

Marketingová komunikace hokejového klubu HC Slavia Praha

Radek Dupař

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek Dupal**
Osobní číslo: **K11124**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingová komunikace hokejového klubu HC Slavia Praha**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte dostupné odborné zdroje týkající se tématu.
2. Zpracujte teoretickou část práce na základě vybraných odborných zdrojů.
3. Stanovte cíl práce, výzkumné metody a výzkumné otázky.
4. Analyzujte marketingovou komunikaci klubu HC Slavia Praha a zároveň proveďte dotazníkové šetření.
5. Zpracujte praktickou část práce na základě analýzy a interpretujte výsledky výzkumu.
6. Vyhodnoťte zjištěné výsledky výzkumu a vymezte možnosti zlepšení komunikace klubu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

DAŇHELOVÁ, Šárka. Sportovní marketing. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 72 s. ISBN 80-210-3901-9.

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

ROBINSON, Matthew J. Sport club management. Champaign, IL: Human Kinetics, c2010, xi, 243 p. ISBN 07-360-7596-8.


HORŇÁK, Pavel. Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, c2010, 318 s. ISBN 978-80-904273-3-4.

Vedoucí bakalářské práce:	Mgr. Josef Kocourek Ústav marketingových komunikací
Datum zadání bakalářské práce:	31. ledna 2014
Termín odevzdání bakalářské práce:	25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 24.4.2014

Radek Dušan Džpol
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požičovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, u které-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce ve své teoretické části do detailu rozebírá oblast marketingových komunikací ve sportu a pokouší se ji na základě interpretace odborných publikací, vymezit vůči obecnému pojetí marketingových komunikací. Praktická část se pak zabývá komunikačními aktivitami konkrétní sportovní organizace, když tyto nejdříve popisuje a analyzuje, aby následně provedla dotazníkové šetření, na jehož základě zjistí aktuální vnímanou image sportovního klubu a vyvodí pro něj zlepšovací návrhy pro inovaci komunikačních aktivit.

Klíčová slova: marketingové komunikace, sport, hokej, sportovní marketing, HC Slavia Praha, image

ABSTRACT

The theoretical part of this Bachelor's thesis describes in detail the field of marketing communications in sports. Based on an interpretation of professional publications, its' goal is to define marketing communications in sports within the general concept of marketing communications. The second part of this thesis is an analysis of one particular sports club, followed by a quantitative marketing research executed in a form of a questionnaire. The data gathered with this questionnaire will be used to determine the clubs current perceived image. Based on the outcome of this research, a series of suggestions and recommendations will be provided to the sports club representatives in order to help them revise their communication efforts.

Keywords: Marketing communications, sport, ice hockey, sport marketing, HC Slavia Prague, image

Na tomto místě bych v první řadě a především chtěl poděkovat panu Mgr. Josefu Kocourkovi, za neskonalou trpělivost, kterou projevoval po celou dobu vedení mé bakalářské práce. Děkuji mu také za rady, které mi umožnily tuto práci snad úspěšně dopsat. Rád bych také poděkoval všem, kteří se na tvorbě této práce nějakým způsobem podíleli.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 25. dubna 2014

Radek Dupal'

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 MARKETING	12
1.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	12
1.3 SPORTOVNÍ MARKETING	12
2 MARKETINGOVÝ PLÁN SPORTOVNÍ ORGANIZACE	14
2.1 SWOT ANALÝZA	14
2.2 STANOVENÍ CÍLŮ SPORTOVNÍ ORGANIZACE	15
2.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	16
3 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍCH	17
3.1 PRODUKT SPORTOVNÍ ORGANIZACE.....	17
3.2 URČENÍ FINANČNÍ HODNOTY SPORTOVNÍ ORGANIZACE A JEJÍHO PRODUKTU	19
3.3 VLIV MÍSTA PŮSOBNÍ NA ČINNOST KLUBU	20
4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE SPORTOVNÍ ORGANIZACE	22
4.1 REKLAMA.....	24
4.2 OUTDOOROVÁ REKLAMA	25
4.3 VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ (PUBLIC RELATIONS)	25
4.3.1 Employee relations (interní komunikace)	26
4.3.2 Press relations (media relations)	27
4.3.3 Vztahy s partnery	27
4.4 PŘÍMÝ MARKETING.....	27
4.5 PODPORA PRODEJE	28
4.6 EVENTY.....	28
4.7 SPONZORING	28
4.8 MERCHANDISING.....	29
4.8.1 Packaging	30
4.9 DIGITÁLNÍ MARKETING	30
4.9.1 Internetové prostředí	31
4.9.2 Sociální sítě	32
4.9.3 Mobilní komunikační prostředky	32
4.9.4 Digitální outdoorová zařízení.....	33
5 ZNAČKA SPORTOVNÍ ORGANIZACE	34
5.1 IMAGE SPORTOVNÍ ORGANIZACE	34
6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	36
6.1 POUŽITÉ METODY	37
6.1.1 Dotazování	37
6.1.1.1 Polaritní profil.....	37
7 METODOLOGIE PRÁCE	39

7.1	ÚČEL A CÍL PRÁCE	39
7.2	METODOLOGICKÝ POSTUP.....	39
7.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
7.4	VYHODNOCENÍ.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST		41
8	KLUB HC SLAVIA PRAHA	42
8.1	VZNIK A ZALOŽENÍ KLUBU	42
8.2	NOVODOBÁ HISTORIE KLUBU	42
8.3	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ A MAJETKOVÁ STRUKTURA KLUBU	43
8.4	SOUČASNÁ SITUACE KLUBU	44
8.5	MARKETINGOVÝ PLÁN A KONCEPCE KLUBU	45
8.6	PRODUKT HC SLAVIA PRAHA	46
8.7	CENA SPORTOVNÍ ORGANIZACE A JEJÍCH PRODUKTŮ	48
8.8	PROSTŘEDÍ KLUBU	50
8.8.1	Prostředí působení klubu.....	50
8.8.2	Marketingové prostředí	52
9	MARKETINGOVÉ AKTIVITY HC SLAVIA PRAHA	53
9.1	REKLAMA.....	53
9.1.1	Outdoorová reklama.....	53
9.1.2	Reklama v rádiu	55
9.1.3	Reklama v tisku.....	55
9.1.4	Audiovizuální reklama	56
9.2	PUBLIC RELATIONS	57
9.2.1	Vztahy s fanoušky	57
9.2.2	Press Relations	59
9.2.3	Interní komunikace a komunikace s partnery	60
9.3	PŘÍMÝ MARKETING.....	60
9.4	PODPORA PRODEJE	61
9.5	EVENTY.....	62
9.6	SPONZORING	65
9.7	MERCHANDISING.....	66
9.8	DIGITÁLNÍ MARKETING	67
9.8.1	Internetová prezentace	67
9.8.2	Sociální síť	68
9.8.3	Mobilní aplikace.....	69
9.8.4	Digitální outdoorové zařízení.....	70
10	VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ, VYVOZENÍ ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ ZE STRANY KLUBU	71

10.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	71
10.2	REKLAMA.....	73
10.3	KOMUNIKACE S FANOUŠKY	75
10.4	ZÁPASY, CENA VSTUPENEK A PODPORA PRODEJE	78
10.5	EVENTY.....	80
10.6	POLARITNÍ PROFIL PRO ANALÝZU IMAGE KLUBU	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Sportovní marketingové komunikace jsou specifickou disciplínou v širokém záběru významu marketingové komunikace jako takové. Jsou specifické oproti ostatním odnožím MK zejména proto, že vzbuzují emoce. Vzbuzují spoustu emocí. A kde je hodně emocí, je také hodně peněz. Lidé totiž svoje nákupní chování řídí především podle emocí. To na Fakultě multimediálních komunikací tlačí studentům do hlav už od prvního ročníku. Někdo může namítnout, že to není sportovní marketing, co vytváří emoce, ale že je to sport. To bezpochyby. Sport jako takový je velice emotivní aktivitou, ale sportovní marketing je to, co tyto emoce šroubuje do závratných výšin. Autor práce je toho názoru, že sport bez sportovního marketingu by dnes nebyl tam, kde je. Určitě ne. Je zajímavé položit si otázku, jestli může existovat jeden bez druhého. Může existovat marketing a komunikace bez sportu? Samozřejmě že může, nijak výrazně je to neovlivní. A může existovat sport bez marketingu a komunikace? Odpověď je: Může, ale těžko. Sport bez marketingu může existovat leda v podobě kopání si s míčem za domem, nebo hraní si čehokoliv v amatérských sportovních ligách. Pokud má být jakýkoliv sport, sportovec, nebo sportovní tým úspěšný, musí komunikovat a komunikovat promyšleně. Marketingová komunikace dokáže sport, sportovní produkt, jednotlivce, nebo tým, společně se sportovními výsledky vytáhnout do výšin, o kterých si ti bez správné komunikace mohou nechat jen zdát. A tato obrovská síla je hlavním důvodem proč, si autor práce vybral k zpracování právě toto téma.

Práce se pokusí popsat, jak by měla fungovat komunikace v hokejovém týmu tak, aby se tento tým, v konkurenci svých soupeřů, mohl dostat na vrchol.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Marketing

Marketing je pojmem, nadřazeným veškerým dalším odborným pojmům rozebíraným v této práci. Marketing zastřešuje jednotlivé činnosti, které provádí každá firma, společnost, nebo organizace, aby dosáhla svých stanovených cílů v uspokojení potřeb a přání zákazníka a zasáhla tedy správného příjemce svého správného sdělení na správném místě a tento příjemce, aby za toto sdělení zaplatil správnou cenu. Marketing tedy není, jak se v dnešní době mnoho lidí mylně domnívá, pouze reklama. V celkovém pojetí marketingu je reklama jen jednou z mnoha jeho funkcí, která je navíc jen součástí jednoho ze čtyř hlavních marketingových nástrojů, které práce detailněji rozebírá dále. Podle „otce“ marketingu, Phillipa Kotlera, marketing *„znamená řízení trhů tak, aby docházelo ke směně a vztahům, s cílem vytvořit hodnotu a uspokojit potřeby a přání“* (2007, str. 46).

1.2 Marketingová komunikace

V kapitole Vymezení základních pojmů je nutné uvést alespoň krátkou definici pojmu z názvu celé této práce, i když se jím detailněji budeme zabývat dále. Marketingová komunikace je jedním ze zmíněných 4 nástrojů marketingu samotného. V dnešní době jde o pravděpodobně nejviditelnější část marketingu, která je z tohoto důvodu také veřejně i odborně nejvíce diskutovanou a probíranou částí. Pelsmacker definuje marketingovou komunikaci ve své stejnojmenné knize jako *„čtvrtý a nejviditelnější nástroj marketingového mixu. Obnáší všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky nebo image firmy jako takové.“* (2003, str. 24 – 25)

1.3 Sportovní marketing

Sportovní marketing je jednou z mnoha specializací marketingu, jako nadřazeného oboru. Je tedy potřeba definici uvedenou výše jen aplikovat na konkrétní oblast našeho života. Sportovní marketing definují Pitts a Stotlar jako *„proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cíle firmy.“* (1996)

Irena Durdová pak ve své práci píše: *„Sportovní marketing umožňuje sportovním organizacím strukturalizovat nabídku sportovního produktu, řídit ji v souladu s požadavky trhu a*

zvolit k tomuto účelu systém nástrojů, pomocí nichž lze stanovených cílů dosáhnout.“
(2009, str. 6)

Sportovní marketing určitě obsahuje určitá specifika, která se dají oproti marketingu jako takovému vymezit. Stejně tak i sportovní marketingové komunikace a další marketingové aktivity zasazené do sportovního prostředí. A právě těmto specifikům, které jsou ve sportovním, resp. hokejovém světě aplikovány, se bude tato práce dále věnovat.

2 MARKETINGOVÝ PLÁN SPORTOVNÍ ORGANIZACE

„Marketingové plánování prezentuje schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku, stanovenými na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů, a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje, to vše v rámci proměnlivého konkurenčního prostředí“ (Boučková, 2003, str. 15)

Marketingový plán je součástí strategického firemního plánování. Měl by být na stejné úrovni důležitosti jako plány dalších firemních jednotek, jako jsou například účetní oddělení, finanční oddělení, oddělení nákupu, apod. Marketingový plán je dokument, který analyzuje a uvádí současný stav organizace, popisuje postavení firmy v rámci cílového trhu, vymezuje její postavení vůči konkurenci a na základě těchto informací také stanovuje cíle organizace a strategii a taktiku, kterými bude firma uvedených cílů dosahovat. Marketingový plán se běžně stanovuje na délku jednoho roku s tím, že některé jeho položky mohou zasahovat i do dlouhodobějšího strategického plánu organizace. U sportovních organizací bude délka plánu navázána místo klasického jednoho roku, na délku sportovní sezóny ve sportovním odvětví, ve kterém se organizace pohybuje. Strategický plán umožňuje sportovním organizacím:

- a) Promyslet jakým způsobem sportovní organizaci založit
- b) Definovat nejrůznější cílové skupiny
- c) Určit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle
- d) Určit způsob jakým se budou tyto cíle plnit

(Čáslavová, 2009, str. 43)

2.1 SWOT analýza

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy je důležitou součástí strategického marketingového plánování. Vychází z první části marketingového plánu, kterým je marketingový audit a firmy pomocí ní zjišťují svoji pozici na trhu a analyzují své okolní prostředí pro určení této pozice. Kotler analýzu definuje: *„Analýza SWOT zajišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřehledné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tyto data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního auditu.“ (2007, str. 97)*

2.2 Stanovení cílů sportovní organizace

Každá organizace by v rámci svého působení měla mít stanoveny své cíle. Se stanovenými cíli je určitě jednodušší naplánovat marketingovou strategii a následně i konkrétní kroky a činnosti, které by ke splnění stanovených cílů měli vést. Cíle organizace drží firmu na „správné“ cestě a zároveň slouží jako zpětná kontrola pro zjištění, zda uskutečněné kroky opravdu vedly k vytyčeným cílům. Obrázek 1 ukazuje stanovování sportovních cílů sportovního klubu, tak jak uvádí Čáslavová:



Obrázek 1: Stanovení cílů sportovního klubu (zdroj: Čáslavová, 2009, str. 38)

Walter Freyer (1991) uvádí, že sportovní cíle můžeme rozdělit do tří základních skupin, kterými jsou:

- Sportovní cíle
- Ekonomické cíle
- Sociální cíle

Čáslavová k tomu dodává: „Z hlediska realizovatelnosti strategických cílů sportovního klubu je třeba brát v úvahu jejich vzájemnou provázanost s operativním řízením. Konkrétně to znamená sladit v časové ose dlouhodobé cíle s cíli střednědobými až po cíle krátkodobé.“ (2009, str. 39)

Každý ze skupiny cílů tak, jak je rozdělil Freyer, můžeme ještě dále rozdělit na části podle doby plnění těchto cílů. Toto rozdělení pak koresponduje s Obrázkem 1 a jeho hierarchic-

kým rozdělením cílů. Cíle si může sportovní organizace určit buď dlouhodobé (nad 3 roky), střednědobé (3 roky), anebo krátkodobé (1 rok). (Čáslavová 2009, str. 39 – 41)

2.3 Marketingová strategie

„Marketingové strategie představují základní směr postupu (základní schéma postupu) vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů. Úspěch či neúspěch strategie lze hodnotit na základě dosažených cílů.“ (Boučková 2003, str. 18)

„Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce marketingová jednotka dosáhnout svých cílů.“ (Kotler, 2007, str. 112)

Marketingová strategie je součástí marketingového plánu. Vzniká na základě informací získaných z marketingového auditu a měla by být jakousi notovou osnovou pro marketingové činnosti, které firma provádí. Z marketingové strategie vzniká soubor činností, takzvaný marketingový mix, tzv. 4P, ze kterého následně vychází i plán pro marketingovou komunikaci, která je právě jednou ze čtyř součástí systému 4P. Až na základě vytvořeného plánu pro marketingovou komunikaci by měl vznikat soupis jednotlivých komunikačních aktivit. Tyto aktivity, pokud vznikají podle vytvořeného plánu, jsou pak součástí integrované marketingové komunikace, která působí cíleně a uceleně a směřuje k jasně stanovenému cíli, který byl na začátku plánování stanoven.

3 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTOVNÍCH ORGANIZACÍCH

Tato práce se ve své podstatě zabývá marketingovou komunikací a jejím uplatněním v konkrétním tržním prostředí. Marketingová komunikace je ale jen jednou ze součástí hlavního marketingového pojmu zvaného marketingový mix. Marketingový mix je podle Kotlera:

„Soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“ (2007, s. 70)

Jsou to tedy soubory určitých činností, pomocí kterých se firmy snaží nabízet a prodávat svůj produkt nebo službu. Tyto činnosti se nejčastěji shrnují pod zkratku 4P, která v sobě skrývá názvy jednotlivých činností: produkt (product), distribuce (place), cena (price) a komunikační aktivity (promotion). Uvedené aktivity více či méně vědomě provádí každá firma pohybující se v jakémkoli tržním segmentu a to do jaké míry vědomě s těmito aktivitami pracuje, ovlivňuje její úspěšnost. Marketing ale nerovná se marketingová komunikace a tak je potřeba pracovat s pojmy v kontextu dalších souvislostí. Každá firma tedy řídí svoje chování v rámci systému 4P, kdy každá její činnost by se dala zařadit pod jedno konkrétní P v marketingovém mixu. Výjimkou nejsou ani sportovní organizace (SO), u kterých je ale situace se zaběhnutými 4P, tak jak jsou používány v prostředí běžných firem trochu složitější. Vše začíná u prvního P - produktu, kdy je u sportovních klubů a sportovců obecně, poměrně složité určit, co produkt vlastně je. SO nemají jasně definovaný produkt jako například prodejci automobilů, elektroniky, nebo provozovatelé služeb jako například kadeřníci, apod. U takto obtížně definovatelného produktu se hůře pracuje také s jeho distribucí a cenovou politikou. Dá se říci, že komunikační aktivity jsou v tomto ohledu nejlépe uchopitelnou položkou.

Protože v praktické části se práce bude zabývat rozbořením komunikačních aktivit konkrétního sportovního klubu, rozebereme nyní jednotlivé části marketingového mixu z pohledu sportovních organizací.

3.1 Produkt sportovní organizace

Na rozdíl od klasických společností u SO se produkt nedá lehko specifikovat. Aby to bylo možné, je potřeba se nejdříve podívat na produkt v jeho základní podobě. Kotler uvádí, že produkt je *„cokoli, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použití, či spotřebě a co může*

uspokojit nějakou potřebu nebo přání. Zahrnuje fyzické předměty, osoby, služby, místa organizace a myšlenky“ (2007, s. 70). To je celkem široký pohled na věc a proto uvedeme také definici Horákové, která píše: „Produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služby, myšlenka, volební program, atd.“ (1992, s. 36)

SO ale nemá produkt jeden, natož aby ho měla jasně určený. Čáslavová v knize Management a marketing sportu píše: *„za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“ (2009, s. 116). To je ale jistě celá řada jednotlivých produktů, které se budou lišit podle oblasti, ve které se daná sportovní organizace pohybuje a kdo jsou její zákazníci neboli cílová skupina. Jako nejpřesnější se pro potřeby této práce zdá být rozdělení použité Brandou Pitts (1996), která sportovní produkty rozdělila do 3 kategorií, které se zdají býti nejlépe logické:*

- 1) **Průmyslový segment výkonnostního sportu** – Sportovní výkon je nabízen zákazníkovi jako účastnický produkt, nebo produkt divácký. Jde o následující produkty:
 - a) Sport
 - Amatérský
 - Profesionální
 - b) Soukromý zaměstnanecký sport
 - c) Sport daňově podporovaný
 - d) Členství v podporovaných členských organizacích
 - e) Neziskové sportovní organizace
 - f) Vzdělávání ve sportu
 - g) Fitnesscentra

- 2) **Průmyslový segment sportovní produkce** – Tyto produkty jsou potřebné nebo žádoucí pro vytváření kvality ve sportu:
 - a) Produkty výbavy
 - Vybavení
 - Výstroj
 - b) Produkty tvorby výkonu
 - Trenéři

- Medicínská péče
 - Sportovní zařízení
 - Vládní útvary
- 3) **Průmyslový segment propagace sportu** – Tyto produkty jsou nabízeny jako nástroje používané k propagaci sportovních produktů:
- a) Merchandising
 - b) Propagační akce
 - c) Média
 - d) Sponzoring
 - Jednotlivých akcí
 - Sdružených akcí
 - Jednotlivých týmů
 - Jednotlivců
 - Ligových soutěží
 - e) Dary a podpora
 - Individuálních sportovců
 - Týmů
 - Organizací
 - Určitých sportů

Toto vše by se tedy dalo označit za produkt sportovních organizací, i když samozřejmě ne každá organizace poskytuje všechny uvedené produkty/služby, ale nabídka se velmi liší podle zaměření sportovního klubu.

3.2 Určení finanční hodnoty sportovní organizace a jejího produktu

„Cenou sportovního produktu rozumíme vedle ceny materiálního, také cenu nemateriálního sportovního produktu. Právě zde je stanovení ceny velice obtížné, neboť se v ní odráží „cena prožitku“ toho kterého spotřebitele a další specifické faktory tohoto typu produktu.“

„Ve sportovním marketingu je obchodování obecnou činností, která se netýká jen peněz. Hodnota produktu ve sportu je často určována jinými faktory než cenou“ (Durdová, 2009, str. 46)

Cena je položkou velmi variabilní. Cenu u sportovního klubu můžeme přiřadit více jednotlivým položkám, kdy každá z nich hraje ve fungování klubu jinou roli. U sportovního klubu je možné určit cenu u těchto hlavních kategorií:

- Obchodní značka – pomocí různých metod oceňování je možné zjistit hodnotu obchodní značky sportovní organizace. Značka organizace se do majetku podniku započítává jako nehmotné aktivum a pokud je značka silná, může tvořit významnou část hodnoty organizace
- Samotná sportovní organizace – je možné vypočítat hodnotu sportovní organizace, do které se započítává veškerý hmotný, ale i nehmotný majetek, ale také například know-how klubu, nebo zaměstnanci. Tato částka je důležitá pro určení obchodního podílu např. při změnách vlastnické struktury, nebo při celkovém prodeji klubu.
- Jednotlivé produkty – jak bylo uvedeno výše, sportovní organizace mají podle svého druhu a typu zaměření různé množství jednotlivých produktů. Tyto produkty je potřeba samozřejmě ocenit, aby bylo možné nastavit cenu, za kterou se budou následně prodávat, nebo v případě služeb poskytovat.
- Majetek – u sportovních organizací můžeme samozřejmě hodnotit také její majetek, který nemusí sám o sobě sloužit jako produkt, ale napomáhá k chodu sportovní organizace a tím i k prodeji jejích produktů.

Pro účely této práce bude pravděpodobně nejdůležitější určování cen jednotlivých produktů SO. Od cenové politiky SO se odvíjí její tržby a následně zisk. U sportovních klubů je navíc specifická situace, neboť do ceny jednotlivých produktů je potřeba (více než v jiných oblastech) zahrnout i již zmíněnou „cenu prožitku“, která pro cílovou skupinu fanoušků SO zvedá hodnotu jejich produktů bez nutnosti zvyšování nákladů na jejich výrobu, provoz nebo pořízení ze strany klubu.

3.3 Vliv místa působení na činnost klubu

Třetí z nástrojů marketingového mixu, „Place“, by se dál v případě sportovní organizace znovu interpretovat dvěma rozdílnými způsoby. Zaprvé „Place“ jako místo působení, neboť v případě SO často musí divák/zákazník za svým produktem docházet a tak místo, kde sportovní klub působí, je podstatně ovlivňujícím faktorem. Zadruhé by se mohlo jednat o „Place“ v klasickém významu distribuce, kdy se SO snaží své další produkty distribuovat víceméně klasickým způsobem jako kterýkoli jiný subjekt nabízející určité produkty, nebo

služby. Kotler distribuci stručně shrnuje jako: „*Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.*“ (2007, str. 71)

Čáslavová více specifikuje distribuci v kontextu sportovních organizací, když uvádí: „*Povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a na dalších faktorech. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný nebo nehmotný.*“ (2009, str. 110)

U hmotných produktů je situace podobná, nebo dokonce stejná jako u jiných výrobců, prodejců hmotných produktů. Odlišení nastává při nabízení produktu nehmotného, kdy tento produkt nemůže zákazník fyzicky vlastnit, ale musí ho „zažít“. U takovýchto produktů se většinou sportovní organizace snaží zákazníky přilákat do místa, kde svůj sportovní produkt provozují.

4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE SPORTOVNÍ ORGANIZACE

Marketingová komunikace je jednou z částí marketingového mixu, tedy komponent, které společnosti používají k nabízení svých produktů a služeb. Definici marketingové komunikace od Pelsmackerera z úvodu můžeme doplnit o možná srozumitelnější vysvětlení od prof. Horňáka, který se ve své knize shoduje s dalšími autory, že marketingová komunikace, rovná se v překladu anglickému slovu “promotion“, které je součástí marketingového systému 4P a ve své podstatě tedy zahrnuje veškeré komunikační aktivity směřované směrem k zákazníkovi za cílem přenesení konkrétní informace. Dále také uvádí, že marketingová komunikace, tak jak byla do nedávné doby vnímána, jako reklama a další samostatné komunikační aktivity, již není pro potřeby dnešní doby dostačující. Dnes, kdy rozdíly mezi výrobky a službami bývají často minimální a o jejich výběru rozhoduje značka a její celková image, nemohou mít jednotlivé, samostatně působící komunikační aktivity takový efekt, jako aktivity spojené do jednoho komplexního celku, které na zákazníka působí celistvě a jednotně (Horňák, 2010, str. 26 – 27 a str. 70 – 71). Je tedy potřeba aktivity spojovat do logických celků tak, aby působily společně. Pro takto používanou komunikaci se pak zažil název Integrovaná marketingová komunikace (IMS)

Oficiální definice od Ph. Kotlera pak říká, že IMS je „*koncepce, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejích produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení*“ (2007, str. 818).

Marketingová komunikace, neboli promotion je tedy součástí marketingového mixu, který byl popsán výše v této práci. Samotná marketingová komunikace však všechny svoje aktivity, které jsou její podstatou, také dělí do speciálního systému, který se odvozeně nazývá komunikační mix (promotion mix). Kotlerova definice komunikačního mixu zní takto: „*Specifická směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu, kterou každá firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů*“ (2007, str. 809)

Podle Kotlera je tedy součástí komunikačního mixu 5 základních aktivit, které každá firma, podle svého zaměření a svých potřeb kombinuje a snaží se pomocí nich dosáhnout kýženého cíle. Doba se ale stále posouvá kupředu a dnes již není možné přehlížet ani další komunikační aktivity, které jsou již na takové úrovni a jsou natolik hojně využívány, že by bylo chybou je k základnímu komunikačnímu mixu nepřiradit. Marketing je totiž disciplína pružná, kde přijímání změn a adaptace na nové podněty je přímo její podstatou. Různí au-

toři ve svých publikacích uvádějí rozdílné aktivity, které je možné ke komunikačnímu mixu podle přiřadit. Pelsmacker k 5 základním aktivitám navíc přidává: sponzorování, komunikaci v prodejním nebo nákupním místě, výstavy a veletrhy a interaktivní marketing. (2003, str. 26 – 27)

Z pohledu Horňáka se množství přidanych aktivit ještě více rozšiřuje a celkový pohled na komunikační mix jde více do detailu. Podle Horňáka se ke k základním komunikačním aktivitám řadí také: sponzoring, výstavy a veletrhy, ale dále také human relations jako řízení vztahů s vlastními zaměstnanci, kteří jsou pro chod jakékoli společnosti důležitou složkou a press relations jako udržování dobrého vztahu s novináři a médii. Dále do mixu zařazuje také celý systém Corporate Identity a na to navazující brand management, které jsou součástí utváření celistvého a jednotného obrazu značky. Nicméně Horňák také uvádí, že nejde o klasickou formu komunikační aktivity a proto je jejich zařazení do mixu poněkud problematičtější. Dále v mixu počítá také s packagingem a merchandisingem jako významnými nositeli firemní značky a výrazného komunikátu se spotřebiteli. Dalšími uváděnými aktivitami jsou různé druhy nových forem marketingových komunikací. Uváděny jsou: Guerilla marketing, viral marketing, internet marketing, mobilní marketing a event marketing (2010, str. 35 – 40). Vyjmenovávání další aktivit uváděných jinými autory by v této práci zabralo mnoho místa, a proto bude pro naše potřeby stačit uvedený výčet.

