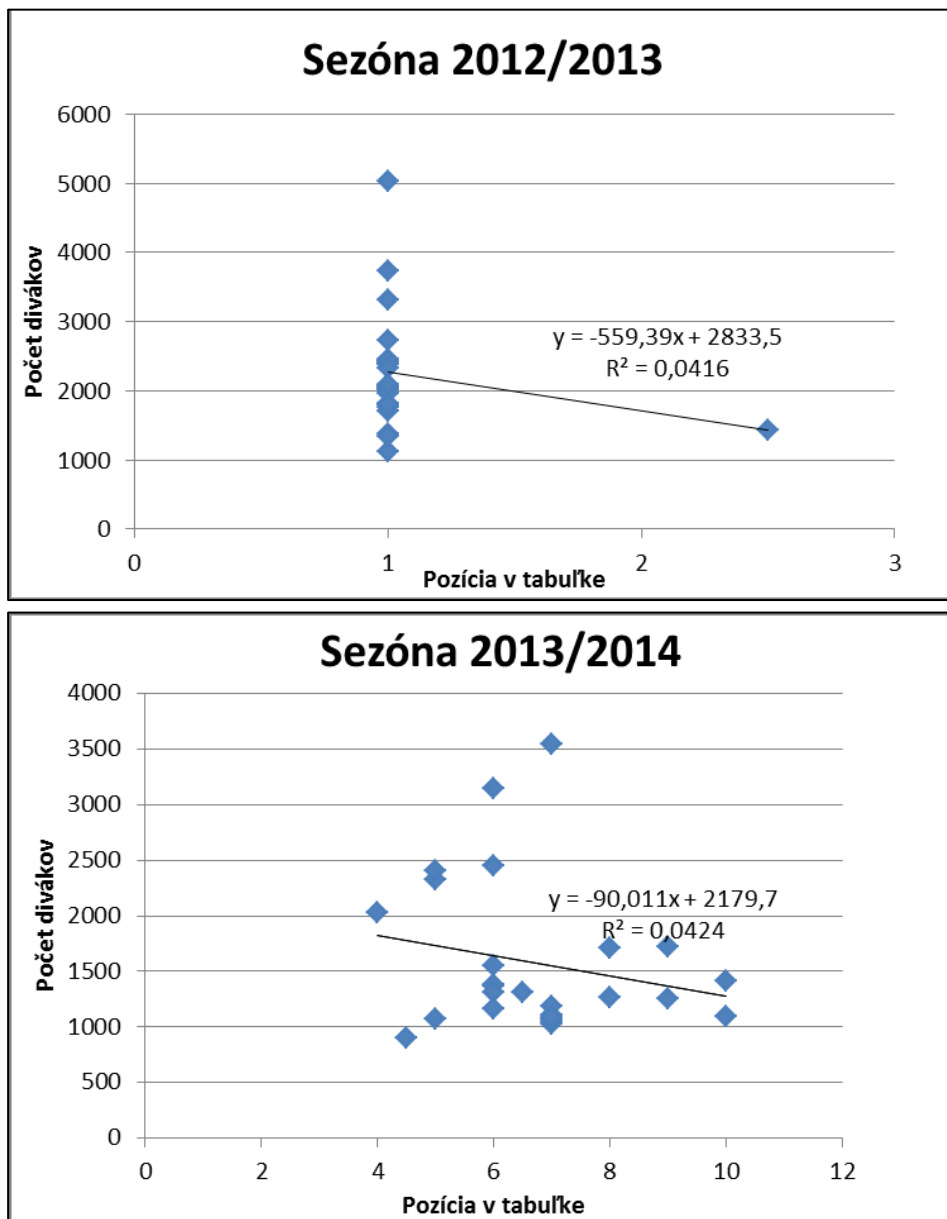
Zdroj: vlastná tvorba

Porovnaním dvoch posledných sezón, z ktorých jedna bola pre klub veľmi úspešná (sezóna 2012/2013) a druhá priemerného až slabého charakteru (sezóna 2013/2014), je možné zistiť, že priemerná návštevnosť domácich stretnutí v základnej časti súťaže klesla z 2239 divákov na 1574 divákov (pokles o 665 divákov). To je určite vysoké číslo, ktoré do určitej miery zmienený predpoklad potvrdzuje. Ak sa však pozrieme na presný vývoj návštevnosti zápasov v oboch sezónach, zistíme, že priebeh jednotlivých vývojových línií nie je stabilný a existujú značné výkyvy aj v rámci jednej úspešnej či neúspešnej sezóny. Toto zistenie bolo zdrojom pre hlbšie zamyslenie sa nad problémom návštevnosti zvolenského štadiónu.

K odhaleniu faktu, či medzi úspešnosťou klubu a návštevnosťou domácich zápasov existuje závislosť, poslúžila regresná analýza. Pre vyjadrenie veličiny úspešnosti boli použité hodnoty pozície klubu v celkovej tabuľke extraligy, ktoré najlepšie vypovedajú o tom, ako sa v danej časti súťaže mužstvu darilo. Táto veličina predstavuje nezávisle premennú. Úroveň návštevnosti bola pochopiteľne meraná konečným počtom divákov na

daný zápas a v analýze predstavuje závisle premennú. Nasledujúci obrázok 12 porovnáva veličiny v grafoch pre obidve sezóny.

Obrázok 12: Závislosť návštevnosti domácich stretnutí klubu na jeho úspešnosti



Zdroj: vlastná tvorba

Regresná krivka má v oboch prípadoch veľmi podobný priebeh. Tomu odpovedajú aj korelačné koeficienty vypočítané zvlášť pre hodnoty v sezóne 2012/2013 (korelačný koeficient = -0,203965319) a v sezóne 2013/2014 (korelačný koeficient = -0,205805911), ktoré predstavujú približne rovnaké číslo. Keďže ich hodnota sa pohybuje okolo nuly, je

možné konštatovať, že medzi návštevnosťou domácich stretnutí a úspešnosťou klubu neexistuje takmer žiadna závislosť. Hodnota  $R^2$  upozorňuje na vysokú nevysvetliteľnú variabilitu, vplyv náhodných činiteľov a iných nešpecifikovaných vplyvov. Na základe týchto odhalení bolo zhodnotené, že prepracovanie fan relations klubu má svoje opodstatnenie, keďže príčinou nízkej návštevnosti domácich zápasov môže byť aj zlé nastavenie vzťahov s touto cieľovou skupinou.

## 5.5 Fanklub HKM Zvolen

Podobne ako ostatné kluby extraligy má aj zvolenské mužstvo svoj fanklub, ktorý nesie názov Bryndziari Crew. Združenie vzniklo v roku 2010 spojením niekoľkých menších skupín rôznych názorov, vierovyznania a pod., pričom aj v súčasnosti pôsobia jednotlivé skupiny navyše aj samostatne. Pred rokom 2010 existoval iný fanklub s odlišným zložením a princípom pôsobenia. Organizácia však postupom času znefunkčnila svoju činnosť a úplne zanikla.

V súčasnej dobe fanklub registruje 1037 členov, z ktorých ale nie všetci navštevujú zápasy pravidelne. Členovia fanklubu komunikujú medzi sebou najmä prostredníctvom Facebooku. Majú tu vytvorenú svoju vlastnú stránku, rovnomennú s názvom fanklubu, kde sú zverejňované všetky najdôležitejšie informácie. Členský poplatok sa neplatí žiadny, ale združenie má zriadený vlastný účet, kam môžu členovia kedykoľvek dobrovoľne prispieť na výrobu choreografií, vlajok, tričiek, mikín, propagačného materiálu atď.

Hlavnou náplňou činnosti fanklubu je:

- účasť na zápasoch HKM Zvolen a aktívna podpora mužstva (produkcia choreografií)
- združovanie fanúšikov zvolenského hokeja a športu celkovo
- organizácia športových, kultúrnych alebo iných spoločenských akcií
- spolupráca s ďalšími združeniami.

Vedenie klubu s fanklubom spolupracuje, komunikuje a snaží sa ho podporovať. Na každý zápas dostávajú jeho členovia určitý počet vstupeniiek (je stanovené maximálne množstvo) a zľava pre jednotlivca sa teda odvíja od veľkosti skupiny. Klub prispieva na výjazdy fanklubu na zápasy na ľade súperov i na choreografie fanklubu.

## **6 Analýza nástrojov Public Relations HKM Zvolen vo vzťahu k fanúšikom použitých v sezóne 2013/2014**

Vzhľadom k tomu, že v súčasnej dobe disponuje klub HKM Zvolen len prevažne dvomi pracovníkmi pre oblasť marketingu (manažér marketingu, ktorý má na starosti hlavne komunikáciu s partnermi, a jeden ďalší pracovník, ktorý spracováva materiály a podklady pre médiá a marketing) je situácia v klube okolo public relations nie úplne najružovejšia. Táto oblasť je tak rozsiahla, že by si zasluhovala najvyššiu pozornosť od minimálne jednej maximálne zainteresovanej osoby, PR špecialistu, ktorý by plánoval a organizoval všetky aktivity. Z finančných dôvodov však bohužiaľ do dnešnej doby tento krok uskutočniteľný nebol.

Ako už bolo zmienené v časti práce o metodológii tejto štúdie, pre vypracovanie analýzy doposiaľ použitých nástrojov public relations HKM Zvolen v sezóne 2013/2014 bol v zásade použitý kvalitatívny dotazník a k tomu dodatočné neformálne rozhovory s manažérom marketingu klubu, ktoré ešte viac prehĺbili zistené poznatky. Analýza je rozdelená do piatich častí podľa jednotlivých okruhov nástrojov, ktoré klub zacielfuje na komunikáciu so svojimi fanúšikmi. Týmito časťami sú: *Corporate Identity*, *Corporate Publishing*, *Športové PR Eventy*, *Public Relations Online* a ako posledná časť *d'alšie PR nástroje*, zahrňujúca nástroje, ktoré je náročné zaradiť do jednej z predchádzajúcich oblastí. V každej časti je uvedený zoznam, stručný popis a zhodnotenie PR aktivít, ktoré klub HKM Zvolen využíva, a tiež zoznam doposiaľ nevyužívaných PR aktivít. Analýza celkovo odкрýva časti PR, kde sa naskytuje priestor pre rozšírenie a zlepšenie portfólia využívaných komunikačných aktivít. Tento priestor prehľadne mapuje tabuľka 8 v závere kapitoly, podľa ktorej sa dajú ľahko rozpoznať medzery, ktoré by mal klub v budúcnosti v PR komunikácii so svojimi fanúšikmi ešte pokryť, prípadne prepracovať.

### **6.1 Corporate Identity**

Okruh public relations, známy pod pojmom corporate identity, je do určitej miery ťažko uchopiteľným a opísateľným. Jeho jednotlivé prvky sa navzájom prelínajú, a tak je náročné nájsť „strednú cestu“, ktorá by dokonale vystihovala daný pojem. Svoju identitu si



navyše vytvára každá organizácia i bez toho, aby dopredu plánovala jednotlivé kroky postupu jej tvorby, výsledkom čoho je, že si jej častokrát nie je ani úplne vedomá. Na druhej strane, samozrejme, presné naplánovanie i tohto procesu môže bezpochyby pozitívne ovplyvniť smer vývoja identity organizácie a prispieť k vytvoreniu celkovej žiaducej publicity.

Vzhľadom k zložitosti popisu činností spadajúcich do tohto okruhu PR, boli pre zosumarizovanie klubovej identity HKM Zvolen vybrané a využité dva prvky, ktoré sú v mnohých prípadoch s týmto pojmom i zamieňané, a síce *značka* a *corporate design*. Obidva prvky spoločne najlepšie zachytávajú všetky možné spôsoby tvorby identity klubu.

## **Značka**

### Klub využíva:

→ *meno, názov značky (klubu):* **HKM, a.s. a HKM Zvolen**

Ako družstvo používa klub názov HKM Zvolen od roku 2002 a je pod ním v kruhoch verejnosti za éru viac než desiatich rokov dostatočne dobre známy. V priebehu niekoľkých sezón od roku 1995 si klub svoj názov písal s malým písmenom „m“, t.j. HKm Zvolen, čo spôsobilo zmätok v niektorých médiách až dodnes. Ešte aj v súčasnosti môžeme preto v niektorých článkoch o A-mužstve klubu nájsť toto zastarané pomenovanie, ktoré už neplatí niekoľko rokov. V súčasnej dobe týmto názvom označuje organizácia len mládežnícke oddiely.

Názov družstva ale nezodpovedá názvu spoločnosti, zastupujúcej športový klub. Jej názov sa píše HKM, a.s. bez špecifikácie mesta, v ktorom klub pôsobí. I tento fakt môže spôsobovať menšie zmätky, pretože v rôznych médiách nájdeme rôzne označenia pre ten istý klub. Najčastejšie sa však vyskytuje varianta kombinácie dvoch zmienených – HKM, a.s. Zvolen.

→ *symbol, logo:* **odznak s kráľovskou korunou a zakomponovaným HKM** (viď obrázok 13 vpravo)

Toto logo využíva klub od roku 2002, kedy mnohé prvky jeho identity prešli výraznou modernizáciou. Vyhlásená bola súťaž pre mladých grafikov, ktorí boli poverení predložením svojich návrhov na nové logo, pričom najlepší návrh bol následne zavedený do praxe ako oficiálne nový symbol. Bolo to obdobie, v ktorom sa klubu

výrazne darilo, a preto sa vedenie klubu mohlo tešiť významnej podpore zo strany sponzorov i hokejového zväzu. Do roku 2002 bol hokejový klub známy pod názvom HKm Zvolen a verejnosť si ho spájala s logom (obrázok 13 vľavo), ktoré ešte nebolo tak graficky prepracované ako logo súčasné. Tiež v ňom do tej doby nefigurovala ani žltá farba, ktorá sa do znaku dostala až v spojení s hlavným sponzorom klubu vo vtedajších sezónach – spoločnosťou Doprastav (oficiálne farby firmy sú červená a žltá).

Obrázok 13: Logá klubu HKM Zvolen

sezóny 1993 – 2002



sezóny 2002 - súčasnosť



Zdroj:<<http://hkmzvolen.tipsportextraliga.sk/>>.

#### Klub nevyužíva:

- *popevok, hymna*: Momentálne hokejový klub nemá žiadnu svoju oficiálnu hymnu alebo popevok. Ešte pred približne dvomi rokmi ňou bola hymna „Zvolen je lepší!“, ktorú zložil a naspieval známy slovenský spevák a humorista Štefan Skrúcaný po prvej zvolenskej majstrovskej sezóne v roku 2001. Jej celý text je k nahliadnutiu v prílohách práce ako príloha č. 2. Výhodou zvolenskej hymny bola jej dlhoročná tradícia, vďaka ktorej jej text poznal takmer každý divák. Na druhej strane, vzhľadom k tomu, že už mala skutočne niečo málo so zvolenským hokejom odžité, pôsobila v posledných sezónach trochu zastarane, čo sa jej napokon stalo osudným. Management usúdil, že hoci je text piesne nadčasový, celkový dojem už neprináša žiaduci účinok a hymnu zo zápasov stiahol. V minulej sezóne bola niekoľkokrát použitá na odskúšanie, zatiaľ ako neoficiálna, hymna nová, od mladej zvolenskej skupiny, ktorá pieseň samovoľne zložila pre zvolenský hokejový fanklub. Bohužiaľ sa ani tá nestretla s majoritnou prevahou pozitívnych ohlasov, a tak bola stiahnutá zo štadiónu, rovnako ako hymna predošlá, ešte pred jej oficiálnym vyhlásením.

- *slogan*: Klub zatiaľ nemá vytvorený žiadny svoj vlastný slogan. Čiastočne by zaň mohli byť považované niektoré pokriky fanúšikov, tie ale nie sú oficiálne. Slogan by následne mohol byť zakomponovaný do mnohých prvkov klubového designu.
- *predstavitel'*: Fanúšikov by bezpochyby dokázal vyburcovať k väčšej podpore zvolenského tímu vlastný klubový maskot, ktorý zatiaľ nebol počas hokejových stretnutí využívaný. Predlohou pre zvolenského maskota by mohol byť Sparta pražského hokejového klubu HC Sparta, ktorý počas spartánskych domácich zápasov predvádza bravúrne show a podieľa sa na vytváraní výbornej atmosféry na štadióne.
- *príbeh*: V súčasnosti má športovec či športový klub možnosť zúročiť aj svoj príbeh, pokiaľ ho dokáže patričným spôsobom predať. Cesta zvolenského hokeja a jeho hokejistov nie je určite nezaujímavá, a preto by stálo za zváženie pokúsiť sa príbeh HKM Zvolen podať verejnosti takým spôsobom, aby prilákal dostatočnú pozornosť napríklad i médií, ktoré by následne ako tretia nezaujatá strana, šírili správu k ešte širšiemu spektru publika.

## Corporate design

### Klub využíva:

- *farby*: **biela, modrá, červená a žltá**  
 Trikolór „biela, modrá, červená“ je typický pre takmer všetky slovanské národy, a tak ho prijal za svoje oficiálne farby aj klub HKM Zvolen. Červená farba spoločne s bielou sa navyše vyskytuje aj v embléme mesta Zvolen. Hráči majú k dispozícii dva sady dresov – tmavo modré a v súčasnosti biele (v minulosti boli využívané aj červené dresy). Najpoužívanejšou farbou pre suveníry, šiltovky, šály a ďalšie fanúšikovské predmety je sýta modrá najčastejšie v kombinácii s výraznou červenou. V znaku klubu sa vyskytuje ešte aj zlatá farba, ktorá zvyrazňuje kráľovskú korunu a symbol odznaku.
- *produkty merchandisingu*: **dresy, tričká, mikiny, bundy, vesty, šiltovky, šály, čiapky, minidresy, retrodresy, puky, prívesky a šnúrky na kľúče, hrnčeky, FAN predmety, atď.** (presný zoznam predmetov s cenami je k nahliadnutiu v prílohe č.3)  
 Produkty merchandisingu majú zaujímavý, precízne prepracovaný, moderný design. Ponuka predmetov je celkovo dosť široká, i keď možnosti jej rozšírenia by sa určite ešte vždy našli. Bohužiaľ ale zvolenský diváci zatiaľ nie sú naučení kupovať si

suveníry svojho obľúbeného klubu tak často, aby táto časť marketingu dokázala klubu vynášať príjmy, z ktorých by management profitoval a mohol si dovoliť investovať ďalej do tejto oblasti. Preto vedenie razí viac cestu užšieho sortimentu s väčším množstvom menších produktov za nižšiu cenu, u ktorých je viac pravdepodobné, že sa skutočne predajú. Predaj suvenírov prebieha počas zápasov v provizórnom stánku na štadióne, a potom hlavne on-line na stránkach, na ktoré sa záujemca preklikne z oficiálnych stránok klubu. Riadi ho súkromná firma s názvom ForFan, čo schopnosť klubu ovplyvňovať obchod s upomienkovými predmetmi značne obmedzuje. Spoločnosť predáva svoje výrobky v porovnaní s konkurenciou o niečo drahšie, ale na druhej strane je najprístupnejšia, čo sa týka podpory tímu v podobe poskytovania vecných cien do súťaží, obliekania realizačného tímu atď.

Zaujímavou aktivitou klubu v predchádzajúcej sezóne bola dražba zimných dresov. Klub nechal vyhotoviť špeciálnu zimnú edíciu dresov, v ktorej hráči odohrali sériu predvianočných a vianočných zápasov, a po skončení tohto obdobia boli dresy ponúknuté v štýle dražby fanúšikom klubu.

→ *interiér a označenie budov, štadiónu: **logo HKM Zvolen v rôznych častiach budovy štadiónu a ďalšie označenia dôležitých miest na štadióne špecifickým designom vlastným HKM***

Hlavným stánkom klubu HKM Zvolen je zvolenský hokejový štadión, ktorý síce nie je v riadnom vlastníctve klubu (jeho prenajímateľom je mesto Zvolen), ale plní bezpochyby veľmi významnú úlohu. Tu prebiehajú domáce stretnutia A-mužstva i dorasteneckých oddielov, nachádzajú sa tu kancelárie vedenia klubu, a odohrávajú sa teda aj všetky rokovania, prezentácie pred médiami či jednanie s partnermi klubu. Štadión navonok odzrkadľuje klub, a preto je v záujme managementu, aby jeho vzhľad a design bol čo najreprezentatívnejší. V roku 2001 sa uskutočnila rozsiahla rekonštrukcia predovšetkým kancelárií a ďalších reprezentatívnych priestorov, čím štadión nabral na veľkoleposti pri prezentácií pred médiami a partnermi. Časť štadiónu okolo hracej plochy s hľadiskom má však bohužiaľ doposiaľ ešte zastaranejší charakter, a hoci sa už uskutočnilo niekoľko menších opráv (výmena okien, oprava miest na sedenie atď.), klub stále nedokázal nájsť dostatočné množstvo finančných prostriedkov na jeho rozsiahlejšiu opravu.

Dizajnovovo je interiér riešený hlavne zvýraznením klubových farieb a využívaním loga klubu spoločne s ďalšími dizajnovými prvkami typickými pre HKM Zvolen. Príklady využitia corporate design na zvolenskom štadióne sú zachytené na obrázkoch v prílohe č. 4 tejto práce.

→ *odevy členov klubu:* **dresy hráčov a pracovné odevy členov vedenia a realizačného tímu klubu**

Ako každý hokejový tím, aj HKM Zvolen je v očiach verejnosti známy najmä v oficiálnych dresoch hráčov klubu, ktoré okrem mužov nosia v obdobných variantách aj dorastenci a mládež. Ako bolo spomenuté v časti o farbách klubu, hráči majú k dispozícii dva kontrastné sety dresov – sýto modré a biele. Sú zdobené logom klubu a nachádzajú sa na nich tiež reklamné priestory pre sponzorov a partnerov. Dres HKM Zvolen z poslednej sezóny 2013/2014 je k vyobrazený v prílohách práce medzi predmetmi merchandisingu (príloha č. 3).

Ďalším odevom, ktorý HKM Zvolen využíva, rovnako ako dresy, sú pracovné odevy členov vedenia a realizačného tímu. Zastúpené sú jednak „uniformami“ vedenia klubu počas domácich zápasov, v ktorých sa jeho členovia prezentujú vo VIP boxoch a v zákulisí pred médiami, a rovnako odevom realizačného tímu v čele s trénerom mužstva, ktoré sú podľa charakteru a významnosti stretnutia ladené buď viac športovo, alebo viac elegantne.

→ *dopravné prostriedky a ďalšie technické vybavenie:* **automobily generálneho manažéra a športového riaditeľa HKM Zvolen**

Generálny manažér, Milan Čanky, a športový riaditeľ, Ing. Miroslav Klein, majú k dispozícii dva služobné automobily, ktoré sú zároveň reprezentatívnymi vozidlami, nesúcimi logo klubu. Obrázok automobilu je zachytený v prílohe č. 4.

Klub HKM Zvolen navyše v minulosti vlastnil dva vlastné autobusy, ktoré boli primárne určené na prepravu hráčov A-mužstva a mládežníckych oddielov na zápasy mimo ich domovský stánok. Vedenie klubu sa po menších finančných problémoch ale rozhodlo oba autobusy predať súkromným vlastníkom, pričom jeden z autobusov vozí hráčov na zápasy dodnes, bohužiaľ už ale len ako prenajímaný, bez loga klubu.

→ *vizuálne prvky počas zápasov*: **multimediálna kocka, svetelné efekty a maketa hradu**

Za hlavný vizuálny prvok, využívaný počas zápasov, je možné označiť multimediálnu kocku, ktorá plní hneď niekoľko funkcií. Z pohľadu public relations odkazuje divákov na webové a facebookovské stránky klubu, kde už prebieha hlbšia komunikácia s touto komunitou. Ďalej plní tiež funkciu reklamnú, zábavnú, vzbudzuje pozornosť divákov, nehovoriac o zobrazení loga a ďalších prvkoch spojených s HKM. Jej zavedenie bezpochyby oživilo domáce stretnutia a spríjemnilo zážitok divákov z návštevy štadiónu. Fotografia multimediálnej kocky je súčasťou prílohy č.4.

V predošlej sezóne sa pracovníci marketingového oddelenia snažili ešte viac zatraktívniť zápasy klubu pre jeho priaznivcov. Cieľom bolo prísť s niečím novým, kreatívnym. Návrhom bol nafukovací hrad, na znak kráľovského hokejového mesta spod Pustého Hradu (štadión klubu sa nachádza presne pod vrchom, na ktorom sa týči hrad s týmto názvom), cez ktorý by hráči nastupovali pred stretnutím na ľad. Napokon sa bohužiaľ nenašiel vhodný partner, ale aj napriek tomu sa vedenie klubu dokázalo vynájsť – drahý nafukovací hrad nahradila aspoň lacnejšia 2D maketa hradu.

Neoddeliteľnou súčasťou moderného hokejového zápasu sú svetelné efekty, ktoré dodávajú zápasu tú pravú atmosféru a dramatickosť. Divák domácich zápasov HKM si ich môže všimnúť pri nástupe mužstva na ľad a v situácii strelenia gólu do brány súperu.

#### Klub nevyužíva:

→ *design manuál*: Rovnako ako u množstva ďalších českých a slovenských športových klubov, ani vo Zvolene nenašiel design manuál zatiaľ svoje uplatnenie. Ide o časť PR, ktorú klub robí akýmsi spôsobom podvedome, a preto si nevie uvedomiť zmysel a význam tohto dokumentu. Zároveň, z dôvodu nedostatočného personálneho pokrytia, určite nezostáva najviac času na podobné záležitosti, a tak táto časť nebola stále rozpracovaná.

→ *športové vybavenie*: Športový klub tento prvok corporate designu nevyužíva, pretože hráči majú väčšinou svoje vlastné vybavenie od dodávateľov, ktorých produkty im najviac vyhovujú. Maximálne je možné stretnúť sa s logom namaľovaným na prilbe brankára, ktorý si ale jej design volí sám, nezávisle na klube, a tak tomu nemusí byť

vždy úplne tak. Určitým spôsobom športové vybavenie predstavujú aj puky, ktoré sú zdobené logom klubu a využívané počas domácich stretnutí. Sú však príliš malé na to, aby bolo logo na nich rozpoznateľné.

## 6.2 Corporate Publishing

Corporate publishing je veľmi vernou formou komunikácie akejkolvek športovej organizácie s jej fanúšikmi. V súčasnosti je ale tento druh PR už viac vytláčaný on-line spôsobmi sprostredkovania informácií. Inak tomu nie je ani v prípade HKM, ktorý niektoré nástroje corporate publishingu síce využíva, ale skôr inklinuje k už modernejším formám on-line PR. Corporate publishing síce môže mať aj webovú podobu, ale, na druhej strane, veľkou prednosťou tlačených sprostredkovateľov informácií je fakt, že dokážu zasiahnuť aj tie skupiny cieľovej komunity, ktorá nie je úplne počítačovo gramotná a on-line médiá využíva len výnimočne. Príklady niektorých materiálov corporate publishingu sú priložené k práci ako príloha č.5.

### Klub využíva:

#### → *časopisy:* **magazín HKM - Rytieri**

Klub vydáva svoj vlastný časopis s názvom Rytieri. Spočiatku sa jednalo o dvojtýždenník, dnes vychádza už len ako občasník. Časopis je možné vyzdvihnúť si na mieste predaja lístkov na zápasy a je dostupný voľne, bez poplatku. Jeho autorom je p. Branislav Šnider, pracovník marketingového oddelenia, ktorý spracováva materiály pre marketing a médiá. Magazín informuje o odohratých a nadchádzajúcich domácich stretnutiach i stretnutiach na ľade súperov, prináša najnovšie štatistiky z oblasti návštevnosti, produktívnosti hráčov, zaujímavé články a rozhovory s hráčmi, s členmi realizačného tímu a vedenia klubu, sprostredkováva najrôznejšie zaujímavosti zo života klubu, je taktiež priestorom pre reklamu a prezentáciu partnerov a sponzorov, a to všetko nie len v spojení s hlavným extraligovým tímom, ale rovnako aj v súvislosti s mužstvami mladších vekových kategórií. Niekoľko časopisov z minulých sezón je dostupných aj on-line na webových stránkach klubu.

→ *plagáty*: **plagáty na zastávkach autobusov, na verejných miestach v meste Zvolen, v autobusoch a billboardy**

Informovať o nadchádzajúcom zápase je prvotná úloha, ktorá musí byť naplnená, aby vôbec existoval predpoklad, že diváci domáce stretnutie navštívia. Plagáty na verejných priestranstvách dokážu zasiahnuť dostatočné množstvo členov cieľovej skupiny, a tak sú vhodnou formou pre tieto účely. HKM Zvolen deleguje informácie o blížiacich sa domácich stretnutiach prostredníctvom plagátov na autobusových zastávkach, priamo v autobusoch hromadnej mestskej a prímestskej dopravy a ďalších verejných miestach. Celkovo má klub k dispozícii 18 výlepnych plôch v centre mesta a na priľahlých sídliskách, a ďalej 35 reklamných priestorov v autobusoch, z ktorých bolo 12 mestských a 20 prímestských liniek. Plagáty boli v minulej sezóne vytvárané tak, že sa na nich nachádzala pozvánka rovno na dva až tri zápasy za sebou, teda s frekvenciou výlepu približne dva týždne.