Specifika komunikace týmové sportovní organizace

Durdová píše: „*Hlavním cílem propagace ve sportu je informovat potenciální zákazníky, cílovou skupinu a podporovat jejich angažovanost ve sportu*“ (2009, str. 48). Mezi hlavní metody propagace sportu pak zahrnuje:

- Reklamu
- Sponzoring
- Přímý marketing
- Speciální obchodní jednání
- Předprodej
- Média
- Korporativní balíčky
- Exhibiční hry, soutěže
- Dny pro setkávání hráčů, dny „starých časů“ pro bývalé členy klubu
- Autogramiády

- Tiskové konference
- Sportovní plesy, zábavy, společenské akce
- Sportovní akce pro děti a mládež
- Výchovně zaměřené akce (proti drogám, kriminalitě mládeže)
- Sportovní akce pro handicapované spoluobčany
- Semináře a školení trenérů

(2009, str. 48)

Vzhledem k faktu, že praktická část této práce bude zaměřena na popis konkrétních komunikačních aktivit vybraného hokejového klubu a analýze jejich integrovaného dopadu na cílové skupiny klubu, popíšeme si nyní jen ty vybrané aktivity z komunikačního mixu, které pro nás pro tuto práci budou relevantní.

4.1 Reklama

Na reklamu ve sportovních organizacích se dá nahlížet dvěma různými pohledy. Zaprvé jde o pohled, kdy sportovní klub reklamu sám vytváří a snaží se její pomocí propagovat svou vlastní značku, produkty, nebo jiné své zájmy spojené s klubem. Druhý možný pohled na reklamu je jako na prostředek výdělku pro sportovní klub, kdy se SK stává zprostředkovatelem reklamy svých partnerů, kteří mu za toto zprostředkování poskytnou předem dohodnutou protihodnotu. Buď ve formě finanční kompenzace, nebo v rámci barterových smluv. Tato druhá varianta se týká především těch sportovní klubů, které jsou svým partnerům schopny nabídnout lukrativní reklamní plochu, nebo jiný druh zobrazení jejich reklamy. Jde tedy především o SK působící v ČR divácky nejúspěšnějších sportech, kterými jsou fotbal a hokej.

Dnešní fotbalové a hokejové SK v 1. českých ligách jsou schopny nabídnout poměrně zajímavé prostory pro uvedení reklamy svých partnerů. A to jak online na webových stránkách, případně sociálních sítích, tak také offline, kdy se jedná zejména o reklamní plochy na domácích stadionech jednotlivých klubů a o prostory na hráčských dresech nebo výstrojích. S tím je spojený i prostor pro reklamu na reklamních předmětech v rámci merchandisingu. V tomto ohledu má přeci jen trochu výhodu hokej, který jak na stadionech, tak na svých hráčích, nabízí větší a lépe viditelnou plochu pro partnerskou reklamu. I přesto, že v české hokejové extralize je finanční situace taková, že finanční prostředky od partnerů, přicházející z větší části právě z reklamy, tvoří podstatnou většinu příjmů českých klubů,

pro nás bude důležitější právě první forma reklamy sportovních klubů, kdy jí SK sám aktivně vytváří. Zde jde totiž o přímou aktivitu marketingové komunikace.

Reklama je „*jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek zboží, nebo služeb identifikovatelného sponzora*“ (Kotler, 2007, str. 855).

Profesor Horňák jako prostředky reklamy uvádí tato tři hlavní média:

- Reklama v periodickém tisku
- Reklama v rozhlasovém vysílání
- Audiovizuální reklamní prostředky (reklama v televizním vysílání)

Tyto tři druhy mediální reklamy dává do kontextu s historickou návazností na žurnalistiku a provázanost obou oblastí. Do klasického pojetí podle něj není možné řadit internetovou reklamu a outdoorovou reklamu, které by si pro svou současnou nepopíratelnou efektivitu zasloužily samostatnou kategorii. (2010, str. 89)

Při současném ekonomickém stavu sportovních klubů u nás je pro ně finančně nemožné aby se prezentovali televizní reklamou.

4.2 Outdoorová reklama

Venkovní reklama je formát reklamy, kdy si inzerent vybere reklamní nosič umístěný na konkrétním místě, na který nechá umístit svůj předem připravený, tištěný, reklamní poutač. Formát outdoorové reklamy, ale nemusí být nutně použit jen ve venkovním prostředí. Reklamní nosiče mohou být umístěny i na jiných cílených místech jako prostorech MHD (metro), sportovních centrech, hudebních klubech, restauracích, školách, a dalších. Tyto venkovní plochy jsou vhodné zejména k budování povědomí o značce, kvůli jejich častému a opakovanému zásahu velkého množství lidí, kteří okolo ploch chodí a značka se jim tak může zarýt do paměti.

Formátů outdoorové reklamy je celá řada. Pro účely sportovních klubů jsou ale asi nejvíce využívané billboardy, rolling boardy, city bannery, plakátovací plochy, nebo roll-upy.

4.3 Vztahy s veřejností (Public relations)

Pelsmacker uvádí jako jednu z mnoha definic vztahů s veřejností tuto, která působí nejmýstižněji: „*PR je plánovaným a trvalým úsilím, jehož cílem je vybudovat a udržet dobré*

vztahy, dobré jméno, vzájemné porozumění, sympatie s druhotnými cílovými skupinami, které nazýváme také veřejnost, publikum, či stakeholderi“ (2003, str. 301).

Public relations působí, na rozdíl od ostatních druhů marketingové komunikace dlouhodobě a jejich cílem je dlouhodobé ovlivňování postojů veřejnosti. Mělo by to být alespoň cílem každého správně vedeného PR. Budování vztahů s veřejností plní určité funkce, které vystihují Hesková a Štarchoň:

- Informační funkce
- Kontaktní funkce
- Funkce tvorby image
- Funkce stabilizační (reprezentační, nebo také někdy označováno jako vůdcovství)
- Funkce harmonizační (koordinační)
- Funkce zastupování zájmů (lobby)

(2009, str. 108)

Samotné public relations se většinou používá v nejširším smyslu komunikace s veřejností a za tuto veřejnost jsou obvykle považováni zákazníci, potenciální zákazníci, potažmo veřejnost celkově. Skupin, ke kterým může ale společnost komunikovat a vytvářet s nimi vztah je celá řada a podle nich také rozlišujeme určité druhy PR a dělíme je na menší kategorie, ve kterých je pak na konkrétní skupinu možné lépe cílit. Pro potřeby této práce budou uvedeny pouze ty, které se určitým způsobem týkají sportovního prostředí.

4.3.1 Employee relations (interní komunikace)

Komunikace směrem dovnitř firmy je stejně důležitá jako komunikace firmy směrem ven. Zajišťuje totiž motivaci, loajalitu a dobrou pracovní morálku vlastních zaměstnanců, kteří jsou pro jakékoli výstupy firmy směřující směrem k veřejnosti strategicky důležití. „*Hlavní náplní interních public relations je informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace“ (Pelsmacker, 2003, str. 307)*

SO musí komunikovat se svými řídicími zaměstnanci, mezi které se řadí všichni ve vedení a managementu organizace. Dále musí komunikovat také se svým provozními zaměstnanci, což jsou všichni lidé starající se o každodenní fungování SO. Patří mezi ně například maséři, kustodi, trenéři mládeže a další lidé, jejichž množství a pozice se liší podle druhu a velikosti SO. Třetí interní skupinou, ke které musí SO komunikovat jsou její svěřenci, hrá-

či, závodníci, kteří jsou v případě profesionálních klubů zároveň produktem SO i jejími zaměstnanci. Informovaný zaměstnanec, se kterým klub komunikuje otevřeně a férově podává lepší pracovní výkony. Což v případě kategorie hráčů, závodníků apod. má zásadní vliv na výsledky.

4.3.2 Press relations (media relations)

Autoři se u této kategorie PR shodují, že jde o základní prostředek pro utváření mediálního obrazu společnosti. Například Hesková a Štarchoň píše: „*Média jsou důležitým nástrojem PR práce z pohledu tvůrce veřejného mínění, prostředníku mezi firmou a příjemci sdělení a jednotlivými cílovými skupinami. Mají nezastupitelnou roli v budování pozitivního image společnosti, zároveň mohou poškodit dobré jméno a uničit dlouhodobé úsilí firmy*“ (2009, str. 109).

Jde o vytváření vztahu se všemi zástupci a představiteli médií, se kterými přijde společnost do jakéhokoli kontaktu. Často i nepřímou.

4.3.3 Vztahy s partnery

Tato oblast je v marketingových publikacích nazývána různými termíny. Finanční PR, Investor relations, nebo spíše vztahy s investory a finančními institucemi. Vždy jde ale o komunikaci a udržování vztahů s partnery, kteří jsou ve společnosti, či firmě finančně zainteresovaní, nebo jsou možnými potenciálními partnery. „*Pracovními metodami takového vztahu jsou výroční a finanční zpráva, komunikace s finančními analytiky, publicita, semináře a tiskové konference, valná hromada a setkání s investory a akcionáři*“ (Hesková, Štarchoň, 2009, str. 109).

4.4 Přímý marketing

Přímý marketing je jedna z nejúčinnějších metod marketingového mixu. Nezpopochybnitelnou výhodou tohoto způsobu firemní komunikace je možnost téměř okamžitého měření výsledků a získávání zpětné vazby. Pracovníci zabývající se přímým marketingem mají tudíž k dispozici poměrně dosti přesná čísla a tím i výsledky svých aktivit. Pelsmacker pak na základě definic jiných autorů uvádí definici svoji kdy „*lze říci, že přímý marketing znamená kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci. Slovo přímý zde znamená, že se používají média umožňující přímý kontakt, jako například pošta, katalogy, telefonní kontakty, nebo brožurky*“ (2003, str. 388)

K těmto nástrojům se ještě mohou přidat nástroje elektronického marketingu, které jsou dnes hojně využívány. Přímý marketing dnes sportovní organizace využívají k oslovování svých stávajících fanoušků na základě vytvořených zákaznických databází. Rozesílají dárkové předměty, nebo přímo direktivně posílají prodavače lístků, atd. Výjimkou není ani přímý marketing prováděný přímo během zápasů online na multimediální kostce v aréně.

4.5 Podpora prodeje

„Hlavním úkolem tohoto nástroje komunikačního marketingového mixu je přitáhnout pozornost spotřebitele, poskytnout mu základní a podnětné informace, které následně vedou ke koupi sportovního produktu, služby“ (Durdová, 2009, str. 49). Co se týče sportovních organizací, použitelné jsou pro tyto nástroje podpory prodeje: Rozdávání vstupenek zdarma, různé soutěže a hry, ve kterých je možné vyhrát určitou věc spojenou se značkou klubu, odměny a bonusy stálým fanouškům, vystavování sportovních trofejí a samostatnou kategorií by mohli být i nejrůznější eventy připravené pro fanoušky.

4.6 Eventy

Event marketing je v dnešní době již samostatnou aktivitou, zařazenou do komunikačního mixu. V případě sportovních organizací je však specifickou disciplínou, kterou je podle mne možné zařadit po podporu prodeje. Většina eventů organizovaných sportovními kluby se totiž zaměřuje na podporu image klubu a podporu prodeje. SO pořádají speciální eventy pro svoje fanoušky, na kterých se snaží posilovat jejich loajalitu směrem ke klubu a zároveň slouží jako podpora pro prodej merchandisingových předmětů, nebo vstupenek.

4.7 Sponzoring

Ve většině dostupných knižních zdrojů týkajících se sportovního marketingu je sponzoring popisován, jako aktivita, kdy klub získává finanční podporu od sponzorů, kterým umožňuje jejich prezentaci prostřednictvím klubových komunikačních kanálů a reklamních ploch. V situaci dnešního sportu v ČR je to také často zásadní položka pro fungování sportovního klubu. Např. I. Durdová uvádí: *„Sponzoring ve sportu znamená obvykle právní vztah, mezi sponzorem (firmou, podnikem) a sponzorovaným, (sportovní organizace, klub, sportovec), ve kterém dochází k vzájemnému uspokojování zájmů obou partnerů“* (2009, str. 51). Z pohledu marketingové komunikace sportovní organizace, je ale tento pohled na sponzoring druhotný. Samozřejmě, že klub potřebuje komunikovat směrem k potenciálním sponzorům

a ke svým stávajícím partnerům, ale to je v tomto ohledu záležitost týkající se spíše obchodního oddělení. Marketingové oddělení SO většinou zajišťuje pouze následnou realizaci.

Mnohem důležitější je v rámci marketingové komunikace, nahlížet na sponzoring jako na aktivitu, kterou vytváří sám klub. Sportovní klub může v rámci zlepšování svojí image začít sponzorovat, nebo jinak podporovat jiné organizace. Kluby si takto často sponzorují své vlastní živé maskoty, kteří žijí většinou v místních zoologických zahradách a jsou to živé exempláře klubového maskota. Kluby pak přispívají na péči o takovéto zvíře. Sponzoring se u SO objevuje i ve formě podpory například skupin znevýhodněných občanů, nebo podporou charitativní akce. Takovýmito aktivitami může klub komunikovat směrem ke svým fanouškům a získávat si tak jejich sympatie, stejně jako to v rámci CSR dělají jiné firmy.