Rovnakú funkciu ako plagáty plnia aj informačné tabule a billboardy, ktoré teda môžeme tiež zaradiť do tejto skupiny nástrojov PR. V minulosti vlastnil klub informačnú tabuľu v centre mesta pod Zvolenským zámkom na veľkej svetelnej križovatke, kde bola jeho poloha priam ideálna. Bohužiaľ sa ale jej umiestnenie nepáčilo Slovenskej národnej galérii, ktorá na Zvolenskom zámku sídli, a preto bolo vedenie nútené tabuľu odstrániť. Následne boli prejednávané nové možnosti umiestnenia informačnej tabule alebo jej alternatívy. Marketingovému oddeleniu sa napokon podarilo získať niekoľko billboardov a LCD plôch, rozmiestnených po meste Zvolen.

Plagáty nemusia vždy len informovať, ale taktiež môžu poslúžiť aj ako „upomienkový predmet“. Fanúšikovia si plagáty určené napr. k autogramiádam môžu zakúpiť v stánku so suvenírmi alebo tiež ako súčasť časopisu Rytieri.

→ *letáky a brožúry*: **letáčky v obchodnom centre Európa a v reštaurácii McDonald's**

Letáčky informujúce o zápasoch HKM Zvolen boli používané hlavne v sezóne 2012/2013. V predošlej sezóne ich klub uplatnil len v jej úplnom úvode, kedy boli fanúšikom distribuované v obchodnom centre Európa a v reštaurácii McDonald's. Neskôr nadobudlo vedenie klubu pocit, že namiesto informovania a komunikácie



s verejnosťou sa letáčky skôr „váľajú po zemi“, a preto sa rozhodlo ich produkciu zrušiť.

Brožúry boli v minulosti vydávané pri príležitosti výnimočnejších zápasov (zápasy play-off, zápasy s veľkými rivalmi, atď.), v súčasnej dobe, keď klub šetrí na každej možnej položke, sa však úplne vytratil.

→ **kalendáre: moderné nástenné kalendáre a minikalendáre**

Fanúšikovia majú možnosť zakúpiť si kalendáre s motívom HKM Zvolen. K dispozícii majú dva základné druhy – minikalendáriky s fotkou družstva na jednej strane a prehľadným kalendárom na celý rok na strane druhej, alebo veľký nástenný kalendár. Do predminulej sezóny bol tento kalendár v typickom hokejovom duchu, predminulý a minulý rok sa ale vedenie rozhodlo pre viac umeleckejšiu podobu, ktorá spravila kalendár zaujímavejším a odlíšila ho od kalendárov ostatných klubov slovenskej extraligy.

→ **podpisové karty: pre jednotlivých hráčov a spoločné klubové**

K účelom autogramiád slúžia podpisové karty, bez ktorých by sa nezaobišla snáď žiadna väčšia populárnejšia športová organizácia. HKM Zvolen má pre jednotlivých hráčov pripravené ich vlastné podpisové karty s vyobrazením hráča, jeho menom a číslom dresu, pod ktorým klub reprezentuje. V prípade skupinových autogramiád môže fanúšik získať podpisy svojich obľúbencov na spoločné podpisové karty celého družstva.

Klub nevyužíva:

→ **newslettery:** Vyložene tlačaná podoba newsletterov neexistuje, ale za jej určitú obdobnú formu je možné považovať webové pozvánky na domáce stretnutia, ktoré sa dostávajú k fanúšikom klubu prostredníctvom stránky HKM na sociálnej sieti Facebook. Nie je vhodné ich však označovať za bulletíny, pretože im chýbajú niektoré zo základných znakov, a preto sa autorka práce prikláňa viac k tvrdeniu, že klub HKM Zvolen v súčasnej dobe newslettery k dispozícii nemá.

→ **programy:** Samostatný program k jednotlivým zápasom v súčasnosti klub pre verejnosť nepublikuje. Rozpis zápasov je dostupný len nepravidelne v občasníku Rytieri, ktorý si fanúšikovia môžu vyzdvihnúť pri kúpe lístku na zápas úplne zadarmo.

Navyše existuje ešte minirozpis celej sezóny, ktorý však neprináša žiadne hlbšie informácie.

- *corporate booky*: Corporate booky vydávajú organizácie hlavne ako oslavné gesto pri príležitosti významnejšieho úspechu, prípadne na konci každej, akokoľvek úspešnej sezóny, aby bol zosumarizovaný priebeh celej sezóny a zachovaná prehľadná spomienka. Hoci klub množstvo materiálov, ktoré by do corporate booku mohli byť použité, produkuje už i dnes, jeho ucelená podoba, dostupná fanúšikom klubu, neexistuje. Corporate book nevyšiel ani pri príležitosti zisku predminuloročného titulu majstra Slovenska, rovnako ako ani po zisku ďalších predchádzajúcich titulov.

### 6.3 Športové PR Eventy

Klub využíva:

- *autogramiády športovcov*: **autogramiády počas organizovaných akcií**  
Pri príležitostiach najrôznejších akcií, na ktorých sa hokejisti klubu vyskytujú osobne, ako sú rôzne charitatívne či osvetové akcie, majú fanúšikovia možnosť získať podpisy svojich obľúbencov, vyfotiť sa s nimi, či prehodiť pár slov. Autogramiády sú v zásade organizované ako súčasť iných PR eventov, väčšinou sa nevyskytujú samostatne.
- *plesy, slávnostné večery*: **Športový ples**  
V období plesovej sezóny býval zvyčajne usporiadaný Športový ples, ktorého spoluorganizátorom bol aj HKM Zvolen. V minulej sezóne ale kvôli nie najlepšej atmosfére učinil management rozhodnutie podobnú akciu neuskutočniť.
- *zahájenie prevádzky*: **predstavenie mužstva a očakávaní klubu**  
Zahájenie prevádzky prebieha len v duchu predstavenia družstva a priblíženia očakávaní klubu na nadchádzajúci ročník svojej účasti v lige. Prezentácia sa odohráva pred médiami, ktoré následne informácie sprostredkujú verejnosti. Klub však neorganizuje žiadnu akciu ako priamu oslavu vstupu do novej hracej sezóny pre fanúšikov.

- *charitatívne športové akcie: podpora detských domovov, zber šatstva a trvanlivých potravín pre sociálne znevýhodnených a ďalšie akcie*

Klub nezabúda ani na túto formu budovania dobrej povesti v očiach svojich fanúšikov, ktorá je zároveň nezištným činom pre komunitu, kde pôsobí. V minulej sezóne 2013/2014 sa klub zúčastnil hneď niekoľkých takýchto akcií, ako bola akcia „Hokejisti deťom“, akcie na podporu detských domovov, či zber šatstva a trvanlivých potravín pre sociálne znevýhodnené osoby, organizované oficiálne hokejovým klubom HKM Zvolen.

- *vzdelávacie a osvetové akcie: boj proti rasizmu, drogovej závislosti, účasť na verejných diskusiách atď.*

Ako športová organizácia, ktorá má záujem na tom, aby nie len jej športovci, ale aj členovia komunity, v ktorej pôsobí, viedli zdravý životný štýl, a ktorá sa chce zúčastňovať riešenia verejných otázok, je HKM Zvolen súčasťou mnohých verejných diskusií a podieľa sa na boji proti rasizmu, proti drogovej závislosti a rieši spoločne s ďalšími organizáciami mnohé ďalšie záležitosti.

Nakoľko sa prvky niektorých PR eventov vzájomne prelínajú, občas je náročné presne určiť, o aký druh akcie ide. Preto je v závere podkapitoly o športových eventoch uvedený list všetkých akcií, ktoré HKM Zvolen pre svojich fanúšikov pripravil v sezóne 2013/2014, v jednej súhrnnej tabuľke 7.

#### Klub nevyužíva:

- *dni otvorených dverí: Dni otvorených dverí nepatria medzi akcie, ktoré by klub organizoval na dennom poriadku. Ich implementácia by ale bezpochyby stála za zváženie, pretože tento druh komunikácie s fanúšikmi môže významne zdvihnúť mieru transparentnosti organizácie a zlepšiť jej vzťahy s cieľovou skupinou.*
- *ukončenie aktívnej športovej kariéry: Ako prejavenie úcty legendárnym hráčom, ktorí časť svojej hokejovej kariéry strávili v drese HKM, je po tom, čo sa rozhodnú ukončiť svoju športovú kariéru, vyvesený dres s ich číslom a menom na zvolenskom štadióne. Akcia je zvyčajne súčasťou niektorého zo zápasov, kde je tak učené hneď v jeho úvode. Nejde teda o samostatnú akciu, ktorá by mohla byť medzi športové PR eventy zaradená.*

Tabuľka 7: PR eventy v sezóne 2013/2014

	DÁTUM	ÚČEL	STRUČNÝ POPIS
Akcia pre deti v spolupráci so spoločnosťou McDonald's	21.06.2014	vzdelávací - prebudenie záujmu detí o šport	hokej na parkovisku pred reštauráciou McDonald s výberom hráčov + autogramiáda
HKM vs. OŠK Dobrá Niva	12.06.2014	zábava pre fanúšikov	priateľský furbalový zápas
Výstup na Pustý Hrad SPS	05.04.2014	osvetový - pripomenutie si Svetového dňa Parkinsonovej choroby	akcia organizovaná Spoločnosťou Parkinson Slovensko za spoluúčasti zvolenských hokejistov
Zápas proti rozprávkovým bytostiam	21.12.2014	zábava pre deti	exhibičný zápas pre deti so súťažami o ceny + autogramiáda a fotenie
HKM vs. HK Brezno	19.12.2014	zábava pre fanúšikov	tréning s voľným vstupom pre verejnosť, autogramiáda a priateľské stretnutie s HK Brezno
Hokejisti v detskom domove	09.12.2014	charitatívny - podpora detského domova	návšteva v detskom domove, kde hokejisti potešili deti balíčkami, autogramami a hokejovými suvenírmi
Stretnutie s Mikulášom na Pade	07.12.2014	zábava pre deti	verejné korčuľovanie pre deti a ich rodičov s možnosťou stretnutia sa s Mikulášom, rozprávkovými bytostami a zvolenskými hokejistami
McHappy Day	21.11.2014	charitatívny - výtlačok z predaja na podporu detských pacientov	predaj hranolčekov a symbolických pomocných rúk (samolepky) hokejistami klubu HKM Zvolen v reštaurácii McDonald's + autogramiáda
Spolu proti drogám	21.11.2014	osvetový - boj proti drogovej závislosti	verejná diskusia k téme vyplňania voľného času, zdravého životného štýlu a boja proti závislostiam mládeže
Movember	Nov 14	osvetový - podpora boja proti rakovine prostaty	zapojenie sa do kampane na podporu mužskej solidarity a zvýšenia povedomia o zdraví mužov pestovaním fúzov hokejistami + súťaž pre fanúšikov s možnosťou výhry dňa stráveného s hokejistami
Ružový Október	Okt 14	osvetový - podpora boja proti rakovine prsníka	pripojenie sa k spoločnosti AVON v podobe ružových šnúrok v korčuľiach hokejistov počas celého mesiaca október
Besedy na základných školách	Sep 14	osvetový - vzdelávanie mládeže a nábor nových mladých hokejistov	besedy hráčov klubu so žiakmi 1. stupňa na základných školách vo Zvolene o hokejových i nehokejových témach spojené s náborom mladých hokejistov

Zdroj: vlastná tvorba

## 6.4 Public Relations Online

Internet je hybnou silou súčasnej komunikácie, public relations nevynechávajú. Prostredníctvom internetu je možné sprostredkovať informácie širokej verejnosti relatívne zadarmo a bez väčšej námahy. Preto je tak obľúbenou podobou i v rámci public relations. HKM Zvolen on-line nástroje PR používa najmä na komunikáciu s mladšími fanúšikmi, staršie vekové kategórie zvyčajne ešte nie sú vžité s modernou dobou počítačov a obdobných elektronických zariadení.

## Klub využíva:

→ *oficiálne webové stránky:* **[www.hkmzvolen.tipsportextraliga.sk](http://www.hkmzvolen.tipsportextraliga.sk)**

Oficiálne webové stránky nie len každej spoločnosti, ale už aj každého športového klubu a organizácie sú dnes samozrejmou, a nevyhnutnou. HKM Zvolen v súčasnosti spravuje svoje webovky pod oficiálnymi stránkami súťaže, v ktorej pôsobí – Tipsport Extraligou. Ide totiž o kontrakt medzi organizátormi ligy a jednotlivými klubmi súťaže, ktorý mal trvať len do predchádzajúcej sezóny, nakoniec ale bola zmluva predĺžená ešte o jeden rok. Zo stránok HKM je teda možné prekliknúť sa okamžite na webové stránky všetkých ostatných extraligových klubov, ako aj priamo na stránky SZLH.

Tento spôsob správy on-line prostredia so sebou prináša mnohé obmedzenia. Je daná napríklad presná štruktúra stránok, ktorú si klub podľa svojej vôle nemôže pozmeniť, a tak, hoci by management napríklad chcel, aby partneri klubu boli zobrazení hneď na úvodnej stránke, musí tolerovať nariadenie SZLH, že partneri klubu sú zobrazovaní až cez „rozklik“. Rovnako ani postovanie článkov nie je jednoduché – na úvodnej stránke sa premietajú len posledné štyri články, ostatné odchádzajú hneď do histórie článkov, a teda pokiaľ klub zverejní v krátkom čase viacero informácií, je možné, že niektoré z nich nestihnú fanúšikovia ani zaregistrovať. Pokiaľ chce klub niečo na svojich stránkach zmeniť, odosiela to ako požiadavku na správcov webu, čo celý proces predlžuje. Niektoré sekcie stránok tak zostávajú „zabudnuté“ – diskusné fórum, sekcia fan klubu a ďalšie neboli aktualizované už dlhšiu dobu.

Správa oficiálnych webových stránok pod organizátorom súťaže má teda celkom dosť nevýhod a management klub by bol radšej, keby si svoje stránky mohol spravovať sám. Snáď sa to konečne podarí od ďalšej sezóny 2015/2016. Do tej doby existuje možnosť vytvoriť si aj vlastné webové stránky (zmluva to nezakazuje a niektoré iné kluby tak už učinili), ktoré ale môžu spôsobiť menšie zmätenie ich návštevníkov.

→ *sociálne siete:* **Facebook**

Najobľúbenejšou sociálnou sieťou súčasného sveta je Facebook. Preto svoje aktivity z tejto oblasti sústreďuje HKM práve na túto platformu, kde je registrovaný od roku 2010. Klub tu má vytvorenú svoju vlastnú stránku, ktorú si medzi svoje obľúbené

pridalo dodnes 7672 používateľov Facebooku. Medzi najčastejšie aktivity klubu na facebookových stránkach patrí:

- zverejňovanie článkov a aktualít týkajúcich sa teamu (zvyčajne funguje na báze prekliku na webové stránky)
- fotiek zo zápasov, z tréningov, akcií organizovaných klubom atď.
- videí spojených s najrôznejšími príležitosťami
- zaujímavostí zo sveta zvolenského hokeja
- upútaviek na nadchádzajúce zápasy najčastejšie v podobe videí s hráčmi, ktorí osobne pozývajú fanúšikov, aby prišli mužstvo podporiť
- informácií aj o mládežníckych družstvách
- vytvorenie udalostí k jednotlivým zápasom s možnosťou rozoslania pozvánok na ne
- propagácia kampaní rozličného charakteru (Movember, Ružový Október s Avonom atď.)
- vyhlasovanie súťaží (1+1 zadarmo, Vyfoť sa s logom HKM na dovolenke, tipovačka výsledku zápasu, atď. – bližšie uvedené v podkapitole 6.5)
- vytváranie udalostí, rozosielanie pozvánok a uverejňovanie článkov k akciám organizovaným klubom.

→ *zdieľanie videa: na sociálnej sieti Facebook a webových stránkach*

Zdieľanie videa je veľmi jednoduchým spôsobom, ako zaplniť platformu informáciami bez výraznejšej námahy. Stačí prelinkovať jednu platformu s inou, na ktorej už daná informácia zverejnená bola a nový obsah aj druhej platformy je vytvorený. V prípade HKM funguje zdieľanie videa medzi sociálnou sieťou Facebook a oficiálnymi webovými stránkami klubu. Pokiaľ teda užívateľ Facebooku má záujem prečítať si o uverejnenej téme viac, jednoduchým preklikom je odkázaný na článok na webových stránkach.

→ *podcasting, vodcasting: **vodcasting***

Videa, ktoré sú zverejňované na oficiálnych webových stránkach klubu sú tu zároveň archivované v sekcii „Videa“ a fanúšik má tak prístup k ich databáze úplne zadarmo.

→ *e-mail: **media@hkmzvolen.sk***

E-mail [media@hkmzvolen.sk](mailto:media@hkmzvolen.sk) je využívaný hlavne na marketingové účely a komunikáciu s partnermi. Čo sa týka komunikácie nasmerovanej na fanúšikov,

prostredníctvom e-mailu sú komunikované najmä záležitosti spojené so súťažami. Zo strany vedenia bola snaha zaviesť ešte hlbšiu e-mailovú komunikáciu smerom k tejto cieľovej skupine, tento nápad sa však neujal, pretože mnohí fanúšikovia nechceli svoju e-mailovú adresu zverejniť buď zo strachu zo zneužitia svojich osobných údajov či zbytočného zahlcovania svojho mailboxu, alebo z dôvodu, že e-mail používajú len výnimočne.

→ **diskusné fóra: na sociálnej sieti Facebook a webových stránkach**

V prípade, že zvolenski fanúšikovia chcú niekde uverejniť a s ďalšími fanúškami prediskutovať svoj názor, môžu tak urobiť na sociálnej sieti Facebook, prípadne na oficiálnych webových stránkach, kde ale posledný diskusný príspevok je už z dávnejšej doby, a teda je možné dedukovať, že diskusné fórum na týchto stránkach nefunguje úplne ideálne.

Klub nevyužíva:

→ *internetová televízia*: Internetová televízia je bohužiaľ dosť drahou záležitosťou, nie len čo sa týka technického zabezpečenia, ale aj personálneho obsadenia, ktoré by sa o jej fungovanie staralo. Preto kluby o veľkosti porovnateľnej k HKM Zvolen väčšinou o tejto možnosti ani neuvažujú, hoci by bola určite veľkým spestrením pre cieľovú skupinu fanúšikov.

→ *blogy*: Bloggerstvo na Slovensku doposiaľ nedosiahlo takej úrovne a obľúbenosti ako v iných krajinách, a preto sa klubu zatiaľ neoplatilo ani uvažovať o tomto druhu komunikácie s komunitou priaznivcov zvolenského hokeja. Možno by ale bolo načas pokúsiť sa o jeho rozšírenie, čo by klubu prinieslo prvenstvo v tejto oblasti.

→ *wiki*: Kolektívne zozbierané informácie by boli pre fanúšikov určite veľmi nápomocné, no bohužiaľ tak klub zatiaľ neučinil. Výborným miestom pre ich zber by bolo diskusné fórum, ktoré ale tiež nefunguje spôsobom, akým by malo.

→ *aplikácie do mobilných telefónov a komunikátorov*: Klub možnosť vytvorenia mobilnej aplikácie už zvažoval, ale vzhľadom k tomu, že ide o dosť drahú záležitosť, na ktorú sa ťažko hľadajú sponzori vôbec, a u ktorej tiež nie je jasné, či pri fanúšikovskej základni, ktorou HKM Zvolen disponuje, nájde svoje uplatnenie, sa nakoniec vedenie klubu rozhodlo daný krok nepodstúpiť. Mobilné aplikácie má zmysel zavádzať pre svetové veľkokluby, ktoré si to finančne, aj čo sa týka počtu fanúšikov, môžu dovoliť.

## 6.5 Ďalšie PR nástroje

Do ďalších PR nástrojov autorka práce zaraďuje nástroje, ktoré sú na pomedzí medzi oblasťou PR, podporou predaja a ďalšími marketingovými aktivitami. V mnohých prípadoch totiž nie je jednoduché oddeliť od seba aktivity, ktoré budujú image organizácie, propagujú jej činnosť či sú podnetom pre zvýšenie predaja. Presvedčenie konzumenta o návšteve štadiónu totiž môže po odsledovaní zápasu napríklad zmeniť jeho postoj k tímu, a tak vybudovať pozitívny imidž. Ďalších príkladov prelínania sa jednotlivých aktivít by sa našlo ešte veľké množstvo.

→ *podporné akcie*: HKM Zvolen v sezóne 2013/2014 pripravilo pre potenciálnych návštevníkov štadiónu niekoľko promo aktivít, ktorých účelom bolo pritiahnúť túto cieľovú skupinu na štadión, kde sa či už vďaka atraktívnej hre alebo ďalšej hlbšej komunikácie vedenie pokúšalo ovplyvniť postoje divákov k zvolenskému hokeju.

Využitie boli nasledujúce podporné akcie a súťaže:

- 1+1 zadarmo na vstupenky
- 2+1 zadarmo na vstupenky
- Vyfoť sa s logom HKM Zvolen a získaj vstupenky na zápasy, permanentky, suveníry a ďalšie vecné ceny
- 25 – 50% zľava na skupinové lístky
- zľava na permanentky pre držiteľov permanentiek z predchádzajúcej sezóny a zľava pri zakúpení permanentiek do daného dátumu
- tipovačky výsledkov zápasov, výsledkov po prvej alebo druhej tretine, mien hráčov, ktorí strelia prvý gól v zápase, atď. s možnosťou výhry vstupeniek na zápasy a ďalšie.



## 6.6 Zhrnutie

Tabuľka 8: Zhrnutie PR nástrojov HKM Zvolen v sezóne 2013/2014

<b>Nástroje PR hokejového klubu HKM Zvolen v sezóne 2013/2014</b>			
Bol daný nástroj využitý? Ak áno, hodnotenie kladné, záporné alebo kladné i záporné zároveň?		ÁNO	NIE
		+	-
<b>CORPORATE IDENTITY</b>			
značka	meno, názov značky (klubu)	ÁNO + -	NIE
	slogan	ÁNO + -	NIE
	symbol, logo	ÁNO + -	NIE
	popovok, hymna	ÁNO + -	NIE
	predstavitel'	ÁNO + -	NIE
	príbeh	ÁNO + -	NIE
Corporate design	farby	ÁNO + -	NIE
	produkty merchandisingu	ÁNO + -	NIE
	interiér a označenie budov, štadiónu	ÁNO + -	NIE
	odevy členov klubu (dresy, uniformy, pracovné odevy, atď.)	ÁNO + -	NIE
	športové vybavenie v designe klubu	ÁNO + -	NIE
	dopravné prostriedky a ďalšie technické vybavenie	ÁNO + -	NIE
	vizuálne prvky počas zápasov	ÁNO + -	NIE
	design manuál	ÁNO + -	NIE
<b>CORPORATE PUBLISHING</b>			
časopisy	ÁNO + -	NIE	
newslettery	ÁNO + -	NIE	
programy	ÁNO + -	NIE	
plagáty	ÁNO + -	NIE	
letáky a brožúry	ÁNO + -	NIE	
kalendáre	ÁNO + -	NIE	
podpisové karty	ÁNO + -	NIE	
corporate booky	ÁNO + -	NIE	

**ŠPORTOVÉ PUBLIC RELATIONS EVENTY**

autogramiády športovcov	ÁNO + -	NIE
plesy, slávnostné večery	ÁNO + -	NIE
zahájenie prevádzky	ÁNO + -	NIE
dni otvorených dverí	ÁNO + -	NIE
charitatívne športové akcie	ÁNO + -	NIE
vzdelávacie a osvetové akcie	ÁNO + -	NIE
ukončenie aktívnej športovej kariéry a ďalšie	ÁNO + -	NIE

**PUBLIC RELATIONS ONLINE**

oficiálne webové stránky	ÁNO + -	NIE
internetová televízia	ÁNO + -	NIE
zdieľanie videa	ÁNO + -	NIE
podcasting, vodcasting	ÁNO + -	NIE
sociálne siete	ÁNO + -	NIE
blogy	ÁNO + -	NIE
e-mail	ÁNO + -	NIE
diskusné fóra	ÁNO + -	NIE
wiki	ÁNO + -	NIE
aplikácie do mobilných telefónov a komunikátorov	ÁNO + -	NIE

**ĎALŠIE**

podporné akcie	ÁNO + -	NIE
----------------	------------	-----

Zdroj: vlastná tvorba

## 7 Fan relations plán klubu HKM Zvolen na sezónu 2014/2015

Na základe uskutočnenej analýzy je možné konštatovať, že komunikácia hokejového klubu HKM Zvolen s jeho fanúšikmi a divákmi v rámci public relations je veľmi rôznorodá. Klub využíva veľké množstvo dostupných možností komunikácie s divákmi, prostredníctvom ktorých sa snaží priaznivo ovplyvniť vzťahy s touto cieľovou skupinou a vybudovať pevné prepojenie medzi organizáciou a ňou.

Na prvý pohľad sa teda spôsob uplatňovania public relations v HKM Zvolen nezdá byť ani náhodou zlý. Až hlbšia analýza odhalí základný problém – klub síce využíva najrozličnejšie nástroje PR, tie ale nie sú nijak dopredu plánované. Najčastejšie vyvstávajú jednotlivé rozhodnutia uskutočniť určitú akciu alebo určitým spôsobom podporiť lepšie vzťahy s divákmi veľmi spontánne, ad-hoc, na základe okamžitých podnetov, prípadne nižšej zaneprázdnenosti a relatívneho času navyše. Nie sú vytýčené žiadne konkrétne ciele kampaní a stanovené presné stratégie. Dôvodom tohto „chaosu“ je nedostačujúce personálne zaistenie marketingového oddelenia klubu. Oddelenie sa viac zameriava na operácie, ktoré majú okamžité výsledky v podobe finančných výstupov. V prípade public relations by finančné výstupy boli dosiahnuté tiež, ale bohužiaľ až v dlhšom časovom horizonte. Tento indikátor ale bez vopred zostaveného plánu bohužiaľ nie je klubom merateľný. Presný plán PR kampane so všetkými zložkami, ktoré má obsahovať, by umožnil zmerať úspešnosť PR aktivít a presvedčil by vyššie postavených členov vedenia, že aj tieto činnosti majú zmysel a prostredníctvom priaznivej publicity sú okrem iného schopné nasmerovať do klubu tak ostro sledovaný tok financií.

Analýza je zdrojom ďalších nasledujúcich zistení z oblasti public relations klubu:

- corporate identity predstavuje mierne opomenutú oblasť PR klubu HKM Zvolen. Využívaných je len 8 z celkového počtu 14 dostupných nástrojov, čo predstavuje približne 60%, pričom aj u niektorých z nich (názov klubu, produkty merchandisingu, dopravné prostriedky a ďalšie technické vybavenie, vizuálne prvky počas zápasov) môžeme badať menšie medzery.
- v rámci corporate publishing sú správne uplatňované nástroje komunikácie ako plagáty, kalendáre, podpisové karty a s menšími nedostatkami, ktoré vytvárajú priestor na zlepšenie, aj časopisy a letáky. Klub v minulej sezóne nepublikoval

tri z dostupných nástrojov corporate publishingu – newslettery, programy a corporate book.

- športové PR eventy implementuje klub medzi svoje aktivity namierené na fanúšikov celkom často. Tomu zodpovedajú aj zistenia analýzy, ktorá odhalila, že spomedzi všetkých dostupných druhov PR eventov sa klub v sezóne 2013/2014 neangažoval síce v usporiadaní troch zo 7 celkovo dostupných, a síce dní otvorených dverí, ceremoniálov k ukončeniu aktívnej športovej kariéry hráčov a plesov, ale početnosť celkového množstva všetkých eventov bez ohľadu na typ bola pomerne vysoká.
- z okruhu on-line nástrojov PR je kladený dôraz hlavne na komunikáciu prostredníctvom sociálnych sietí a webových stránok. Okrem nich sú využívané aj ďalšie nástroje on-line PR, celkovo šesť z desiatich, ktoré sú k dispozícii. Internetová televízia, wiki, blog a aplikácie do mobilných telefónov a komunikátorov, ktoré predstavujú 40%, nie sú súčasťou klubového PR.
- Využívanie ďalších nástrojov PR, ktoré najčastejšie slúžia ako podporné aktivity, je pomerne frekventované. Aktivity klubu tohto typu sa vo väčšine prípadov dajú hodnotiť kladne, no nájdu sa i menšie mínusy, vďaka ktorým sa naskytuje priestor na zlepšenie.

Vzhľadom k zisteniam sa autorka práce rozhodla vypracovať plán aktivít public relations pre záujmovú skupinu fanúšikov a divákov klubu HKM Zvolen pre dlhodobú základnú časť súťaže nadchádzajúcej sezóny 2014/2015.

## **7.1 Misia a ciele fan relations plánu**

Základná misia fan relations plánu na sezónu 2014/2015 vyplýva z celkového cieľa tejto práce. Management klubu HKM Zvolen sa teda jeho prostredníctvom bude usilovať o zvýšenie pozitívnej publicity klubu medzi divákmi a fanúšikmi a zisk nových zainteresovaných osôb, čoho odrazom bude zvýšenie návštevnosti domácich stretnutí.