4.8 Merchandising

Jde o nabízení zboží s klubovou tématikou k prodeji fanouškům klubu. Jde o komunikační prostředek, pomocí kterého klub prodává svoji značku a logo na nejrůznějších předmětech pro nejrůznější využití, svým věrným fanouškům. Ti tak mají možnost identifikovat se s klubem a jeho symboly a aktivovat tak pravou podstatu fanouškovství – tedy spojení fanouška s klubem v jeho myšlení a životě. Jako klubové merchandisingové předměty mohou sloužit například:

- Repliky dresů, minidresy
- Šály, vlajky
- Čepice a jiné pokrývky hlavy
- Odznaky, butony, přívěsky na klíče
- Maskoti
- Polštáře, povlečení, pyžama
- Oblečení všeho druhu
- Knížky, psací potřeby
- Samolepky, zapalovače
- Sportovní potřeby
- A další...

(Daňhelová, 2005, str. 51)

4.8.1 Packaging

Zvláštní kategorií, kterou bychom mohli zařadit pod merchandising (tedy umístování loga značky na různé předměty), je také packaging, který je některými autory označován za jedno za dalších „P“. Packaging, jak název napovídá, se zabývá formou a designem obalu firemních produktů. „*Disciplína využívající spotřebitelského obalu k marketingové komunikaci, směrem ke koncovému zákazníkovi*“ (Čevelová, Slovníček, [online]). V případě SO, kdy sportovním produktem, tedy prodáváním zbožím, bude více jednotlivých položek, nabývá tato část na významu, neboť je pravděpodobné, že design prodávanych věcí bude nějakým způsobem ovlivňovat kupní chování zákazníků i jejich vztah ke klubu. Ještě jiná situace nastane, pokud jako produkt budeme brát samotné hráče, nebo i jednotlivé zápasy. Packagingem v tuto chvíli rozumíme sportovní, hráčské úbory, dresy co mají hráči při zápasech na sobě, ale také „zabalení celého zápasu“ jako prodávaneho produktu ve formě zážitku. V tomto ohledu se mezi jednotlivými kluby dají hledat rozdíly a pocit, který si divák ze zápasu odnese, jistě ovlivní jeho vizuální podoba, stejně jako to jistě ovlivní jeho postoje ke klubu.

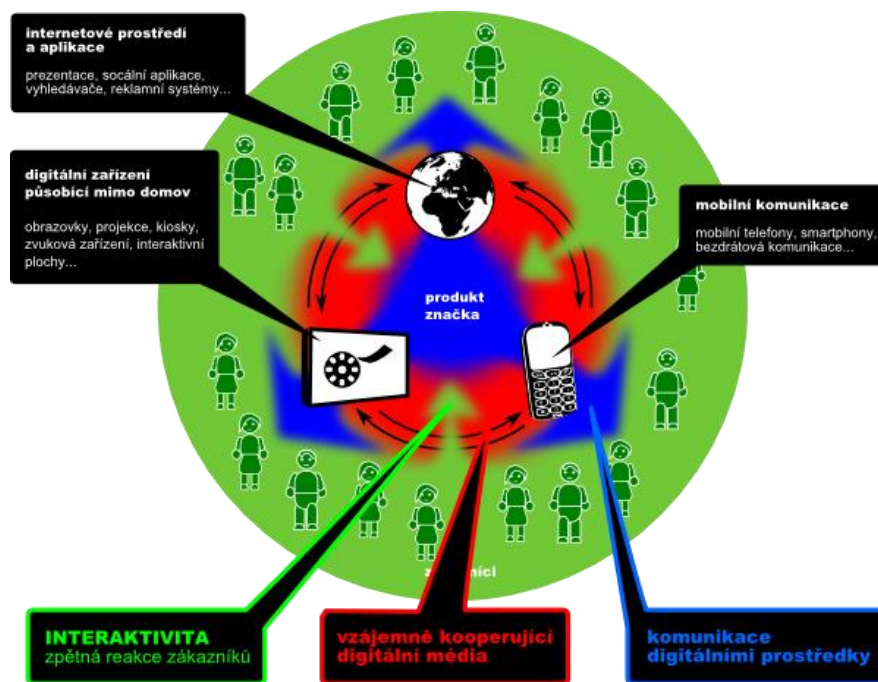
4.9 Digitální marketing

„*Marketing využívající digitálních médií (internet, mobil, obrazovka) pro komunikaci s příjemci reklamních a informačních sdělení. Důležité je slůvko komunikace. Rozdíl mezi tradičními médii a digitálními médii je ve schopnosti digitálních médií nejen šířit informaci, ale také navázat kontakt s příjemci a získat od nich zpětnou reakci*“ (3DMedia, Digitální marketing, [online]). S nástupem nových a novějších technologií, které je možné pro komunikaci používat a poklesu jejich cen, se rozrůstají možnosti jejich využití a zakomponování do jednotlivých kampaní. S tím jak celá populace prochází generačními obměnami, tak i technologie, které tyto generace používají, se mění. Klasické nástroje komunikačního mixu pořád fungují a bojové pole asi jen tak nevyklidí, ale je potřeba k nim, jako rovnocenného partnera, přiřadit i technologie nové, které se dají shrnout právě pod digitální marketing. Ten by se dal rozdělit do tří základních sekcí, podle používaných médií. Toto rozdělení a základní výhody ukazuje obrázek 2 na následující stránce. Toto rozdělení, které budeme používat i v této práci je:

- Internetové prostředí a jeho nástroje
- Mobilní komunikační prostředky
- Digitální outdoorová zařízení

K tomuto dělení, které je jistě správné bychom ale navíc měli přidat ještě jednu kategorii, která je sice v předešlých třech kategoriích zahrnuta, nicméně v dnešní době by si vzhledem k nárůstu uživatelů a jejich síle zasloužila samostatnou kategorii:

- Sociální sítě



Obrázek 2: Digitální marketing (zdroj: 3dmedia.cz, 2014)

4.9.1 Internetové prostředí

Do internetového prostředí můžeme s jistotou zařadit hlavní komunikační prostředek na internetu, kterým jsou webové prezentace. Tyto prezentace jsou složeny z určitého počtu jednotlivých internetových stránek, což jsou dokumenty napsané ve speciálním programovacím jazyku HTML. Do formy, v jaké je pak vidí běžní uživatelé, je převádějí webové prohlížeče, které kód HTML dokáží převést do uživatelsky příjemného prostředí, tak jak ho dnes běžný uživatel může vidět. Pomocí webových prezentací mohou, mimo jiné, firmy, společnosti a organizace prezentovat své aktivity, komunikovat se zákazníky, nebo také přímo nabízet a prodávat své produkty a služby. V dnešní době se už v podstatě žádná společnost na trhu neobejde bez vlastní internetové prezentace, které dnes pro zákazníky slouží, když ne jako hlavní, tak minimálně jako jeden z hlavních informačních kanálů, ze kterého se mohou dozvědět nějaké informace.

Webová prezentace je také, vzhledem, ke své funkci, jedním z hlavních nosičů image klubu. Je tak v jeho vlastním zájmu, aby se o svou prezentaci staral a byl tak na podobné úrovni, nebo lépe o krok dále, před jeho konkurencí.

4.9.2 Sociální sítě

Sociálních sítí je v dnešní době obrovské množství. Sociální sítě ve svém základu vytvářejí prostor pro komunikaci určitých lidí mezi sebou a pro vyměňování informací mezi těmito lidmi. Určitým znakem sociálních sítí je dlouhodobost působení jednotlivých vztahů, nebo forma prezentace uživatelů sítí, kdy v podstatě každý uživatel má vytvořen účet (přístup do sociální sítě) a pomocí tohoto účtu pak v rámci konkrétní sociální sítě funguje.

Pro společnosti je důležité pohybovat se na sociálních sítích proto, že se tam pohybují jejich zákazníci, nebo potenciální zákazníci. Je důležité vědět, na jakých konkrétních sítích se cílová skupina, kterou se firma snaží oslovit, pohybuje. Na těchto sítích má pak smysl vytvořit firemní profil a na základě komunikační strategie na ní pak vyvíjet aktivitu, která povede k vytyčenému cíli. Sportovní organizace jsou typem společnosti, která je ze své podstaty fanoušky aktivně sledována. Fanouška určité SO ovlivňují v jeho fandění z velké části emoce. Sport totiž vyvolává emoce a lidé, kteří jsou ke sportu emotivně přitahováni, jsou nejděchnějšími zákazníky. Tito lidé také potřebují mít nejčerstvější informace o dění v jejich milovaném klubu a tyto informace dostanou nejrychleji prostřednictvím sociálních sítí. Zároveň na nich mohou se svým oblíbeným klubem komunikovat a vytvářet si tak k němu hlubší vztah, který už není pouze jednostranný, ale vzájemný.

4.9.3 Mobilní komunikační prostředky

Celý tento nadpis bychom mohli shrnout pod širší pojem mobilní marketing. Zdražil (2013) ve své bakalářské práci uvádí definici celosvětové organizace Mobile Marketing Association, která říká, že mobilní marketing je „*soubor postupů, umožňující organizacím komunikovat a spolupracovat s publikem interaktivním a relevantním způsobem prostřednictvím libovolného mobilního zařízení nebo sítě.*“ Do mobilního marketingu by tedy šly zařadit například optimalizace webových stránek pro mobilní zařízení, mobilní aplikace, nebo marketingové aktivity využívající zákazníkovo mobilní zařízení, např. možnost koupení vstupenek přes mobilní zařízení, nebo cílené, lokalizované zasilání obchodních informací na zákazníkův mobilní přístroj.

4.9.4 Digitální outdoorová zařízení

Tento typ reklamy je v podstatě každodenní součástí mnoha lidí. Záleží tedy na tom, kde konkrétní člověk žije, kde pracuje a pohybuje se. Digitální outdoorová reklama, je vesměs stejným typem reklamy jako klasická outdoorová reklama s tím rozdílem, že digitální reklama má více možností optimalizace reklamního sdělení, nežli klasický typ reklamy. Typickým příkladem outdoorové digitální reklamy jsou LED diodové panely. Tyto panely jsou složeny z malých diod, které jsou propojeny po celé ploše panelu. Tyto diody vysílají určitý světelný signál, který pak člověk, v celkovém kontextu vidí jako výsledný obraz, nebo sdělení. Outdoorové panely jsou tedy přizpůsobitelnější a mají i větší dohledovou vzdálenost. V neposlední řadě jsou také i atraktivnější než běžné reklamní panely,

5 ZNAČKA SPORTOVNÍ ORGANIZACE

Jednotlivých definic značky můžeme na internetu, ale i v publikacích jednotlivých autorů, jak českých, tak zahraničních najít velmi mnoho. Například společnost Hrivnák, kterou vede jeden z nejpovolanějších odborníků na téma značky u nás, Tomáš Hrivnák, na svém webu uvádí definici: „*Značka je to, co vám zůstane, když vám shoří továrna*“ (Hrivnak.cz, 2014 [online]). Tato definice není citací Tomáše Hrivnáka. Je přejatá, a i když není jasné od koho, je velmi vystihující. Pravá podstata značky totiž není uchopitelná. Není to nic, na co bychom si mohli sáhnout a vyzkoušet si to. Marty Neumaier, světově uznávaný odborník na značky říká, že jde o „*zákazníkuv dobrý pocit, který má v souvislosti s produktem, službou, nebo organizací*“ (2006). Značka by měla být soubor všech firemních hodnot a činností, které se pak přenášejí do zákaznickovy mysli, kde si už on sám značku zařadí podle jeho individuálních preferencí a vnímání. Trochu odlišný pohled na pojetí značky, pak přináší Martina Olbertová, která v rozhovoru pro server Marketing & Media o značce říká, že to „*není nic jiného než soubor významů. Tento přístup jde proti hojně proklamované představě, že značka je to, co o ní říkají její zákazníci. Není, to je percepce značky. Značka je význam, kulturně ukotvený. Značka bez významu je jenom prázdnou schránkou*“ (Marketing & Media, 2014 [online])

Co se sportovní značky týče, je to v tomto prostředí určitě důležitý faktor. Právě ve sportu fungují totiž značky ještě zřetelněji a jasněji, než v jakémkoli jiném odvětví. Snahou všech firem, pracujících s určitou značkou, je dosáhnout veřejného vnímání této značky jako lovebrandu. Jako té jediné značky v určitém segmentu, které budou zákazníci věrní, se kterou se ztotožní a kterou budou milovat. Velkému počtu firem a jejich značek se to nepodaří. Ale SO jsou v podstatě vždy pro určitou skupinu svých zákazníků (fanoušků) lovebrandem. Značka je v tomto vztahu velmi důležitá, protože to je často jediný bod v SO na který se fanoušci mohou dlouhodobě upnout. Majitelé, funkcionáři, trenéři, hráči, ale i prostředí, neboli stadiony, nebo klubové symboly, to všechno je nahraditelné a může se změnit a časem se tak prostě děje. Ale značka zůstává pořád. Zůstává uvnitř fanouška a výše jmenované faktory jen ovlivňují její vnímání.

5.1 Image sportovní organizace

Zjednodušeně lze říci, že image sportovní organizace je výsledkem veškerých činností, vědomých i nevědomých, které SO v rámci svého fungování dělá. Tyto činnosti by se daly shrnout do jednotícího systému, který se nazývá firemní identita, neboli Corporate Identity.