Na základe misie plánu a analýzy nástrojov PR použitých v predchádzajúcej sezóne môžeme definovať nasledujúce čiastkové ciele:

1. vylepšiť systém a štruktúru plánovania a organizácie aktivít v oblasti PR

2. vyriešiť problém personálneho zabezpečenia oblasti public relations v klube
3. podporiť klubovú identitu prepracovaním elementov značky a corporate designu
4. implementovať chýbajúce dostupné nástroje corporate publishingu
5. naďalej aktívne pokračovať v organizácii PR eventov, ich množstvo navýšiť ešte minimálne o 30% a uplatniť vyššie zahrnutie hráčov do kampaní prostredníctvom usporiadavania priamych stretnutí hráčov s komunitou fanúšikov minimálne dvakrát do mesiaca počas sezóny.
6. zachovať proaktívnosť v komunikácii s fanúšikmi prostredníctvom Facebooku, revitalizovať systém jeho používania a implementáciou nových kreatívnych podnetov komunikácie navýšiť počet užívateľov sledujúcich facebookové stránky klubu o 20% v prvom roku kampane
7. v rámci možností vylepšiť a prepracovať koncept webových stránok a e-mailovej komunikácie s fanúšikmi a zväziť zavedenie ďalších možností on-line komunikácie
8. na základe inovatívnych riešení podnietiť rozšírenie fanklubu o 20% na konci sezóny 2014/2015

Je potrebné podotknúť, že plán si nestanovuje za cieľ vyplniť všetky medzery odhalené analýzou. Takéto riešenie by presiahlo časové možnosti pracovníkov v rámci jednej extraligovej sezóny, a preto autorka práce odporúča pracovať s analýzou aj v ďalších sezónach, kedy by tak mali byť postupne odstránené všetky nedostatky.

## **7.2 Verejnosť - vymedzenie a charakteristika cieľovej skupiny**

Hokejový klub HKM Zvolen má niekoľko záujmových skupín: fanúšikovia a diváci, sponzori, médiá, vládne útvary, zamestnanci vrátane hráčov, národné a nadnárodné športové federácie (predovšetkým Slovenský zväz ľadového hokeja) a tiež ostatné teamy pôsobiace rovnako v slovenskej extralige. Ani jedna z týchto skupín si nezasluhuje menšiu pozornosť než ostatné, pretože všetky majú obrovský význam a vplyv na správne a zdravé fungovanie klubu, ktorého management by mal preto dbať o udržiavanie pozitívnych vzťahov s nimi. Vzhľadom k tomu, že sa ale táto práca zameriava na public relations vo vzťahu k záujmovej skupine fanúšikov, v nasledujúcich riadkoch bude charakterizovaná len táto skupina stakeholderov.

Skupinu fanúšikov a divákov zvolenského hokeja tvorí podľa interných odhadov klubu skupina, ktorú môžeme popísať nasledujúcimi charakteristikami:

- *geografická charakteristika:* obyvatelia Zvolena, blízkeho okolia a ďalších priľahlých miest ako Banská Štiavnica, Detva, Žiar nad Hronom a ďalšie
- *pohlavie:* muži i ženy (v súčasnosti pomer 65 : 35%)
- *vek:* najrôznejšie vekové kategórie od žiakov a študentov cez strednú generáciu (30-50 rokov), ktorí dnes tvoria prevažnú väčšinu fanúšikov (50-60%), až po starších priaznivcov
- *vzdelanie:* stredoškolské až vysokoškolské
- *príjem:* stredná trieda
- *záujmy:* šport aktívne i pasívne

Záujmová skupiny divákov a fanúšikov HKM Zvolen pozostáva teda prevažne z obyvateľov mesta Zvolen a jeho blízkeho okolia. Nejedná sa totiž o klub známy dostatočne na svetovej úrovni, ako je to v prípade hokejových klubov zámorskej NHL, a preto nemôže úplne počítať s podporou zainteresovaných osôb z iných geografických širok. Zloženie skupiny je v súčasnosti zastúpené hlavne strednou generáciou mužskej populácie zaujímajúcich sa o šport aktívne i pasívne, hoci ani ženské pohlavie a ostatné vekové kategórie hokejom vo Zvolene neopovrhujú a hokejové stretnutia navštevujú. Ďalšie atribúty, ako vzdelanie a príjem, popisujúce záujmovú skupinu, boli odhadnuté na základe ich najväčšej početnosti v populácii obyvateľov mesta Zvolen podľa Slovenského štatistického úradu.

### **7.3 Stratégie**

Voľba stratégií vedúcich k naplneniu stanovených cieľov sleduje v prvom rade ovplyvnenie postojov zvolenských hokejových fanúšikov a hlavne by toto snaženie postupom času malo priniesť úspechy v podobe zmeny správania fanúšikov, v zmysle ich častejších návštev zvolenského štadiónu. Nejedná sa teda ani zd'aleka o nízke ambície, čoho si je autorka práce plne vedomá. Treba však podotknúť, že klub vďaka svojmu úspešnému pôsobeniu v slovenskej extralige už svoje meno vybudované má, a ani public relations v klube nie je žiadnou novinou. Preto nie je potreba generovať u hokejových

priaznivcov povedomie o klube, rovnako ako nie je potrebné zameriavať sa na budovanie znalostí.

Samotné stratégie budú bližšie formulované a definované v rámci jednotlivých PR aktivít a kampaní popísaných v nasledujúcej podkapitole.

## 7.4 Aktivity PR na sezónu 2014/2015

Aktivity PR pre základnú časť sezóny 2014/2015 boli zvolené tak, aby prostredníctvom nich boli dosiahnuté všetky ciele, ktoré si fan relations plán stanovil v úplnom úvode. Nasledujúca tabuľka 9 prehľadne znázorňuje všetky nové aktivity a nástroje z oblasti PR, pre navrhnutie ktorých sa autorka práce rozhodla. Nové aktivity budú vhodne doplnené už využívanými aktivitami z predchádzajúcich sezón.

Tabuľka 9: Nové navrhované PR aktivity pre sezónu 2014/2015

DLHODOBÉ PROJEKTY	Online PR	Facebook	zisk nových FB fanúšikov
			systematizácia používania FB stránok
		blog	zriadenie blogu
		e-mail	obnovenie komunikácie s fanúšikmi
			rozosielenie newsletterov
		www stránky	úprava stránok
	Corporate Identity	značka	slogan
			hymna
			predstaviť
		design	merchandising
		vizuálne prvky počas zápasov	
	Ďalšie PR nástroje	fanklub	
ČASOVO VYMEDZITEĽNÉ PROJEKTY	PR Eventy	pravidelné	verejné tréningy s hviezdami HKM
			exhibičné zápasy
		mimoriadne	športový deň
			stánok s vianočným punčom
			otvorenie sezóny
			športový ples
	Corporate Publishing		letáky
			newslettery
			časopis
			programy
		Corporate Book na záver sezóny	

Zdroj: vlastná tvorba

Aktivity sú rozdelené do dvoch základných skupín podľa zložitosti časového vymedzenia:

- A) ťažko časovo vymedziteľné projekty - dlhodobé projekty
- B) ľahko časovo vymedziteľné projekty – mimoriadne (krátkodobé) a pravidelné (cyklicky sa opakujúce) projekty

## **7.4.1 Dlhodobé projekty**

### **1. Online PR**

Klub pomerne pestro využíva on-line nástroje PR, ktoré sú v dnešnej dobe vhodným spôsobom komunikácie hlavne s mladšou cieľovou skupinou fanúšikov. V prípade, že vezmeme do úvahy relatívnu finančnú nenáročnosť týchto aktivít, ktorú samotný klub vyhľadáva, môžeme tvrdiť, že sa jedná o veľmi kladný prístup. Vhodné by ale bolo, aby práca klubu s Facebookom, e-mailom a oficiálnymi webovými stránkami nadobudla vyššiu profesionalitu v zmysle lepšieho plánovania jednotlivých aktivít a väčšej prepracovanosti ich obsahu. Naopak, z dôvodu finančnej náročnosti, sú zatiaľ bezpredmetné úvahy o zavedení internetovej televízie či mobilnej aplikácie. Za zváženie by však stálo založenie blogu, ktorý predstavuje nenákladný a neinvazívny nástroj PR, ako novej možnosti komunikácie s fanúšikmi, ktorí sú aktívni v on-line svete.

### **Facebook**

Ako už vyplýva z analýzy doposiaľ využívaných druhov nástrojov PR, Facebook je súčasťou klubovej komunikácie so záujmovými skupinami, z pomedzi ktorých vyniká skupina fanúšikov, už od roku 2010. Facebook je využívaný ako hlavný komunikačný kanál pre informovanie o najrôznejších aktivitách klubu. V súčasnej dobe, keď sociálne siete zohrávajú veľmi významnú rolu v živote ľudstva a rovnako v svete marketingu, sa tento postoj vedenia klubu HKM Zvolen k aplikácii tohto on-line PR nástroja nedá hodnotiť inak, než pozitívne. Je veľmi dôležité, aby klub aj naďalej pokračoval v tomto aktívnom využívaní najpopulárnejšej sociálnej siete a snažil sa o jej ešte väčšie uplatnenie.



Návrh na zlepšenie komunikácie prostredníctvom Facebooku preto zachováva všetky doposiaľ uplatňované aktivity, snaží sa o ich revitalizáciu, ktorú má zaistiť systematizácia spôsobu používania Facebooku klubom a veľmi významným cieľom je zaistenie jej väčšej sledovanosti zainteresovanými osobami.

Prvá aktivita v rámci fan relations plánu na sezónu 2014/2015 je zameraná na **zisk nových užívateľov**, ktorí budú sledovať obsah stránok HKM Zvolen. V súčasnosti toto číslo činí 7672 užívateľov, a keďže plán si dal za cieľ navýšiť počet facebookových fanúšikov o 20% v prvom roku uplatňovania fan relations plánu, počet užívateľov by sa na konci sezóny mal rovnať minimálne počtu 9206 užívateľov. K naplneniu týchto cieľov poslúžia hlavne dve veľké aktivity klubu na Facebooku, ktoré budú prípadne podľa situácie doplnené o ďalšie:

- 1) odporúčenie stránok všetkým užívateľom, ktorým „sa páčia“ stránky mesta Zvolen (10763 užívateľov), mesta Banská Štiavnica (2512 užívateľov), mesta Detva (1656 užívateľov) a mesta Žiar nad Hronom (5319 užívateľov).
- 2) súťaž „Presvedč svojich priateľov, aby „lajkli“ stránky HKM Zvolen a získaj vstupenky na toľko ľubovoľných zápasov, koľko tvojich priateľov sa stane novými fanúšikmi našej stránky.“
  - vyhráva ten, kto získa najviac svojich priateľov pre facebookové stránky klubu a pošle zoznam týchto užívateľov
  - vstupenky môže rozdať svojim priateľom a prísť so všetkými na jeden zápas, alebo si všetky nechať a navštíviť XY zápasov, prípadne inak skombinovať

Druhá aktivita zahŕňa úpravu používania stránok klubu na Facebooku. Klub je skutočne proaktívny, čo sa týka uverejňovania aktualít na tejto platforme a z tohto uhlu pohľadu mu nie je možné nič vyčítať. Jediné čo mierne chýba je väčšia systematizácia používania stránok, ktorá by pomohla predísť situáciám, ako zahltenie užívateľov príspevkami v jeden deň a „nečinnosť“ v dni iné. Z tohto dôvodu bol vypracovaný **redakčný plán pre sezónu 2014/2015**, ktorý znázorňuje tabuľka 10. Aktivity v redakčnom pláne boli zachované z predchádzajúcej sezóny, jediná aktivita, ktorá pribudla, je súťaž „Moje crazy foto zo zápasu“. Fanúšikovia majú za úlohu so štipkou humoru, zábavy, šialenosti vyfotiť sa počas domáceho zápasu. Fotka, ktorá od ostatných užívateľov získa najviac hlasov, vyhráva a jej autor získa vecné ceny z fan shopu HKM.

Redakčný plán má podobu 8-denného režimu postovania príspevkov, rozdeleného do troch sekcií. Ide pravdaže o ideálny príklad, ktorý v praxi takmer nikdy nenastane, pretože frekvencia zápasov nezodpovedá danému modelu, a tak nie je možné dodržať presne jednotlivé dni redakčného plánu. Plán sa však odvíja predovšetkým od zápasov na domácom ľade, ktoré sú v postovaní prioritné. V prípade, že dôjde k prelínaniu jednotlivých redakčných dní, môžu byť posty spoločne skombinované v jednom dni, alebo je vymyslené iné kreatívne riešenie. Platí však zásada, že každý deň musí byť zverejnený minimálne jeden a maximálne štyri posty, pričom časový rozdiel medzi jednotlivými postami je 3 - 4 hodiny. Presný návrh uplatnenia redakčného plánu v praxi je súčasťou časového harmonogramu fan relations plánu v príslušnej podkapitole 7.4.3.

Tabuľka 10: Redakčný plán stránok klubu na Facebooku

1.	<b>2 DNI PRED ZÁPASOM</b>	- vytvorenie udalosti k zápasu a rozoslanie pozvánok všetkým členom FB skupiny - <u>večer</u> : zmena titulnej fotky FB stránky "HKM vs. ..."
2.	<b>DEŇ PRED ZÁPASOM</b>	- video upútavka s jedným z hráčov pozývajúcim fanúšikov na domáci zápas - propagácia promo akcie
3.	<b>DOMÁCI ZÁPAS</b>	- fotky z tréningu a rozkorčuľovania - štatistiky, zaujímavosti o súperovi - tipovacia súťaž
4.	<b>DEŇ PO ZÁPASE</b>	- fotky zo zápasu spolu s článkom o zápase - NOVINKA: "Moje crazy foto zo zápasu"
5.	<b>DEŇ PRED ZÁPASOM</b>	- <u>večer</u> : zmena titulnej fotky FB stránky ".. vs. HKM"
6.	<b>ZÁPAS NA ĽADE SÚPERA</b>	- štatistiky, zaujímavosti o súperovi
7.	<b>DEŇ PO ZÁPASE</b>	- fotky zo zápasu spolu s článkom o zápase
8.	<b>DEŇ VOĽNA</b>	- články a fotky z akcií organizovanými HKM/zaujímavé videá/pozvánky na nadchádzajúce akcie/ zaujímavé články o A-mužstve alebo mládežníckych oddieloch atď. (1 post)

Zdroj: vlastná tvorba

## **Blog**

Jedným z cieľov fan relations plánu bolo prísť s novým inovatívnym nástrojom v rámci on-line médií. Ako tento nástroj bol napokon vybraný práve blog z dôvodu doterajšej nízkej miery jeho využívania športovými organizáciami na slovenskom športovom trhu vôbec. Jedná sa teda o menšiu výzvu, ktorá ale pre klub nebude ani náhodou nákladná, takže pri prípadnom neúspechu môže klub z projektu jednoducho odstúpiť bez zbytočného počítania stratených investícií.

Sekcia „Blog“ je súčasťou oficiálnych webových stránok klubu už i dnes. Tu bude prebiehať publikovanie jednotlivých príspevkov zvolenského blogera pod názvom „**Ked' hokej, tak len zvolenský!**“. Obsahom blogu budú pravdaže príspevky týkajúce sa návštev zápasov, stretnutí s hokejistami Zvolena, účasti na akciách organizovaných HKM a ďalších aktivít spojených s klubom. Okrem nich budú súčasťou aj ďalšie zaujímavé príbehy, ktoré budú približovať život pravého zvolenského fanúšika. Sekcia blogu na webovej stránke bude prelinkovaná s oficiálnou stránkou blogu na Facebooku.

Pozícia blogera bude obsadená z radov skutočných zvolenských fanúšikov. Na Facebooku prostredníctvom profilu klubu bude vyhlásená súťaž. Motivačným prvkom je už samotný status „oficiálneho blogera HKM Zvolen“, k čomu ešte pribudnú ďalšie výhody ako odmena za čas venovaný blogu. Blogger získa VIP permanentku na celú sezónu, možnosť bezplatne sa podieľať na všetkých akciách HKM a stane sa riadnym členom organizačného teamu klubu.

## **E-mail**

E-mail doposiaľ nebol najvhodnejšie uplatňovaný na budovanie pozitívnej publicity v kruhoch fanúšikov. Dôvodom nečinnosti klubu v tejto oblasti bol nedostatočný počet e-mailových adries, s ktorými by komunikácia mohla prebiehať, a chýbajúci koncept, na čo konkrétne by bol e-mail využívaný. Nasledujúci návrh rieši obidva problémy.

E-mail sa stane hlavným **distribútorom newsletterov**, o ktorých bude bližšie pojednávať časť návrhu o corporate publishingu. Neskôr môže byť jeho plnenie doplnené ešte o ďalšie aktivity. E-mailové adresy, na ktoré bude newsletter prostredníctvom e-mailu pravidelne zasielaný, budú získané prostredníctvom menšej akcie zorganizovanej v uliciach Zvolena a ďalších príľahlých miest. V provízornom stánku HKM budú promotéri za

uviedenie e-mailovej adresy rozdávať okoloidúcim časopis Rytieri, pripravené budú aj rôzne zábavné aktivity a zúčastnení budú mať možnosť vyhrať zaujímavé vecné ceny. Akcia bude zopakovaná celkom trikrát v úvode sezóny.

## **WWW stránky**

Vzhľadom ku kontraktu klubu s prevádzkovateľom jeho oficiálnych webových stránok neexistuje veľa možností na ich prepracovanie. Zriadenie nových webových stránok, ktoré by fungovali paralelne s tými oficiálnymi, považuje autorka práce za nevhodné riešenie, keďže jeho následkom by bolo zmätenie hlavnej cieľovej skupiny, čoho výsledkom, v najhoršom prípade, by mohlo byť odradenie fanúšikov od sledovania tu publikovaných informácií. Návrh preto zahŕňa len prepracovanie častí webu, ktoré boli doteraz klubom opomenuté, t.j. diskusného fóra, už popísaného blogu a aktualizáciu ostatných sekcií.

## **2. Corporate Identity**

Ďalšou dôležitou oblasťou, ktorá zo strany klubu zostáva mierne opomenutá a zaslúži si implementáciu vylepšení, sú nástroje corporate identity. Klub vôbec neuplatňuje nástroje ako *slogan, hymna, predstaviteľ, príbeh* či *design manuál*, ktoré majú schopnosť vytvárať organizácii lepšie meno a uľahčovať jej komunikáciu s verejnosťou. U elementov *názov klubu, produkty merchandisingu, dopravné prostriedky a ďalšie technické vybavenie, vizuálne prvky počas zápasov* je možné badať menšie nedostatky.

Fan relations plán pre sezónu 2014/2015 sa zameriava na vyriešenie všetkých hlavných medzier zmienených oblastí. Jedine riešenie designu športového vybavenia v štýle HKM je pre klub irelevantné, nakoľko hráči využívajú služby svojich vlastných dodávateľov podľa toho, ktorý im najviac vyhovuje.

Výsledkom prepracovania corporate identity bude tzv. **Corporate Identity Manuál HKM Zvolen**, ktorý bude poskytovať prehľadný návod týkajúci sa všetkých prvkov klubovej identity. Jeho presná podoba nie je súčasťou tejto práce, pretože jej zahrnutie by presiahlo možný rozsah práce, nakoľko sa jedná o samostatný dokument. Vypracovaná analýza spoločne s fan relations plánom 2014/2015 však obsahujú dostatočné množstvo súhrnných podkladov pre jeho zostavenie. Autorka práce odporúča rozdeliť manuál a zostaviť štruktúru presne ako v práci. V úplnom úvode je bezpodmienečne potrebné zdôrazniť presný názov klubu, pod akým chce byť team prezentovaných v médiách, aby už

nedochádzalo k nedorozumeniam a nesúrodosti. Klub v rámci vymedzenia svojej značky poskytne v manuáli i zaujímavý príbeh cesty zvolenského hokeja. Záverečnou časťou bude kratší design manuál, ktorý teda nebude existovať ako separátny dokument, ale ako súčasť rozsiahlejšieho dokumentu. Corporate Identity Manuál HKM Zvolen bude po vypracovaní následne prezentovaný médiám.

## **Značka**

- *slogan*: „**Rytieri za všetkých, všetci za rytierov!**“

Slogan bol vytvorený pretransformovaním známeho mušketerskeho hesla. Jeho účelom je upozorniť fanúšikov na to, že hokejisti sa snažia reprezentovať čo najlepšie ich mesto a zároveň k tomu potrebujú ich podporu v podobe návštev zimného štadióna, ktorý bude buráčať len pre nich.

- *hymna*: „**Zvolen je lepší!**“ **NEW VERSION**

Dlhoročná tradícia oficiálnej zvolenskej hymny bola príčinou rozhodnutia pokúsiť sa hymnu ešte raz oživiť. Zastaraného ducha by mala odstrániť jemne pozmenená melódia a hudba. Text zostane zachovaný a celá pieseň bude prespíevaná nanovo, na čo bude vybratá niektorá z lokálnych hudobných skupín.

- *predstavitel'*: **maskot rytiera HejKMondo**

Predstavitel'om klubu sa stane maskot rytiera HejKMondo. Bude súčasťou každého domáceho zápasu a akcie HKM, kde bude zabávať fanúšikov a navodzovať príjemnú atmosféru.

## **Corporate design**

- *merchandising*: **nové menšie produkty za nižšiu cenu**

S firmou ForFan bude prejednaná možnosť rozšírenia ponuky reklamných predmetov pre fanúšikov, preferujúc menšie nenákladné predmety. Hlavnou podmienkou teda je, aby ich cena nebola vysoká (napr. kancelárske a školské potreby, bižutéria, hodiny, podsedáky, menšie deky, atď.). Spoločnosť bude požiadaná o predloženie návrhu.

- *vizuálne prvky počas zápasov*: **roztlieskavačky HKM Zvolen**

Na oživenie štadióna ďalším vizuálnym zábavným prvkom bude zostavená skupina roztlieskavačiek HKM Zvolen. Roztlieskavačky povzbudzovali počas zápasov mužstvo aj fanúšikov už v minulosti, no jednalo sa o súkromnú skupinu, ktorú

musel klub riadne platiť. Tentokrát bude ale skupina pôsobiť priamo pod klubom, ktorý zorganizuje aj nábor – najskôr hlavnej trénerky a potom ďalších dievčat. Tréningy budú prebiehať dvakrát týždenne v priestoroch posilňovne HKM, čo okrem možnosti zhliadnutia zápasu zadarmo bude hlavnou odmenou pre skupinu (dnes mnohé tanečné skupiny hľadajú lacné priestory na tréningy a okrem toho za normálnych okolností by museli členky skupiny za lekcie platiť).

### 3. Ďalšie PR aktivity

#### **Fan Club**

Veľká kamenná základňa fanklubu je to najcennejšie čo klub môže mať, pretože ide o skupinu fanúšikov, ktorí navštevujú najvyšší možný počet zápasov a svoj team aktívne povzbudzujú. Dbať o jeho podporu a rozvoj by malo byť teda jedným z prvotných záujmov vedenia klubu. Fanklub HKM Zvolen sa do počtu členov (1037) javí ako celkom dobrá podpora pre team. Vzhľadom k tomu, že ale registrácia a členstvo nič nestojí, sa do fanklubu prihlásili aj takí, ktorí na zápasy pravidelne nechodia. V tomto smere je preto potrebná menšia úprava systému fungovania.

Fan relations plán 2014/2015 navrhuje **zavedenie členského poplatku** pre fanklub. Nebude to veľká suma, dôležitý je efekt - veci, za ktoré človek vydá aspoň minimálne množstvo peňazí, si viac váži. Navrhovaná cena členského poplatku je 20 eur na sezónu. Fanklub bude svojím členom garantovať znížené vstupné na zápasy o 50% a vybavenie k aktívnemu povzbudzovaniu teamu. Ako mechanizmus na **nábor väčšieho počtu členov** bude v prvom roku zavedenia fungovať akcia: „Prived' známeho, kamaráta, rodinu a staň sa oficiálnym členom fanklubu v nasledujúcej sezóne zadarmo!“.

## 7.4.2 Časovo vymedziteľné projekty

### 1. Športové PR Eventy

Športové PR eventy sú veľmi vďačným nástrojom, ako osloviť fanúšika klubu priamejšou formou, a preto sú v praxi uplatňované celkom často. Priamy kontakt predstavuje pre fanúšika bez najmenších pochyb silný emocionálny zážitok, ktorý dokáže utužiť jeho vzťah k športovému klubu.

Intenzívna organizácia najrôznejších akcií klubom HKM Zvolen je veľmi správnym riešením snahy „dostať sa do priazne“ potenciálnym i stávajúcim návštevníkom zvolenského štadiónu. Klubu je možné odporučiť jedine, aby sa do organizovaných akcií pokúsil vniesť väčšiu tradíciu, princíp cyklického opakovania tak, aby eventy a spolu s nimi aj snaženie teamu zostali v pamäti cieľovej skupiny. Priame oslovenie fanúšika by si zároveň žiadalo väčšie vtiahnutie fanúšika do deja akcie tak, aby mal pocit, že je pre team skutočne dôležitým „hráčom“. Nič iné sa inak akciám vytknúť nedá – sú rôznorodého charakteru a klub využíva skutočne všetky dostupné možnosti. V tomto štýle by malo vedenie klubu určite pokračovať aj naďalej a v navrhovanom fan relations pláne na sezónu 2014/2015 zostáva ich princíp preto zachovaný.

Vzhľadom k zmieneným zisteniam a k tomu, že klub v predchádzajúcej sezóne neorganizoval žiadne dni otvorených dverí, ktoré dokážu významne zvýšiť transparentnosť organizácie v očiach verejnosti, a nezúčastnil sa ani Športového plesu, ktorý je ďalšou cennou príležitosťou priameho stretnutia sa hokejistov s ich fanúšikmi pri trošku neštandardnej udalosti, bol fan relations plán pre túto oblasť nastavený tak, aby pokryl odhalené medzery. PR eventy sú v prvom rade rozdelené podľa frekvencie výskytu na pravidelné a mimoriadne. Ich presný časový harmonogram je zachytený spolu s ostatnými PR aktivitami fan relations plánu v nasledujúcej podkapitole 7.4.3. Novonavrnuté eventy sú doplnené akciami, ktoré boli organizované už v predchádzajúcej sezóne. Ich časové vymedzenie v harmonograme je ale len odhadom, príp. návrhom.

Čo sa týka honosnejších ceremoniálov k ukončeniu aktívnej športovej kariéry hráčov, tie zatiaľ nie je potrebné rozvíjať vo väčšom štýle, pretože sa jedná len o výnimočné akcie, u ktorých postačuje, aby mali aj naďalej podobu len krátkeho ceremoniálu v úvode jedného zo zápasov, kedy je vyvesený dres s číslom a menom danej legendy.

### **Pravidelné PR eventy**

- ***verejné tréningy s hviezdami HKM „Ukáž nám to!“***

Kde: zvolenský zimný štadión

Kedy: každá prvá sobota v mesiaci

Popis: Túžbou každého fanúšika hokejového klubu je dokázať stať si na ľad a ukázať hráčom jeho klubu ako sa má hokej správne hrať. Verejné tréningy

s hráčmi teamu umožnia fanúšikom naučiť sa niečo málo z hokejového majstrovstva a možno aj hráčom skutočne ukázať, ako sa to správne robí. Event bude fungovať na princípe akcie typu „deň otvorených dverí“.

- ***séria exhibičných zápasov***

Kde: zvolenský zimný štadión a iné štadióny súperov

Kedy: každá tretia streda, príp. štvrtok v mesiaci (upravené podľa extraligových zápasov)

Popis: Inšpiráciou pre tento pravidelný PR event bol exhibičný zápas výberu mužstva proti rozprávkovým bytostiam. V sezóne 2014/2015 naň nadviaže séria ďalších exhibičných zápasov napríklad proti družstvu zostavenému z verejných tréningov, proti rôznym skupinám (pupkáči, blondíny, policajti, staré mamy atď.) a ďalším, vždy s prvkami humoru, v štýle zábavnej show. Do exhibičných zápasov sa môžu prihlásiť skupiny fanúšikov, ktorí si pripravujú aj vlastný scenár zápasu.

### **Mimoriadne PR eventy**

- ***otvorenie sezóny – party „S hviezdami pod hviezdami“***

Kde: parkovisko pred zimným štadiónom

Kedy: sobota 6. septembra 2014

Popis: Pri príležitosti zahájenia sezóny zorganizuje vedenie klubu pre fanúšikov menšie oslavy vstupu do nového ročníka extraligy. Prvé stretnutie sa koná v piatok 12. septembra 2014, a preto bol dátum akcie stanovený na sobotu týždeň pred ním (v priebehu týždňa by sa kvôli pracovným povinnostiam pravdepodobne nezúčastnilo dostatočné množstvo ľudí). Na parkovisku pred zimným štadiónom bude na fanúšikov čakať vystúpenie miestnych hudobných skupín, oficiálne predstavenie celého družstva generálnym manažérom a na záver party s hokejistami.

- ***športový deň „Behám, beháš, beháme s HKM Zvolen“***

Kde: OC Európa Zvolen a Námestie SNP Zvolen

Kedy: 2x – 18. októbra 2014 a 31. januára 2014

Popis: Športový deň bude organizovaný ako zábavná aktivita pre rodiny s deťmi, ale zúčastniť sa budú môcť všetci fanúšikovia. Bude sa niesť v duchu „orientačného“ behu v priestoroch obchodného centra Európa a na Námestí SNP vo Zvolene, v priebehu ktorého sa jeho účastníci nie len pobavia, ale aj dozvedia veľa



nových informácií o svojom obľúbenom teame. Po absolvovaní orientačného behu budú mať ďalej možnosť zašportovať si v rámci ďalších pripravených športových aktivít (skákací hrad, strieľanie na bránku, hokejbal, opičia dráha, hula-hop, atď.). Akcie sa zúčastnia samozrejme aj hráči HKM Zvolen, ktorí budú riadiť jednotlivé stanovišťa behu a po skončení hlavného programu bude nasledovať i autogramiáda.