Tento má pak čtyři části:

- Firemní kulturu (Corporate Culture)
- Firemní produkt (Corporate Product)
- Firemní design (Corporate Design)
- Firemní komunikace (Corporate Communications)

Firemní image je pak výsledným obrazem této firemní identity a prolnutím působení jejích jednotlivých částí. Tento obraz je pak důležitý pro vnímání značky jejími zákazníky, nebo potenciálními zákazníky. V případě SO samozřejmě fanoušky. Vysekalová a Mikeš pak jako odborníci na image a firemní identitu konstatují že: „*image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu*“ (2009, str. 94). Image se dá také dělit na různé druhy a podskupiny, které ale nejsou pro tuto práci důležité.

To jak zákazníci vnímají značku a jak hodnotí její image, se pak dá určitými způsoby měřit. Image se dá analyzovat. Metody použité v této práci pak budou popsány v další části.

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum se zaměřuje na porozumění zákazníkům, společností a konkurenci. Tyto vztahy jsou základem marketingového výzkumu. Společnosti musí chápat a reflektovat to co zákazníci chtějí od jejich produktů.“ (Smith, Albaum, 2012)

Ve většině publikací se jejich autoři shodují, že marketingový výzkum je systematická činnost sběru informací, prováděná po delší časové období. *„Na rozdíl od průzkumu trhu, který chápeme především jako jednorázovou záležitost, zjišťující zvolenou výzkumnou technikou aktuální situaci na trhu a poskytující zadavatelům především základní popis této situace“* (2003), jak píše ve své knize Miroslav Foret. Podle této definice tedy v této práci autor nebude provádět marketingový výzkum, nýbrž pouze průzkum trhu, který by bylo možné označit také jako marketingový průzkum.

U marketingového výzkumu a v podstatě i průzkumu je možné proces zjišťování informací dělit na primární a sekundární. Primární výzkum předpokládá vlastní zjišťování informací, pomocí vlastního dotazování. Jde o zjišťování informací vlastními silami. Předností tohoto typu výzkumu je určitě relevantnost získaných informací, neboť ty si autor výzkumu získává vlastními, vybranými metodami, které se pro danou situaci hodí nejlépe. Komplikací při provádění šetření je určitě časová náročnost na sběr informací a s tím spojená i finanční náročnost. Druhý z typů šetření, Sekundární výzkum, získává informace z již dříve shromážděných dat, která pak se pak v sekundárním výzkumu zpracovávají pro konkrétní potřeby. Mohou to být data, která již dříve byla použita pro jiné účely, ale zároveň dobře poslouží i pro novější zkoumání. Výhody jsou oproti prvnímu z typů zkoumání přesně opačné. Relativně jednoduché získání dat pak vyvažuje fakt, že data mohou být, pro šetření jiného typu než na který byla určena, těžko aplikovatelná, neúplná, nebo jinak zdeformovaná a je potřeba tyto vlastnosti zohlednit.

Dále můžeme marketingový výzkum dělit podle povahy získávaných dat. V tomto ohledu můžeme provádět výzkum kvantitativní, zaměřený na získání odpovědi na otázku: „Kolik?“ Nebo výzkum kvalitativní, který se snaží odpovědět na otázky: „Jak?“ a „Proč?“ Kvantitativní výzkum je, dalo by se říci plošší, nejde tolik do hloubky, ale svoji relevanci staví na velikosti reprezentativního vzorku dotázaných respondentů. Naproti tomu výzkum kvalitativní už z podstaty svého jména získává odpovědi kvalitnější a více rozvedené. Nepotřebuje tolik respondentů jako výzkum kvantitativní, zato klade otázky, které nutí respondenta k hlubšímu zamyšlení nad odpovědí.

V marketingovém výzkumu se jednotlivé výzkumné metody mohou dělit do tří skupin podle aktivit, pomocí kterých data pro výzkum získáváme. Jsou to:

- Techniky dotazování
- Techniky experimentu
- Techniky pozorování

Do těchto technik se pak řadí jednotlivé konkrétní metody zjišťování, které ale nebudeme všechny uvádět. V další podkapitole budou představeny jen ty metody, které jsou použity v praktické části a tím pro tuto práci mají nějaký význam.

6.1 Použité metody

Pro potřeby praktické části byly vybrány dvě výzkumné metody, které jsou podle autorova názoru pro tuto situaci dostačující. Jsou jimi:

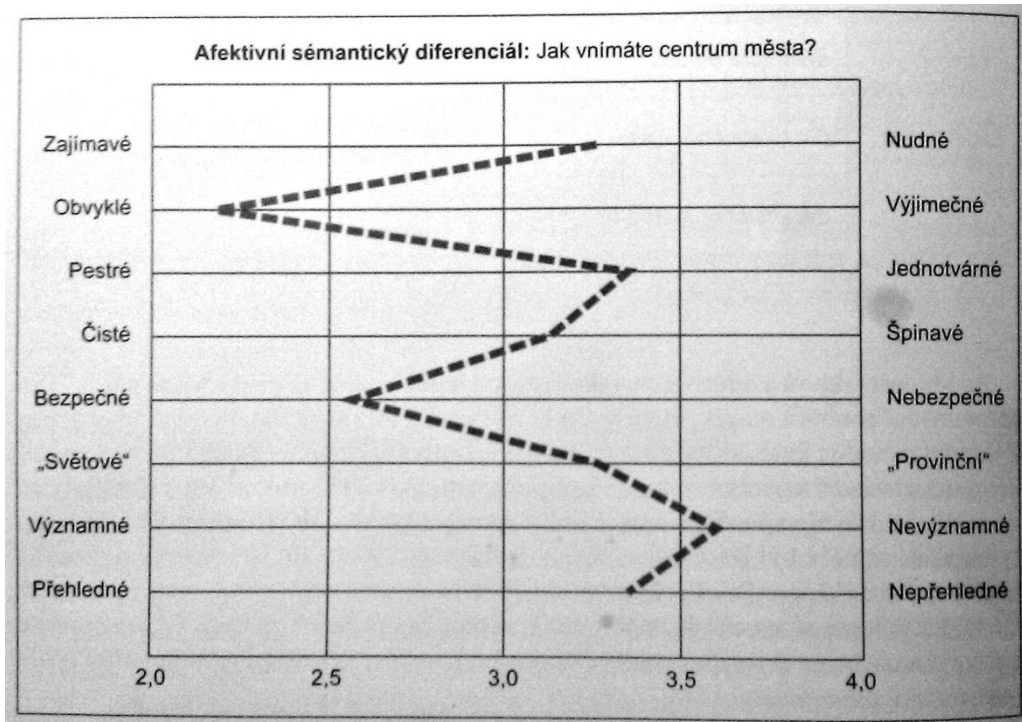
6.1.1 Dotazování

Jedná se o základní techniku marketingového výzkumu. Zařazena je do výzkumu primárního a kvantitativního. Jedná se o oslovení vhodného počtu a typu respondentů s žádostí o zodpovězení určitých otázek, nebo vyplnění dotazníku. Otázky mohou být kladeny buďto otevřené, kdy má respondent možnost odpovědět vlastními slovy, nebo uzavřené, kde tazatel nabízí předem připravené odpovědi a tázaný má zaškrtnout tu, se kterou je nejvíce ztotožněn.

6.1.1.1 Polaritní profil

Samostatnou částí, nebo přímo součástí dotazníku může být i polaritní profil. Speciální technika marketingového výzkumu, která vychází ze sémantického diferenciálu. Vysekálová a Mikeš píší: „*Sémantický diferenciál je metoda, jejíž princip spočívá v zachycení subjektivních pocitů a domněnek respondenta, které jsou dále interpretovány na objektivní bázi.*“ Dále pak k polaritnímu profilu uvádějí: „*Polaritní profil se liší od sémantického diferenciálu především svojí rychlostí a menšími náklady. Při tvorbě sémantického diferenciálu je nutné nejprve shromáždit data pro faktorovou analýzu pro stanovení vhodných dvojic atributů*“ (2009, str. 134) Polaritní profil je tedy oproti jeho nadřazenému pojmu jednodušší a rychlejší při sestavování jednotlivých dvojic posuzovaných atributů. Při polaritním profilu se respondentovi předloží seznam dvojic vždy významově protikladných

slov a na tázaném je určit, na číselné ose mezi těmito dvěma slovy, ke kterému termínu se kloní více. Vše je názorně vidět na následujícím obrázku 3:



Obrázek 3: Sémantický diferenciál (zdroj: Vysekalová, Mikeš, 2009, str. 134)

7 METODOLOGIE PRÁCE

7.1 Účel a cíl práce

Účelem této práce je popsání způsobu použití marketingově komunikačních prostředků v prostředí sportovních organizací a jejich komplexní vliv na celkovou image sportovní organizace. Účelem této práce je také přinesení praktického přínosu pro fungování komunikace klubu. Cílem této práce je pak vyhodnocení konkrétních marketingových aktivit hokejového klubu HC Slavia Praha a pomocí průzkumu zjištění jejich účinnosti na vnímanou image cílovou skupinou aktivních fanoušků klubu. Cílem je také navrhnout zlepšovací návrhy pro komunikaci klubu v oblastech, ve kterých to bude třeba.

7.2 Metodologický postup

Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickou rovinou marketingových komunikací v prostředí sportovních organizací s přesnějším zaměřením na prostředí hokejových klubů. V této části práce čerpá z teoretických odborných zdrojů, vypsanych v seznamu použité literatury na konci práce a také z vlastních autorových poznatků o této oblasti.

Druhá, praktická část práce se zaměřuje na praktické popsání komunikačních aktivit pražského hokejového klubu HC Slavia Praha a následně se zabývá vlivem těchto aktivit na vnímání cílovými skupinami klubu a na vytváření klubové image v cílové skupině v důsledku jejich působení. Pro popisnou část aktivit klubu bude využito materiálů týkajících se fungování aktivit klubu. Dále také samotného pozorování prováděných aktivit a pak především rozhovoru s představiteli klubového managementu, který aktivity vytváří. Pro výzkumnou část budou informace čerpány z výzkumu provedeného pomocí rozhovoru s hlavním představitelem fan klubu HC Slavia Praha, spolku, který je hlavním představitelem cílové skupiny – fanoušku klubu. Provedeno bude také dotazníkové šetření pomocí metody CAWI, realizované napříč celou cílovou skupinou. Součástí dotazníku bude také test polaritního profilu, zaměřený na zkoumání vnímané image.

7.3 Výzkumné otázky

Pro bakalářskou práci byly na jejím začátku stanoveny výzkumné otázky, na které se práce bude snažit ve výsledku odpovědět. Tyto otázky jsou

1. Vnímají fanoušci jednotlivé komunikační prostředky klubu a vnímají je komplexně v souvislosti ostatními aktivitami?
2. Jaká je image klubu mezi jednotlivými cílovými skupinami?

7.4 Vyhodnocení

Uskutečněný rozhovor s hlavním představitelem největší fanouškovské sekce, bude porovnán s informacemi získanými z rozhovoru s marketingovým manažerem klubu. Následně bude z tohoto porovnání vyhodnoceno, nakolik funguje komunikace mezi těmito dvěma zástupci a zdali má tato komunikace vliv na celkové vnímání vztahu klub vs. fanclub ostatními fanoušky. Z dotazníkového šetření bude následně vyhodnoceno, jak moc a jestli vůbec je komunikace klubu vnímána jejich vlastními fanoušky a z polaritního profilu vyjde vnímaná image, kterou komunikace klubu ve fanoušcích vyvolává.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 KLUB HC SLAVIA PRAHA

Pražský klub HC Slavia Praha je nejstarším hokejovým klubem Evropy a jedním z nejznámějších a nejúspěšnějších klubů v samostatné České republice. Klub za dobu své existence prošel řadou změn ať už dobrých, či špatných a sehrál svou nezastupitelnou roli v historii ledního hokeje v Československu a České republice.

8.1 Vznik a založení klubu

Na počátku slávistické sportovní tradice byl vysokoškolský literární a řečnický spolek Slavia, který vznikl 2. listopadu 1892 v období velkého národnostního rozmachu a pokrokových snah, při kterém byl založen první sportovní odbor ACOS (Akademický cyklistický oddíl Slavia). Celý spolek byl pro údajnou protirakouskou činnost brzy policejně rozpuštěn, nicméně rakouské úřady nakonec 31. května 1895 povolily založení nového klubu s názvem „Sportovní klub Slavia“, nástupce ACOS. Vlajkou klubu se stala červená pěticípá hvězda hrotem dolů v bílém poli a jako klubové barvy byly odsouhlaseny slovanská červená a bílá, které se objevily i na dresu.

8.2 Novodobá historie klubu

V novodobé historii Slavie byl pro klub zásadní hokejový ročník 1993/1994. V této sezóně Slavia vybojovala postup do extraligy ledního hokeje, mezi nejlepší týmy v naší republice, když v baráži spolu se Vsetínem porazila Jindřichův Hradec a Hradec Králové.

Dalším zásadním rokem a dalo by se říci i milníkem byl pak ročník 1990/2000, kdy tým v roli kouče převzal její dosavadní hráč - Vladimír Růžička, který v předchozí sezóně ukončil kariéru. Hned úvodní roky, ve kterých vedl Vladimír Růžička tým jako hlavní trenér, byly pro Slavii historickými. V sezonách 2000/2001 a 2001/2002 se tým opakovaně probíjoval do semifinále české hokejové extraligy a z navenek průměrného mužstva bez osobností, se podařilo vybudovat perspektivní tým s vysokými cíli. Zisk mistrovského titulu v sezóně 2002/2003 byl vyústěním promyšlené práce s mužstvem, kde vedle zkušených hráčů dostávali šanci i talentovaní odchovanci klubu a nade všemi vyčníval vynikajícím způsobem chytající Roman Málek. V dubnu roku 2004 musela Slavia opustit svoje domácí prostředí v pražských Vršovicích, kde hrála od roku 1975. Zimní stadion Eden, který je dodnes součástí velkého slávistického, sportovního areálu, přestal vyhovovat podmínkám nastaveným hokejovým svazem a tak se klub musel stěhovat. Slavia začala hrát své domácí zápasy ve Vysočanské O2 Areně. Nová, v té době nejmodernější sportovní hala v Evropě,

se stala svědkem výjimečné sezóny 2004/2005. Z důvodu výluky severoamerické NHL obohatily extraligové týmy posily ze zámoří a úroveň atraktivity ligy rázem skokově vzrostla. V této sezóně Slavia obsadila průměrné 6. místo.