- ***stánok s vianočným punčom***

Kde: Námestie SNP Zvolen

Kedy: adventné obdobie (cca. 6.12.-21.12.2014)

Popis: V predvianočnom čase bude na Námestí SNP v spolupráci s mestom Zvolen prenajatý menší stánok na predaj vianočného punču, ktorý je vo Zvolene v tomto období veľmi obľúbený. Vo večerných hodinách bude zákazníkov obsluhovať vždy dvojica hráčov klubu. Výťažok z predaja bude venovaný na charitatívne účely pre deti v detských domovoch vo Zvolene a okolí.

- ***športový ples***

Kde: Dom kultúry ŽSR Zvolen

Kedy: sobota 7. februára 2015

Popis: V tejto sezóne bude tradícia Športového plesu v meste Zvolen opäť obnovená. Okrem hokejistov HKM sa jej zúčastnia aj ďalší športovci (volejbalisti, futbalisti, atď.) a celá akcia bude otvorená pre verejnosť. Priestory Domu kultúry ŽSR boli vybraté schválne, pretože, hoci sa nejedná o najmodernejšie priestory, ich kapacita je vysoká a umožňujú usporiadať akciu, ktorá bude skutočne otvorená pre verejnosť. Nebude sa tak opakovať situácia z predchádzajúcich ročníkov, kedy na plese boli prítomní, aj napriek jej pomyselnej otvorenosti pre verejnosť, len hlavní sponzori a príbuzní športovcov.

## **2. Corporate Publishing**

Cieľom fan relations plánu na sezónu 2014/2015 je prepracovať časť PR označovanú ako corporate publishing tak, aby v priebehu sezóny boli postupne nasadené všetky dostupné nástroje. Vzhľadom k tomu, že klub v minulej sezóne vôbec nevyužíval newslettery, programy a corporate book a u uplatňovaných letákov a časopise boli odhalené menšie nedostatky, ktoré je potrebné vylepšiť, zaoberá sa návrh corporate publishingu na nadchádzajúcu sezónu práve týmito oblasťami.

## Pravidelné nástroje

- **letáky:** Hlavným dôvodom, prečo sa vedenie klubu rozhodlo letáky postupne stiahnuť spomedzi komunikačných prostriedkov corporate publishingu, bolo to, že po zhladnutí ich väčšinou konzumenti okamžite vyhodili, a tak mal management pocit, že neplnia svoju skutočnú úlohu. Faktom však je, že v súčasnej dobe letáky práve týmto štýlom šíria informácie, ktoré šíriť majú. Ľudia sú v dnešnej dobe už „preletákovani“, ale hlavnú informáciu z letáku dokážu vždy zachytiť. Preto autorka práce odporúča obnoviť túto cestu nadväzovania konexí s fanúšikmi.

Letáky budú využívané predovšetkým na komunikáciu okolo mimoriadnych promo akcií, ktoré boli zaradené do skupiny ďalších PR nástrojov (2+1 zadarmo, skupinové zľavy, atď.), pretože práve o tejto oblasti klub mierne zapochyboval, či boli dostatočne komunikované s fanúšikmi. Prezentované boli hlavne na Facebooku a webe, no časť cieľovej skupiny, ktorá on-line médiá nesleduje, nebola s akciami tohto typu najlepšie oboznámená.

- **časopis:** Časopis fungoval v poslednej sezóne ako občasník, ktorý si mohli záujemcovia vyzdvihnúť pri kúpe lístku celkom zadarmo. Nepravidelnosť v publikácii (čitatelia nevedia presne, kedy môžu očakávať ďalšie vydanie, ktoré tak môžu niekedy aj zmeškať) a neúčtovanie ani minimálnej ceny je však veľká škoda pre vynaložené úsilie. Magazín Rytieri bude v sezóne 2014/2015 vychádzať pravidelne ako dvojtýždenník za cenu 50 Centov za jeden kus. Jeho distribúcia bude aj naďalej prebiehať na miestach predaja lístkov na zápasy, k čomu pribudne ešte aj voľný predaj v uliciach mesta Zvolen a ďalších priľahlých mestách. K propagácii časopisu (spolu s newsletterom) poslúžia už spomínané úvodné tri akcie, kde za uvedenie e-mailovej adresy budú mať možnosť okoloidúci vyzdvihnúť si v pouličnom stánku HKM prvé číslo časopisu zadarmo.
- **newslettery:** Newslettery budú fanúšikom distribuované vo webovej podobe prostredníctvom e-mailu pravidelne raz týždenne. Ich obsahom budú najzaujímavejšie momenty uplynulých dní zvolenského hokeja podané čitateľom pútavou, ale stručnou a jednoduchou formou. Ako občasná príloha bude súčasťou aj webová podoba programu nadchádzajúcich zápasov. Niektoré články newsletteru môžu byť použité do časopisu. Získanie e-mailových adries a odprezentovanie

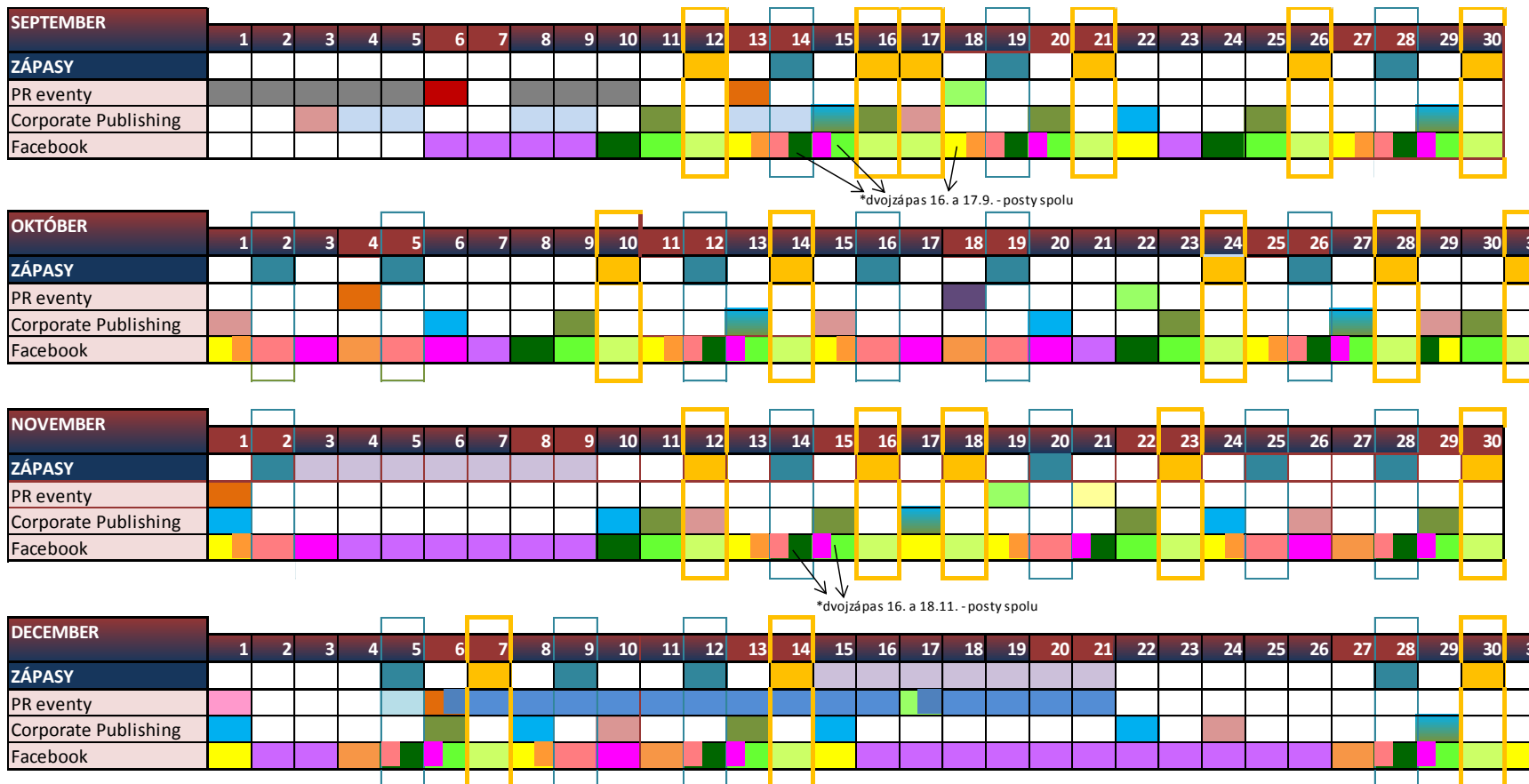
nového newsletteru HKM Zvolen verejnosti prebehne na začiatku sezóny prostredníctvom popísanej promo akcie.

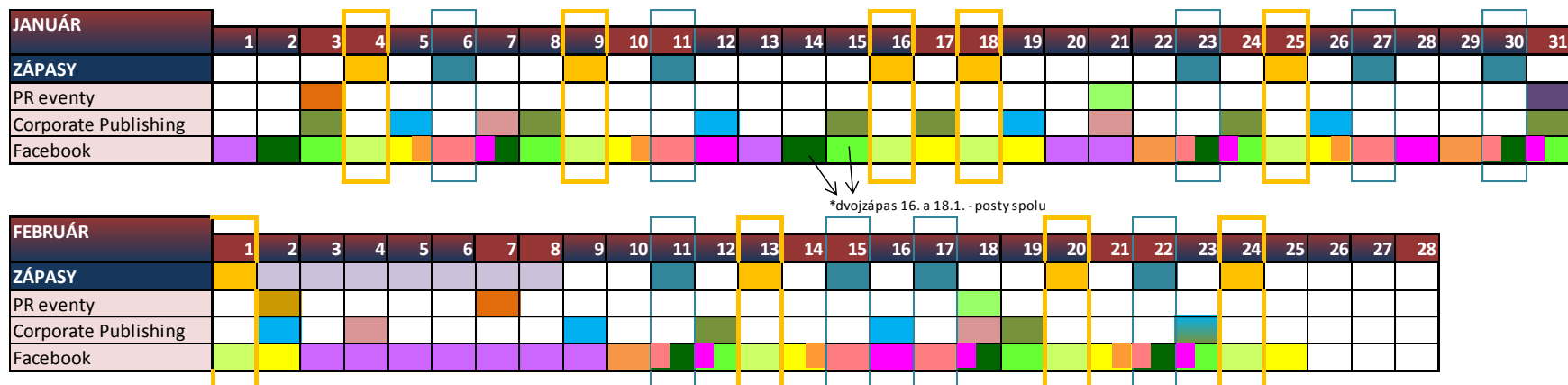
- **programy:** Vychádzať budú v tlačovej, ale i webovej podobe ako príloha k newsletterom. Ich náplňou bude sprostredkovať fanúšikom najdôležitejšie informácie o nadchádzajúcom domácom stretnutí (zostava oboch mužstiev, štatistiky, vzájomné zápasy, zaujímavosti, atď.), pred ktorým budú predávané spolu s lístkami na zápas a počas zápasu navyše vo fan shope za cenu 20 Centov za kus.

### **Corporate Book**

V závere sezóny vyjde ako zbierka tých najlepších momentov corporate book s názvom **Rytieri 2014/2015**. Bude obsahovať najzaujímavejšie články, fotky, súčasťou budú aj štatistiky, rozhovory s hráčmi a ich profily, pričom dôraz bude kladený predovšetkým na grafickú podobu. Predpokladaný dátum vydania corporate booku je stanovený na 30. apríla 2015, t.j. po skončení základnej časti i play-off, s možným menším pozmenením presného dátumu publikácie.

### 7.4.3 Časový harmonogram





Vysvetlivky:

**ZÁPASY**

- domáci zápas
- zápas na ľade súpera
- reprezentač.prestávka

**CORPORATE PUBLISHING**

- program
- promo akcia newsletter-časopis
- časopis
- newsletter
- newsletter s webovou prílohou programu

**PR EVENTY**

- verejné tréningy
- exhibičné zápasy
- "Behám, beháš, beháme s HKM"
- „S hviezdami pod hviezdami“
- stánok s vianočným punčom
- Hokejisti v detskom domove
- McHappy Day
- Spolu proti drogám
- Mikuláš na ľade
- Besedy na základ.školách

**FACEBOOK**

- 1.deň redakčného týždňa (2 posty)
- 2.deň redakčného týždňa (2 posty)
- 3.deň redakčného týždňa (3 posty)
- 4.deň redakčného týždňa (2 posty)
- 5.deň redakčného týždňa (1 post)
- 6.deň redakčného týždňa (1 post)
- 7.deň redakčného týždňa (1 post)
- 8.deň redakčného týždňa (1 post)

## 7.5 Návrh zmerania úspešnosti kampane

K zmeraniu úspešnosti kampane po ukončení základnej časti sezóny 2014/2015 poslúžia v úvode vytýčené čiastkové ciele a celková misia fan relations plánu. Jedná sa konkrétne o nasledujúce merateľné ukazovatele (vždy podčiarknuté):

### 1. ČIASTKOVÉ CIELE:

Spomedzi čiastkových cieľov boli vybraté dva, ktoré jednoduchým spôsobom identifikujú, či boli podnety v oblasti PR zo strany klubu úspešné. Sú to:

- *zachovať proaktívnosť v komunikácii s fanúšikmi prostredníctvom Facebooku, revitalizovať systém jeho používania a implementáciou nových kreatívnych podnetov komunikácie navýšiť počet užívateľov sledujúcich facebookové stránky klubu o 20% v prvom roku kampane*

Hranica fanúšikov na Facebooku by tak mala prekročiť hranicu 9206 užívateľov.

- *na základe inovatívnych riešení podnieť rozšírenie fanklubu o 20% na konci sezóny 2014/2015*

Počet členov fanklubu sa tak mal zvýšiť z 1037 na minimálne 1244 členov.

### 2. MISIA FAN RELATIONS PLÁNU:

*„Management klubu HKM Zvolen sa prostredníctvom fan relations plánu bude usilovať o zvýšenie pozitívnej publicity klubu medzi divákmi a fanúšikmi a zisk nových zainteresovaných osôb, čoho odrazom bude zvýšenie návštevnosti domácich stretnutí.“*

Vzhľadom k tomu, že publicita merateľná nie je, bola ako ukazovateľ úspešnosti PR aktivít zvolená veličina výšky návštevnosti domácich stretnutí. Hoci nie je stanovené presné množstvo alebo percentuálny nárast, ktorý chce fan relation plán dosiahnuť, malo by sa jednať o zjavný nárast priemerného počtu divákov na domáci zápas.