Poslední sezóny jsou pro Slavii nadále výsledkově úspěšné. V ročnicích 2003/2004 a 2005/2006 skončili slavističtí hokejisté druzí a v sezóně 2007/2008 znovu, tentokrát v nové hale, vybojovali titul mistra ČR. V sezóně 2008/2009 titul sice neobhájili, ale skončili na výborném druhém místě. O rok později skončila Slavia na bronzové příčce a rok na to zůstala těsně čtvrtá. Sezona 2010/11 byla v historii klubu od postupu do Extraligy výsledkově nejhorší. Týmu musel hrát místo Play-off ve skupině o záchranu v soutěži, což se nakonec povedlo a rok na to přišlo znovu třetí místo.

V aktuálním ročníku se Slavii sportovně také moc nedařilo a obsadila celkově 10 místo v soutěži. V klubu také došlo k zásadní změně, kdy po 14ti letech, které strávil na střídačce Slavie, klub opustil její trenér a sportovní manažer Vladimír Růžička, jenž přijal nabídku na trénování české hokejové reprezentace. Jeho místo obsadil Ladislav Lubina, kterému jako asistent bude pomáhat, bývalí slávistický kapitán Josef Beránek.

8.3 Organizační členění a majetková struktura klubu

Sportovní organizace HC Slavia Praha je akciovou společností se základním kapitálem 2 000 000,-, který je rozdělen na celkem 10 000 jmenovitých akcií s hodnotou 200 Kč. Na tuto právní formu přešel klub v roce 2007, kdy do té doby fungoval jako společnost s ručením omezením.

Slavia zároveň dne 27. 2. 2013 (před skončením loňské sezóny) změnila akcionářskou strukturu, kdy většinový podíl akcií, celkově 69,9% převzala společnost OIN Gama a.s. v zastoupení Ing. Richarda Benýška, bratra někdejšího hokejového mistra světa Ladislava Benýška. Ing. Benýšek je zároveň také členem dozorčí rady společnosti Bestsport Arena, která je majitelem a provozovatelem vysočanské O2 areny – domácího stadionu Slavie. Akcionářský podíl v klubu má také Ing. Vladimír Pitter prostřednictvím společnosti Merit Asset s.r.o. s 30% akcií. Vladimír Pitter již vlastnil část akcií v minulosti a nyní jen navýšil jejich množství. Zbývající procento akcií, tedy 0,1% je v držení občanského sdružení SK Slavia Praha.

Slavia touto změnou zjednodušila akcionářskou strukturu, kdy se většinovým akcionářem, s rozhodovacím právem, stal jeden právní subjekt. Do této změny bylo ve Slavii více maji-

telů, s přibližně stejným akciovým podílem, což v některých chvílích znesnadňovalo rozhodování v důležitých otázkách. Zásadní změnou bylo také vyvázání Vladimíra Růžičky z vlastnické struktury klubu a jeho pozdější, v zásadě aktuální odchod z klubu. Dalším důležitým bodem v této změně je fakt, že Richard Benýšek je spojen se společností Bestsport Arena, která provozuje halu, v níž je Slavia v pronájmu. To mělo do budoucna značit lepší vztahy ve vyjednávání a možné lepší podmínky pro působení klubu v hale.

Organizačně v sobě Slavia zahrnuje 4 oddělení: Provozní, které se stará o chod a správu hal a ledových ploch, ekonomické oddělení, obchodní oddělení a marketingový úsek. Celkem, podle webových stránek Slavie a dle informací získaných od marketingového manažera Slavie, působí v těchto sekcích 8 lidí. Je to například rozdíl oproti přímým pražským konkurentům Slavie, jimiž jsou pražské celky Sparty a Lva, jenž na svých stránkách uvádí 24, resp. 16 zaměstnanců klubu v jeho řízení. Tzn., že do těchto počtů nezahrnujeme provozní pracovníky jako údržbáře, ledaře, trenéry, maséry, apod.

Sparta i Lev Praha mají jednotlivé funkce a činnosti rozdělené do více kategorií a přidělené více lidem. Naproti tomu Slavia, jejíž základní princip fungování musí být z podstaty činnosti stejný, veškeré činnosti sdružuje pod celkově méně lidí. To může být v určitém ohledu nevýhoda, protože zákonitě vzniká větší množství práce na menší počet lidí. Je důležité uvést, že Sparta a Lev jsou součástí Sportovního Holdingu Praha a.s., jenž pod sebe sdružuje i další sportovní celky a aktivity. Slavia je vlastněná víceméně samostatnou právnickou osobou. Z toho samozřejmě plynou finanční možnosti všech tří organizací.

8.4 Současná situace klubu

Klub se aktuálně nachází v poměrně složité situaci. V době psaní této práce již týmu skončila sportovní sezóna, kdy se po nepříliš podařené základní části nakonec podařilo postoupit do předkola play-off. V něm ale Slavia podlehla ve vyrovnaném souboji týmu Pardubic, v poměru 2:3 na vyhrané zápasy. Již před skončením aktuálně uplynulé sezóny byl potvrzen odchod nejvýraznější ikony klubu, Vladimíra Růžičky, který z postu trenéra A-týmu a sportovního manažera Slavie, odešel trénovat národní mužstvo. Jeho odchod provázelo mnoho spekulací ze strany jak médií, tak také fanoušků a atmosféře jistě nepřidaly ani vyjádření, které jednotlivé strany médiím poskytovaly. Celá situace se finálně vyhroutil po jmenování nového trenéra, kterým se stal Ladislav Lubina společně s Josefem Beránkem. Jmenování, pro velkou většinu slávistických příznivců, kontroverzního a nepřijatelného trenéra jen eskalovalo již po delší dobu napjatější vztahy mezi fanouškovskou obcí a vede-

ním hokejového klubu, v podobě majitelů, bratrů Benýšků. Celá situace nakonec vyústila ve veřejnou nabídku majitelů na odkup jejich podílu, který v klubu vlastní. Klub se tak po skončení sezóny nenachází v úplně pohodové atmosféře. Majitelé avizují snahu o prodej svých akcií v klubu, největší postavu posledních let Slavie nahrazuje trenér, proti kterému vznikají mezi fanoušky petice a zároveň vznikají spekulace ohledně finanční situace klubu a hráčského kádru. Situace tedy není nejrůžovější, nicméně úkolem praktické části této práce je analýza a zhodnocení marketingové komunikace klubu.

8.5 Marketingový plán a koncepce klubu

Co se týče marketingového plánu, podle informací od Jakuba Mezlíka si klub před každou sezónou stanovuje určité cíle ekonomické, marketingové a sportovní. Jako dlouhodobý sportovní cíl si Slavia vytyčuje postup do semifinále play-off. Obecně pak, být nejlepším klubem v extralize. Předním ekonomickým cílem Slavie je poslední sezóny stabilizace klubového rozpočtu a především přivedení silného, dlouhodobě spolupracujícího, strategického partnera, který by klubovému rozpočtu a tím i celému fungování organizace výrazně pomohl. Takový partner v klubu v posledních sezónách chyběl. V marketingové rovině bylo cílem před touto sezónou přilákání většího počtu permanentkářů a dalších fanoušků na stadion. Jako metu si Slavia vytyčila počet 5000 návštěvníků. Toho se klub snažil dosáhnout mimo jiné i lepší synergií mezi ním a vlastníkem O2 areny, společností Bestsport arena, která je také jedním z partnerů Slavie. Zároveň si klub kladl za cíl zatraktivnění domácích zápasů a prostředí, které mají na fanoušky veliký vliv. Dalším cílem bylo zlepšení práce se sociálními sítěmi, ve kterých Slavia vidí potenciál pro přetažení svých online fanoušků do offlineového, neboli zápasového světa. Celkově se klub chtěl prezentovat jako rodinný, otevřený a přátelský.

Před každou sezónou klub zpracovává novou strategii podle vytyčených cílů, nebo upravuje tu z předešlého ročníku. Konkurenci Slavia sleduje plošně, kdy se nedívá jen na svého pražské rivaly Spartu Praha a Lev Praha, ale analyzuje situaci napříč všemi hokejovými kluby v extralize. SWOT analýzu si klub neprovádí.

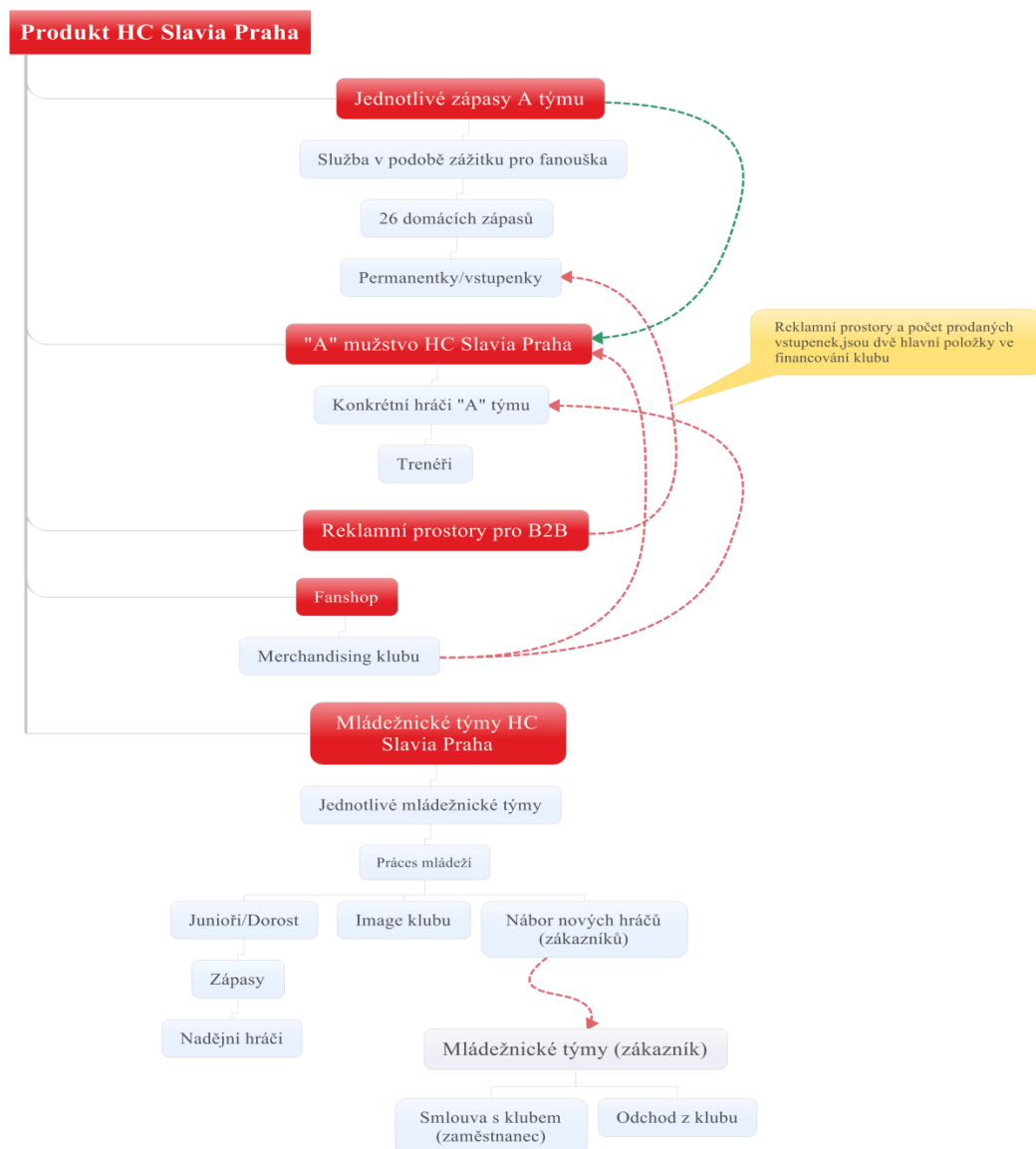
Jako své cílové skupiny klub vnímá členy fanklubu, kteří chodí stále a vytvářejí atmosféru. Dále pak nestálé návštěvníky zápasů, které je potřeba k příchodu na stadion něčím přimět. Zde velkou část tvoří rodiny s dětmi, na které se chce klub nyní primárně zaměřit. A poslední skupinou jsou VIP fanoušci, kteří navštěvují klubové patro a jedná se především o partnery a potenciální partnery klubu, takže je potřeba o ně speciálně pečovat.

8.6 Produkt HC Slavia Praha

Jak bylo uvedeno v teoretické části, definovat produkt u větší sportovní organizace, typu hokejové Slavie je poměrně obtížná záležitost. Samotný klub uvádí jako hlavní produkt zápasy svého A týmu mužů, dále merchandising nabízený ve slávistickém fanshopu a také mládežnické celky Slavie, resp. možnost stát se jejich členem a hrát hokej za Slavii Praha.