## 7.6 Vyriešenie problému s personálnym zabezpečením

Hlavným faktorom, ktorý je pôvodcom nedostatočného prepracovania public relations klubu HKM Zvolen, je problém s personálnym zabezpečením úseku marketingu. Počet pracovníkov je na množstvo úloh, ktoré je potrebné v tejto oblasti zvládnuť, príliš nízky, a tak sa zamestnanci viac venujú iným aktivitám, ktoré majú pre klub vyššiu prioritu.

Autorka práce navrhuje vzniknutý problém vyriešiť cestou zavedenia **stáže v oblasti public relations pre študentov vysokých škôl** v klube. Toto riešenie bolo zvolené z dôvodu jednej jeho veľkej výhody – je založené na princípe „win-win“, kedy obe strany pozitívne ťažia z naskytnutej situácie. Pre HKM Zvolen bude stáž študenta znamenať predovšetkým zisk novej mladej pracovnej sily so sviežimi nápadmi za nízke až takmer žiadne náklady a pre študenta zas zisk v dnešnej dobe veľmi žiadaných a tak vysoko cenených pracovných skúseností v organizácii s menom známym v kruhoch širokej verejnosti.

Ponuka stáže pre študentov bude navrhnutá nasledujúcim fakultám vysokých škôl:

1. Fakulta telesnej výchovy a športu na Univerzite Komenského v Bratislave (odbor Športový management)
2. Filozofická fakulta na Univerzite Komenského v Bratislave (odbor Marketingová komunikácia a odbor Žurnalistika)
3. Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave (odbor Marketingový management)
4. Filozofická fakulta UKF v Nitre (odbor Marketingová komunikácia a odbor Žurnalistika)
5. Filozofická fakulta na Katolíckej univerzite v Ružomberku (odbor Žurnalistika).
6. Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici (odbor Marketingový management podniku).

Vytvorené budú dve pracovné pozície vo forme stáže. Študenti spoločne preberú celkovú zodpovednosť za realizáciu celého navrhnutého fan relations plánu s podporou manažéra marketingu. Rozsah pracovnej doby bude zodpovedať zmluve na polovičný úväzok (t.j. 20 hodín týždenne) s dĺžkou trvania 6 mesiacov.

## **8 Výstupy z prezentácie fan relations plánu 2014/2015 vedeniu klubu HKM Zvolen**

Prezentácia fan relations plánu managementu klubu sa nakoniec neuskutočnila v mesiaci júl, ako to bolo pôvodne naplánované podľa časového harmonogramu, ale z dôvodu dovoleniek pracovníkov vedenia v tomto období prebehlo stretnutie začiatkom mesiaca august, konkrétne 11. augusta 2014. Keďže do zahájenia sezóny stále zostával jeden mesiac, mal management, aj napriek menšiemu omeškaniu schôdzky, dostatok času na zváženie všetkých svojich pre a proti k navrhovaným riešeniam ďalšieho smerovania fan relations pre sezónu 2014/2015.

Po odprezentovaní návrhu fan relations plánu prebehla kratšia diskusia, počas ktorej sa vedenie klubu už rovno vyjadrilo k bodom. Nasledujúce výstupy sú predbežným zhodnotením častí plánu, o implementácii ktorých by management HKM Zvolen uvažoval, príp. neuvažoval do budúcnosti.

Vedenie nadchla myšlienka vyriešenia nedostatočného personálneho zabezpečenia na marketingovom oddelení prostredníctvom spolupráce s vysokými školami. Samotná autorka práce takúto sťaž v klube na základe vlastnej iniciatívy už síce absolvovala, do tej doby ale management o tomto druhu pracovnej výpomoci neuvažoval. Za veľmi prínosný bol označený redakčný plán pre platformu Facebook, ďalej návrh k získaniu ďalších facebookových fanúšikov, ktorý by rozšíril pole komunikácie s cieľovou komunitou a tiež návrh k využitiu mailu prostredníctvom rozosielania newsletterov. Vedenie ocenilo vytvorenie nového sloganu pre klub a nápad s využitím predstaviteľa v podobe maskota na domácich zápasoch. PR eventy „Behám, beháš, beháme s HKM“, party „S hviezdami pod hviezdami“ a stánok s vianočným punčom by podľa klubu boli tiež uskutočniteľné.

Na druhej strane zapochyboval management o realizácii verejných tréningov s hráčmi a organizácii exhibičných zápasov z dôvodu vyťaženia hráčov a časových obmedzení. Implementácia využitia corporate booku, letákov a vytvorenie Corporate Identity Manuálu by možné boli, ale len v prípade skutočného náboru ďalšej pracovnej sily do tímu marketingového oddelenia.



## 9 Záver

Pozitívne vzťahy so základňou fanúšikov sú jedným z nosných pilierov zdravého fungovania každej športovej organizácie na miestnej, národnej či medzinárodnej úrovni. HKM Zvolen ako klub s bohatou históriou úspechov a veľkými ambíciami do budúcnosti nesmie preto na svojich priaznivcov zabúdať a mal by sa sústavne starať o pestovanie a zlepšovanie postojov tejto cieľovej skupiny k tímu. Nie teda jednorazové aktivity, ale sústavná činnosť v oblasti public relations môžu zaistiť dosiahnutie zvýšenia pozitívnej publicity. Hoci výsledky aktivít PR nie sú viditeľné okamžite, v dlhodobom časovom merítku dokážu priniesť tak vysoko očakávané finančné prínosy zo strany vedenia klubu v podobe zvýšenia návštevnosti domácich stretnutí mužstva.

Východiskom pre započatie úvah o implementácii vylepšeného fan relations plánu bola krátka analýza návštevnosti domácich zápasov. Do tej doby vychádzal management klubu len z obmedzenej znalosti správania zvolenského fanúšika nepodloženej žiadnymi štatistickými údajmi. Klub považoval svojich prívržencov za náročných, ktorí priazeň klubu prejavujú len v dobe úspechov mužstva. Analýza však odhalila, že návštevnosť zvolenského štadióna na úspešnosti v lige závislá nie je, a preto bolo pre klub odporúčané zamerať sa na ovplyvnenie vzťahov s fanúšikmi.

Následne bola vyhotovená rozsiahla analýza nástrojov PR relevantných pre cieľovú skupinu fanúšikov, ktorá postupne odhalila všetky nedostatky. Na základe zistení boli stanovené nové ciele fan relations pre sezónu 2014/2015. Za hlavný problém public relations, zacielených na priaznivcov zvolenského tímu, bola označená nedostatočná systematickosť v plánovaní jednotlivých aktivít a PR činností. Preto ďalšia časť práce nadobudla podobu fan relations plánu pre dlhodobú základnú časť sezóny 2014/2015, kde boli navrhnuté a systematicky naplánované všetky možnosti PR pre komunikáciu so základňou fanúšikov na toto časové obdobie a predložené návrhy k riešeniam ďalších dodatočných problémov spojených s oblasťou public relations.

Dňa 11. augusta 2014 sa uskutočnila schôdzka s managementom klubu, kde bol jeho zástupcom fan relations plán odprezentovaný. Počas diskusie sa vedenie k niektorým jeho častiam vyjadrilo a následná implementácia do praxe je momentálne „v rukách“ klubu.

## 10 Bibliografické zdroje

### Zoznam použitej literatúry:

1. CUTLIP, S.M., CENTER, A.H., BROOM, G.M. *Effective public relations*. 8.vyd. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2000. 588 s.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. FERRAND, A., McCARTHY, S. *Marketing the Sports Organisation – building networks and relationships*. 1.vyd. Great Britain: Routledge, 2009. 297 s. ISBN 978-0-415-45330-1.
4. GRUNIG, J.E. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992. 666 s.
5. GRUNIG, L.A., GRUNIG, J.E., DOZIER, D.M. *Excellent public relations and effective organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, 2002. 680 s. ISBN 978-080-5818-185.
6. GRUNIG, J.E., HUNT, T. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1984. 550 s. ISBN 978-003-0583-377.
7. HALL, A., MOYNAHAN, P., NICHOLS, W., TAYLOR, J. *Media relations in Sport*. USA: Fitness Information Technology, Inc., 2002. 291 s. ISBN 978-188-5693-228.
8. HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1997. 243 s. ISBN 80-7184-549-3.
9. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
10. HORŇÁK, P. a kol. *Marketingová komunikácia*. Bratislava: Book&Book, 2007. 359 s. ISBN 978-80969099-5-7.
11. HYHLÍKOVÁ, V. *Informační analýza dokumentu*. Praha: Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací, institut UVTEI, 1984. 80 s.
12. JANOUCHEK, V. *Internetový marketing – prosad' se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
13. KELLER, K.L. *Strategické řízení značky*. Praha : Grada publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-2471-481-7.
14. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2004. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

15. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
16. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada publishing, 2007. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
17. KOTLER, P., KELLER, K.L. *Management marketing*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 720 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
18. KOTYZOVÁ, P. *Corporate identity*. Bratislava : SOSPPRA, 1995.
19. MATERA, F.R., ARTIGUE, R.J. *PR campaign techniques: Building bridges into the 21<sup>st</sup> century*. Boston: Allyn and Bacon, 2000. 280 s. ISBN 9780205158157.
20. McCARTHY, E.J., PERREAUULT, W. *Basic marketing: A Global-Managerial Approach*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. 833 s. ISBN 0-256-13990-3.
21. MILNE, G.R., McDONALD, M.A. *Sport marketing: Managing the exchange process*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett, 1999. 353 s. ISBN 0-7637-0873-9.
22. MULLIN, B., HARDY, S., SUTTON, W. *Sport Marketing*. 2. vyd. USA: Human Kinetics, 2000. ISBN 0-88011-877-6.
23. MOFFIT, M.A. *Campaign strategies and message design*. Westport, CT: Praeger, 1999. 224 s. ISBN 978-0275964702.
24. PAVLÍČEK, A. *Nová média a sociální sítě*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2010, 181 s. ISBN 978-802-4517-421.
25. PEDERSEN, P.M., MILOCH, K.S., LAUCELLA, P.C. *Strategic sport communication*. USA: Human Kinetics, 2007. 396 s. ISBN 0-7360-6524-5.
26. PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, 2007. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
27. PITTS, B.G., STOTLAR, D.K. *Fundamentals of Sport Marketing*. 2. vyd. USA: Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2002.
28. POST, J.E., PRESTON, L.E., SACHS, S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. USA: Stanford University Press, 2002. 320 s. ISBN 978-080-4743-105.
29. PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
30. RIES, A, RIES, L. *The fall of advertising and the rise of PR*. New York: HarperCollins, 2002. 205 s. ISBN 978-91-633-0777-5.

31. STIER, W.F. *Managing sport, fitness and recreation programs*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1999.
32. STOLDT, G.C., DITTMORE, S.W., BRANVOLD, S.E. *Sport public relations: managing organizational communication*. USA: Human Kinetics, 2006. 376 s. ISBN 978-0-7360-5340-2.
33. STOLD, G.C., PRATT, C., JACKSON, J. *Public Relations in the sport industry*. In: PARKS, J.B., QUARTERMAN, J, (Eds.) *Contemporary Sport Management*. 2.vyd. USA: Human Kinetics, s. 211-230.
34. SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 164 s. ISBN 80-7261-038-4
35. SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
36. VORÁČEK, J. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. 71 s. ISBN 978-80-246-2027-5.
37. VORÁČEK, J. *Zážitkem k dobrému image – účinné sportovní PR eventy*. In: Marketing&komunikace, 2013, č.1. s.19-20.
38. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
39. WILLIAMS, J. *Public relations*. In: APPENZELLER, H., LEWIS, G.(Eds.) *Successful sport management*. 2.vyd. Durham, NC: Carolina Academic Press, 2000. s. 211-222.
40. YOW, D.A., MIGLIORE, R.H., BOWDEN, W.W., STEVENS, R.E., LONDON, D.L. *Strategic Planning for Collegiate Athletics*. Great Britain: Routledge, 2000. 194 s. ISBN 978-078-9010-575.
41. YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 5.vyd. Los Angeles : Sage, 2009. 219 s. ISBN ISBN 978-1-4129-6099-1.

#### **Zoznam elektronických zdrojov:**

42. *Tipsportextraliga: HKM Zvolen* [online]. c2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://hkmzvolen.tipsportextraliga.sk/>>.
43. *Hockeyslovakia* [online]. c2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.hockeyslovakia.sk/sk>>.
44. *Sportmanagement.sk: Návštevnosť hokejových štadiónov na Slovensku a v Česku* [online]. c2013 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.sportmanagement.sk/page/2/spravy/326/sprava/navstevnost-hokejovych-stadionov-na-slovensku-a-v-cesku/>>.

## **11 Zoznam tabuliek a obrázkov**

### **Zoznam obrázkov:**

Obrázok 1: Interakcia medzi športovou organizáciou a jej kľúčovými stakeholdermi

Obrázok 2: Športové PR a komunikačné mixy

Obrázok 3: Firemná identita a jej subsystemy

Obrázok 4: Stupeň náročnosti v dosahovaní PR cieľov

Obrázok 5: Vzťah medzi elementmi stratégie

Obrázok 6: Operacionalizácia tvorby kvalitatívneho dotazníka

Obrázok 7: Celková návštevnosť slovenskej hokejovej extraligy

Obrázok 8: Úspešnosť zvolenského hokeja v jednotlivých sezónach

Obrázok 9: Organizačná štruktúra HKM Zvolen, a.s.

Obrázok 10: Zoznam partnerov HKM Zvolen, a.s

Obrázok 11: Porovnanie vývoja návštevnosti v sezónach 2012/2013 a 2013/2014

Obrázok 12: Závislosť návštevnosti domácich stretnutí klubu na jeho úspešnosti

Obrázok 13: Logá klubu HKM Zvolen

### **Zoznam tabuliek:**

Tabuľka 1: Rozdiely a podobnosti medzi marketingom a public relations

Tabuľka 2: Externé a interné záujmové skupiny z hľadiska športového prostredia

Tabuľka 3: Druhy športových PR eventov z hľadiska vzťahu role účastníkov a sily zážitku

Tabuľka 4: Rozdiely medzi PR programom a PR kampaňou

Tabuľka 5: Časový harmonogram diplomovej práce

Tabuľka 6: Ceny permanentiek a sólo vstupeniek počas dlhodobej základnej časti extraligy

Tabuľka 7: PR eventy v sezóne 2013/2014

Tabuľka 8: Zhrnutie PR nástrojov HKM Zvolen v sezóne 2013/2014

Tabuľka 9: Nové navrhované PR aktivity pre sezónu 2014/2015

Tabuľka 10: Redakčný plán stránok klubu na Facebooku

## **12 Zoznam príloh**

Príloha 1: Kvalitatívny dotazník

Príloha 2: Hymna klubu „Zvolen je lepší!“

Príloha 3: Predmety merchandisingu

Príloha 4: Corporate design – štadión HKM Zvolen a technické vybavenie klubu

Príloha 5: Corporate publishing