Autor práce si dovolil vytvořit vlastní nákres schématu produktů (obrázek 4), který Slavia v současnosti nabízí a který navíc, k již uvedeným položkám, přidává další. Základním produktem Slavie jsou určitě jednotlivé zápasy A týmu, kterých hokejisté v základní části odehrají na domácím ledě 26 + případné zápasy v play-off. Aby se fanoušek dostal na zápas Slavie, musí si zakoupit buď permanentní vstupenku, nebo jednorázový lístek. Dá se tedy říci, že produktem je jedinečný sportovní zážitek předávaný divákům prostřednictvím hokejového utkání, na které se můžete dostat prostřednictvím zakoupené vstupenky. Druhým produktem, který s prvním úzce souvisí je pak celkově A mužstvo jako komerční subjekt, který je možné v komunikaci úspěšně prodávat. Celý tým má určitě svoji vyčíslitelnou hodnotu, neboť se skládá z hráčů a trenérů, kteří jsou v tržním, sportovním prostředí zajisté finančně ocenitelní. Tento druh produktu má tedy dvě roviny, kdy první, je jeho hodnota pro klub změřitelná finančně, na hráčském trhu a v rovině druhé je to hodnota marketingová, která zhodnocuje hráče v komunikaci klubu a která již tak dobře změřitelná není. Dalším produktem jsou zajisté prostory, které klub poskytuje svým partnerům pro jejich zviditelnění. Může jít o prostory přímo na ledové ploše, na mantinelech, v prostorách haly, nebo před ní a v českém prostředí rovněž na hráčské, zápasové výstroji. Ochota partnerů investovat do klubu je zajisté závislá na počtu fanoušků, kteří na jednotlivé zápasy chodí. V tomto případě zde funguje přímá úměra, tedy čím více pravidelných diváků, tím spokojenější partneři. Tento produkt je proto částečně spojen i s prodejem lístků a tedy zápasy A týmu. Předposledním produktem je již zmiňovaný merchandising prodávaný skrze fanshop a posledním produktem jsou mládežnické týmy Slavie. Ač se to na první pohled nezdá, jedná se o velmi perspektivní produkty s dlouhodobou působností. Zprv se může jednat o komunikaci ohledně juniorských a dorosteneckých týmů Slavie, kdy je možné informovat o výsledcích nadějně generace, nebo o výjimečných individualitách. Zadruhé jsou to pak týmy mladších ročníků, u kterých je důležitá komunikace ohledně práce s nimi, přístupu k nim, jejich rozvoji atd. Tím si klub může posilovat svoji image v souvislosti s odpovědnou prací s dětmi a zároveň si tím láká další potenciální hráče, resp. i jejich rodiče, aby se stali dalšími slávisty a rozšířily tak členskou základnu, což má pro

klub výhody v mnoha rovinách. Je takto možné rekrutovat, neboli vlastně získávat nové zákazníky, což mladí hráči a jejich rodiče, využívající služeb Slavie, za které následně platí, nepochybně jsou. A pokud je práce dobrá, je dále možno ze zákazníků vychovávat zaměstnance, kterým se může hráč stát po podpisu smlouvy s klubem. Tím si klub hráče zavazuje a ten je mu pak nejrůznějšími způsoby prospěšný, jak už bylo uvedeno výše. To je tedy seznam produktů, jak je autor vidí v současné Slávii. Tento model pravděpodobně funguje u všech hokejových týmů, je ovšem otázka, jak se s ním pracuje.



Obrázek 4: Produkt HC Slavia Praha (zdroj: Vlastní provedení, 2014)

8.7 Cena sportovní organizace a jejích produktů

Co se týče finanční situace klubu, v loňské sezóně (od 1. 7. 2012 do 30. 6. 2013) Slavia hospodařila s majetkem 135 mil. korun. Dosáhla obrátu ve výši 99,4 mil. korun a hospodaření Slavia zakončila se ztrátou 20,9 mil. korun, což je přibližně o 6 mil. korun více, než v předcházející sezóně. Bratři Benýškové, již v únoru 2013 přebírali klub se ztrátou 14,9 milionů korun. Tato ztráta byla způsobena horšími sportovními výsledky v sezóně 2011/2012, nižšími tržbami ze vstupného na domácí zápasy a nižšími příjmy z prodeje reklamních ploch. Tato situace vznikla v klubu za minulého vedení a současní majitelé s ní

museli nějakým způsobem pracovat. Bohužel i přes zlepšené sportovní výkony v sezóně 2012/2013 se nepodařilo do ochozů přilákat více fanoušků ani žádného stálého generálního partnera a tím se ani nepodařilo zlepšit ekonomickou situaci klubu. Čísla z aktuální sezóny ještě nejsou dostupná, ale nedá se v této oblasti očekávat výrazné zlepšení.

Cena produktů Slavie, především pak zápasů A týmu je značnou měrou ovlivněna místem konání těchto zápasů. O2 arena v pražských Vysočanech je sice jednou z nejmodernějších hal v ČR, nicméně si ve spojení s nízkou návštěvností zápasů vybírá svou daň v podobě vyšší ceny vstupenek. V přiložené tabulce, v levém sloupečku, můžeme vidět cenu vstupenek tak, jak byla nastavena pro tuto sezónu. V pravém sloupci je pak cena vstupenek jak je Slavia plánuje nastavit pro sezónu příští. Můžeme pozorovat celkové snížení vstupného, od kterého si Slavia slibuje navýšení prodeje vstupenek. Dopředu samozřejmě není možné určit účinnost tohoto kroku. Pokud ale v některých zápasech této sezóny Slavia snížila vstupné například na 50,-, nebo dokonce 20,- korun – nárůst návštěvnosti byl znatelný.

I.	Dlouhá strana	260 Kč	190
II.	104, 109, 115, 116, 119, 120	180 Kč	140
III.	105, 108	130 Kč	100
IV.	106 a 107 (fanklub)	100 Kč	70
V.	114 (Rodinný sektor – cena pro dospělého)	260 Kč	190
Sleva	Děti – rodinný sektor, kat II. a kat III.	20 Kč	20
Sleva	Senior – jen z kat II.	140 Kč	110

Tabulka 1: Ceny vstupenek HC Slavia Praha 2013 – 2014 (zdroj: interní data HC Slavia Praha, 2014)

8.8 Prostředí klubu

V této kapitole by mělo být popsáno prostředí, ve kterém se klub HC Slavia Praha pohybuje. Je to ekvivalent položky Place (místo, nebo distribuce) z klasického marketingového mixu. Protože hlavním předmětem činnosti Slavie není výroba produktů, ale zprostředkovávání zážitků, navíc ve vlastním prostředí, je i vnímání tohoto bodu odlišné od klasického významu distribuce. Prostředí klubu je možné rozdělit do dvou rovin.

8.8.1 Prostředí působení klubu

Slavia, hraje své zápasy v pronajaté multifunkční hale v pražských Vysočanech. Tato hala ale není původním sídlem klubu. Tím je Stadion Eden, stojící v městské části Vršovice, které jsou historicky spjaté s celou slávistickou historií, nejenom hokejového klubu. Starý hokejový stadion již ale dlouho nevyhovuje podmínkám pro pořádání zápasů nejvyšší hokejové soutěže v ČR a tak Slavia od roku 2004 hraje své zápasy ve Vysočanském azylu. Častým argumentem, vysvětlujícím nízkou návštěvnost zápasů je právě prostředí nové haly. Hala je na slávistické poměry opravdu veliká a slávistický rozpočet zatěžuje nemalou částkou. Velikost haly se také nepříznivě odráží na atmosféře při zápasech. Pokud do arény dorazí průměrná návštěva, nebo na méně atraktivní soupeře spíše podprůměrná, atmosféra ve velké hale tím trpí. Tato fakta společně se vzpomínkami slávistů na stadion v Edenu přispívají k menším návštěvám, než jaké by si na Slavii představovali. Pokud se ale podíváme na tabulky průměrné návštěvnosti od sezóny 2000/2001 až do současnosti, zjistíme, že to pravděpodobně nebude jenom prostředí samotné haly, co zapříčiňuje menší divácké návštěvy.

		2000/2001	2001/2002	2002/2003*	2003/2004
Průměrná návštěvnost zápasů Slavie (základní část soutěže)		2568/7.	2678/6.	2857/2.	2785/5.
		2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008**
		7696/4.	5367/2.	4402/6.	5583/2.
		2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
ZS Eden	O2 arena	5422/1.	5430/7.	5012/7.	4492/12.
		2012/2013	2013/2014		
		4747/1.	4861/10.		

I. místo
II. místo
III. místo
* - I. titul
** - II. titul

po základní části

Tabulka 2: Průměrná návštěvnost zápasů Slavie v základní části (zdroj: hokej.cz, vlastní provedení, 2014)

Z tabulky je patrné, že sportovní výsledky návštěvnost ovlivňují možná méně, než by se mohlo zdát. V sezónách, kdy se Slavii v základní části výsledkově dařilo, zůstává návštěvnost na podobné úrovni, jako tomu bylo v sezóně předcházející i následující. Zároveň je zajímavé si všimnout, že ani když Slavia hrála na svém původním stadionu v Edenu, nebyla návštěvnost nijak zázračná. Zásadní rozdíl je v kapacitě obou hal. Zatímco Eden byl se svými 5138 místy při průměrné návštěvě zaplněn z 53%, O2 arena s 18 000 místy je při průměrné návštěvě využita jen z 27%. To je důvod horší atmosféry na zápasech, i když chodí v průměru více lidí než do Edenu. V tabulce můžeme pozorovat výkyv v sezóně 2004/2005 kdy se Slavia přestěhovala do Vysočan a velkou roli zde hrál faktor nové, moderní haly, na kterou se všichni chtěli jet podívat. Nad pětitisícovou hranicí návštěvnost udržel ještě titul v roce 2008 a následná povedená sezóna a od té doby návštěvnost spíše klesá. V nepovedené sezóně 2011/2012 pak byla průměrná divácká návštěva o 500 lidí menší než v roce předchozím a o 1000 diváků menší, než v roce předminulém. Dále se pak návštěvnost ustálila pod hranicí 5000 diváků. Zajímavé je také podívat se na tabulku návštěvnosti zápasů v hlavní, vyřazovací části sezóny, tzv. Play-off. Stejně jako v předchozí tabulce zde můžeme pozorovat jen malý výkyv návštěvnosti v titulových sezónách. Můžeme zde ale pozorovat velmi zajímavý propad návštěvnosti v sezóně 2009/2010, kdy se počet diváků snížil skokově o necelých 5000 diváků, i přesto, že Slavia v té sezóně dosáhla na bronzové umístění. Od tohoto roku se již návštěvnost v Play-off přes 10000 diváků nepřehoupla. Sezóna 2011/2012 byla poznamenána neúspěchy týmu a hraním ve skupině o udržení místo Play-off. Menší návštěvnost v aktuální sezóně je pak zapříčiněna vypadnutím týmu v předkole Play-off a tudíž menším počtem odehraných zápasů.

		2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004*
Průměrná návštěvnost zápasů Slavie (nadstavbové části)		4482/4.	4601/4.	4319/1	6246/2.
		2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
		10545/6.	11480/2.	11632/6.	11802/1.
		2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
		11382/2.	6503/3.	8598/4.	3271/12.
Play-off	Play-out	2012/2013	2013/2014		
		8768/3.	6180/10.		
		I. místo	II. místo	III. místo	
celkově po Play-off					

* - Finále v O2 areně

Tabulka 3: Průměrná návštěvnost zápasů Slavie v nadstavbové části (zdroj: hokej.cz, vlastní provedení, 2014)

Konkurenční pražský celek Sparta Praha se stabilně pohybuje v základní části okolo 6 300 fanoušků na zápas. Aby se Slavia na tato čísla dostala, potřebovala by na každý zápas přilákat o 1000 – 1500 fanoušků více než je tomu nyní. Tento cíl není nereálný a měl by být právě úlohou marketingu a marketingové komunikace.

8.8.2 Marketingové prostředí

Co se týče marketingového prostředí, má to Slavia velmi těžké. Jako celek působí v hlavním městě ČR, kde zároveň hrají další dva špičkové profesionální kluby. Sparta Praha jako hlavní, dlouholetý konkurent Slavie, hrající stejnou soutěž a relativně nový celek HC Lev Praha působící v kontinentální hokejové lize. Zároveň v Praze působí 6 velkých fotbalových klubů a je tu nespočet dalších možností ať už sportovního, či kulturního vyžití. Praha také, jako město, nepřispívá na činnost hokejového klubu, což je oproti týmu z menších měst rozdíl, který především finanční stránku klubu ovlivňuje poměrně zásadním způsobem.

Co se týče nejvyšší hokejové soutěže, je Slavia jedním z jejích 14ti účastníků. Celou soutěž řídí Asociace profesionálních klubů ledního hokeje (APK LH), která zastupuje všechny účastníky nejvyšší soutěže. Asociace stanovuje systém soutěže, pravidla, rozlosování a řeší všechny další záležitosti spojené se soutěží. Má na starosti také propagaci samotné extraligy a pro tuto činnost využívá služeb výhradního marketingového partnera asociace, kterým je společnost BPA sport marketing. Součástí této spolupráce je také například smlouva o vysílání vybraných zápasů extraligy Českou televizí. Tato smlouva například ovlivňuje začátky jednotlivých zápasů, které si ve vysílaných duelech může určit televize. Fungování Slavie je tedy ovlivněno činností asociace. Zároveň Slavia musí fungovat v prostředí již zmíněných, dalších 13ti účastníků soutěže a minimálně ve sportovní oblasti na ně nahlížet jako na konkurenci. V relativně malé České republice je ale nutné sledovat i další činnosti ostatních klubů.

9 MARKETINGOVÉ AKTIVITY HC SLAVIA PRAHA

Marketingové aktivity Slavie jsou řízeny marketingovým oddělením klubu, které podle organizační struktury, uvedené na stránkách klubu čítá aktuálně 4 pracovníky. Tito lidé se starají o kompletní komunikaci Slavie napříč všemi jejími kanály, které si v následujících odstavcích podrobněji představíme.

9.1 Reklama

Reklama, v jejím nejznámějším používaném významu, tedy jako reklama televizní je pro Slavii, ale i obecně pro všechny kluby nejvyšší soutěže v ČR, finančně nedostupná. Slavia pro svoji propagaci využívá reklamy outdoorové, tiskové (v médiích) a určitým způsobem i audiovizuální reklamy.

9.1.1 Outdoorová reklama



Obrázek 5: Billboard pro prodej permanentek před sezónou (zdroj: <http://market-slavia.blog.cz>, 2013)

Slavia využívá venkovní plochy rozmístěné po hlavním městě. Kvůli finančním možnostem, které klub má, využívá prostory výhradně prostřednictvím barterových smluv. Klub tedy nemá možnost si příliš vybírat a obsazuje plochy, které jsou mu přiděleny. Billboardy jsou nasazovány hlavně před sezónou k podpoře prodeje permanentních vstupenek na nový ročník. Ke stejnému účelu jsou pak využívány i v průběhu sezóny.



Obrázek 6: Billboard pro prodej permanentek v předvánoční době (zdroj: interní data HC Slavia Praha, 2014)

Další využití najdou velkoplošné reklamy před a během play-off. Například v minulé sezóně ale Slavia pro play-off billboardy využila a s heslem „Potřebujeme vás“ s nimi spojila i fanouškovskou soutěž. (obrázek 7)



Obrázek 7: Billboard play-off 2013 (zdroj: facebook.com, HC Slavia Praha, 2013)

Jak je možné vidět na obrázcích 5 a 6, využívala Slavia pro grafiku billboardů stejný styl, založený na půlení plochy slávistickými barvami a záměrně vybranou postavou brankářské jedničky týmu, Dominika Furcha. Je však patrná nejednotnost obou vizuálů, které oba komunikují stejné sdělení, přesto je každý z nich vyveden v trochu odlišném stylu, kde je na

první pohled patrná absence grafického manuálu. Objevilo se zde také nové motto: „Hokej je náš život“ s podtitulem: „Život se mění, Slavia v srdcích zůstává“, jehož vznik Jakub Mezlík avizoval před touto sezónou a které mělo spojovat slávistické příznivce. Na billboardech Slavia komunikovala prodej permanentních vstupenek na aktuální (obrázek 5) nebo příští sezónu (obrázek 6). K prodeji byla připojena i speciální akce podpory prodeje, kterou klub na materiálech rovněž zdůrazňoval.

9.1.2 Reklama v rádiu

Slavia využívá rozhlasovou reklamu ve spojení s předprodejem permanentních vstupenek, nebo pro pozvánky na jednotlivé domácí zápasy. Barterovými smlouvami získala prostor na stanicích Blaník, City radio, Beat, Hey a ve výjimečných případech i na Evropě 2. Pro předprodej na loňskou sezónu Slavia nasadila spoty namluvené největší hvězdou klubu Jaroslavem Bednářem. Pozvánky na zápas pak namlouval například brankář Dominik Furch. Spoty běžely na stanicích vždy 2 dny před zápasem a poté v den zápasu ve frekvencích 5 – 10 krát denně.

9.1.3 Reklama v tisku

Slavia dlouhodobě těží z partnerství s Pražským deníkem. Klub inzeruje především v tomto periodiku a to přibližně 2x až 3x týdně. Tématem jsou buďto pozvánky na jednotlivé zápasy, nebo výzvy k zakoupení permanentek na příští sezónu. Formáty se střídají od malých po půlstránkové. Noviny Deník vychází celorepublikově, ale Slavia inzeruje do jeho pražské, lokální mutace. Ta je v regionu po MF Dnes druhým nejčtenějším, tištěným deníkem s podílem 24% na celkovém trhu. Dalšími tištěnými médii, ve kterých se Slavia objevuje, jsou časopisy městských částí, které jsou pro klub svojí polohou, pro oslovení fanoušků, zajímavé. Jsou to zejména Prahy 4, 9, 10 a v některých případech i další. Tyto časopisy vychází jako měsíčníky a například časopis Prahy 10 vychází v nákladu 75 000 kusů. Všechny tyto tiskoviny jsou distribuovány zdarma, přímo do schránek obyvatelů příslušných městských částí.


 ŽIVOT SE MĚNÍ.
 SLAVIA V SRDCI ZŮSTÁVÁ!

**PODPOŘTE SLAVII VE
 100. ČESKÉM DERBY**

2. 3. 15:00
 HC Slavia Praha
 vs. HC Sparta Praha

SLAVNOSTNÍ ZAHÁJENÍ
 AUTOGRAMIÁDA OSOBNOSTÍ
 POSTUPOVÉ SEZONY
 UTKÁNÍ MALÝCH HOKEJISTŮ
 VYSTOUPENÍ KRASOBRUSLAŘEK

20 SEZONA
 V EXTRALIZE

Obrázek 8: Inzerce pro konkrétní zápas (zdroj: Pražský deník, 2014)

Inzerce v tisku byla pojata ve stejném duchu jako billboardové materiály, jen s tím rozdílem, že namísto Dominika Furcha se v popředí grafiky objevil Jaroslav Bednář jako největší hvězda týmu. Problémem v tomto směru může být nesourodost jednotlivých materiálů, kdy i na pohled stejné motivy, komunikující stejnou událost mají různé detaily a dokonce i barevnost provedení. Některé používané materiály mají pak úplně odlišný styl od zbytku komunikace. Ukázky dalších inzertních materiálů jsou uvedeny v přílohách práce.

9.1.4 Audiovizuální reklama

Marketingové oddělení Slavie se pokouší i o jakousi formu videoreklamy, když na svém oficiálním kanálu Youtube zveřejnilo několik audiovizuálních upoutávek, které se všechny zaměřují na propagaci nadcházejících zápasů. Jedná se ale o pokusy opravdu ojedinělé a kvalitou odpovídající dosti amatérskému provedení. Jak v rovině, scénářistické, kameramanské, postprodukční, ale i v rovině hereckých výkonů. Video jako ukázka je přiloženo jako příloha.

9.2 Public Relations

O veřejnou komunikaci se ve Slavii stará marketingové oddělení. Není zde žádné specializované PR centrum. Vztahy s veřejností Slavia zajišťuje v několika rovinách.

9.2.1 Vztahy s fanoušky

Fanklub

Nejvýznamnější skupinou slávistických fanoušků jsou bezesporu členové fanklubu Slavia, fungujícího jako občanské sdružení. Fanklub Slavia má pro klub hodnotu jednak z pohledu stabilní, organizované, fanouškovské podpory, zadruhé klubu slouží jako zpětná vazba pro jednotlivé uskutečňované kroky a za třetí je to pro klub nejbližší prostředek pro komunikaci se svými nejmilovanějšími a nejaktivnějšími fanoušky.

Fanklub má ve svém čele předsedu a čtyři místopředsedy, kteří jsou hlavními články uskupení a kteří organizují celou činnost organizace. Předseda fanklubu má rovněž na starosti komunikaci se samotným klubem, resp. s jeho zástupci. Oba subjekty spolu komunikují poměrně často. Podle informací od Michaela Tomeše, současného předsedy fanklubu je hlavním styčným bodem pro komunikaci v klubu marketingové oddělení, přesněji Jakub Mezlík a také marketingový ředitel klubu Jaroslav Svoboda. V průběhu sezóny probíhá komunikace mezi stranami prakticky na denní bázi, kdy se řeší konkrétní záležitosti ohledně přípravy fanklubu na domácí zápasy v součinnosti s klubem. Věci spojené se zápasy se řeší mezi zástupci stran pomocí telefonu, nebo mailového kontaktu. Tímto stylem se řeší například i aktuální provozní záležitosti přímo v průběhu utkání, nebo v časovém rozmezí okolo. Důležitější záležitosti, nebo věci, které vyžadují delší a podrobnější projednání se pak řeší na domluvených schůzkách zástupců klubu a zástupců fanklubu, kam si obě strany připraví své podněty a probíhá jednání. Mnoho záležitostí se také vyřeší na osobních schůzkách pana Tomeše s panem Mezlíkem, nebo panem Svobodou.

Co se týče podpory Slavia směrem k fanklubu, jedná se zde spíše o podporu produkční. Slavia nepodporuje fanklub finančně, což je na jednu stranu přání fanklubu, který si chce udržet nezávislost na klubu, na druhou stranu od klubu žádná velká finanční podpora ani neměla tendenci přicházet. Slavia tak vychází fanklubu vstříc, co se týče např. výroby choreografií, pro které poskytuje své prostory ať už v O2 areně, nebo v Edenu a členy fanklubu pouští do prostor stadionu dříve než ostatní fanoušky. Velmi výraznou podporou je zlevněné vstupné pro členy fanklubu, pro které tedy lístek na jeden zápas při zakoupení

celosezónní permanentky vychází na 52 korun, resp. 47 korun pro stále členy. Slavia také například pomáhá snížit cenu výroby dresů fanklubu u svých dodavatelů.

Slavia se také s fanklubem spolupodílí na různých eventech, kdy je buď pořádá oficiálně klub a na akci mají přístup členové fanklubu, nebo obráceně. Z takových akcí jsou to například tzv. zabruslení ledu, kdy na začátku sezóny, když se v hale vytvoří nový led, je potřeba ho rozbruslit, aby měl lepší kvalitu. Proto Slavia vyzve členy fanklubu, aby přišli do haly a pomohli, led jak se říká „rozjezdit“. Na akci jsou přítomni také hráči, je připravené nějaké občerstvení a clá akce probíhá v neformální, přátelské atmosféře. Dále fanklub například organizuje svůj vlastní hokejový turnaj, na který jsou pozváni hráči a zástupci klubu, probíhají další neformální setkání např. v hospodách, nebo na závěrečných zakončovacích akcích po sezóně.

Ostatní fanoušci a veřejnost

Slavia, samozřejmě kromě svého věrného fanklubu musí komunikovat také ke svým ostatním fanouškům a k širší veřejnosti. Používá pro to více různých kanálů a způsobů, což je možná někdy kamenem úrazu. Základem pro veřejnou komunikaci klubu je v současné chvíli Facebooková stránka, na které je v současnosti 34 325 fanoušků. Slavia v tomto ohledu poněkud zaostává za svými pražskými konkurenty, kdy Sparta má aktuálně 65 tis. fanoušků a Lev Praha, paradoxně, jako nejmladší z trojice 71 tis. fandů. Slavia stránku využívá pro postování příspěvků týkajících se dění v klubu a informování o novinkách. Objevují se zde také zápasové informace, nebo zprávy týkající se mládežnických týmů. Slavia se svoji timeline snaží oživit nejrozličnějšími prostředky, kdy vytváří reportážní videa ze zápasů, infografiky plné informací o zápasech a hráčích, ale snaží se vytvářet také soutěže pro fanoušky, nebo postuje prostě jen zajímavosti. Tyto aktivity budou více rozvedeny v dalších kapitolách. V rámci PR by měl být Facebook využíván jako komunikační nástroj pro informování fanoušků, ale také pro vytváření nějaké interakce s nimi. To na Slavii zatím moc nefunguje, což je ale dáno tím, že fanoušci na stránku většinou nepokládají přímé dotazy. Když už je položí, zůstávají nezodpovězeny a ani na jiné typy postů nejsou od správce stránky žádné reakce. Mnoho těchto situací je také z druhé strany zapříčiněno tím, že sama Slavia odpovídi na dotazy buďto nezná, nebo je nemůže sdělit. Přesto by komunikace měla být aktivnější. Dalším kanálem pro komunikaci s veřejností je Twitterový účet. Stejně jako v případě Facebooku má Slavia z pražské trojice nejméně sledujících, a to konkrétně 1652 (Sparta 2543, Lev 3975). I přesto so Slavia na Twitteru počíná

dobře. Účet je aktivní a objevují se na něm zajímavé tweety, i když se většinou jedná o duplicitní informace s Facebookovou stránkou.

Pro komunikaci s fanoušky a veřejností Slavia používá také své vlastní internetové stránky. Na hlavní stránce klub zveřejňuje nejdůležitější informace z klubu a výsledky. Zve na zápasy a nyní, po skončení sezóny, informuje především o mládežnických výběrech a aktivitách slávistů v reprezentacích. Na hlavní stránce je i prostor pro aktuality kde se objevují krátké zprávy, pro které není nutné psát klasický článek. V sekci pro fanoušky nalezneme dvě záložky směřující na Diskusní fórum Slavie a do webové sekce Ptejte se. Diskusní fórum slouží jako prostor pro předávání názorů mezi fanoušky. V sekci Ptejte se, klub zveřejňuje veškeré proběhlé rozhovory s hráči, nebo představiteli klubu a součástí je hlavně možnost ptát se online, přímo Jakuba Mezlíka. Fanoušci vkládají dotazy a klub se prostřednictvím svého marketingového specialisty snaží odpovídat. Otázky jsou v poslední době poměrně nepříjemné, ale i přesto na ně pan Mezlík většinou odpovídá, i když se většinou jedná o opakované odpovědi. To je ale stejný případ jako výše, kdy pan Mezlík buďto odpověď nezná, nebo ji nemůže prezentovat dříve, než mu to dovolí vedení. Klub v rámci komunikace k veřejnosti mluví také ke školám a to především základním. V součinnosti s klubem funguje již řadu let ZŠ Vladivostocká, do které chodí mladí slávisté. Klub se ale zaměřuje také na školy v okolí, aby přilákal nové mladé chlapce a dívky, aby si vyzkoušely bruslení. Organizuje se nábor do školičky bruslení, kde jde především o celkový rozvoj pohybového ústrojí dítěte. K samotnému hokeji se dítě dostane až po delší cestě, později. Klub získal nedávno statut Akademie ČSLH, který je zárukou správné práce s mládeží. V ČR ho získalo zatím pouze 11 klubů.

9.2.2 Press Relations

Vztahy s médii Slavia řeší prostřednictvím Jakuba Mezlíka, který se o komunikaci s nimi stará a funguje také jako tiskový mluvčí klubu. Slavia má domluvené partnerství s několika médii. Jsou to: Pražský deník, Naše Praha 9, Rádio Hey, Rádio Blaník a Rádio City. V těchto médiích má Slavia barterově zamluvenou prezentaci. Slavia pořádá pravidelné tiskové konference před a po sezóně a také v mimořádných situacích, např. při příchodu nového hráče. Po domácích zápasech se konají jen malé brífinky s trenéry obou mužstev. Na Slavii mají akreditovaní novináři volný přístup do kabin po zápasech a trénincích, takže mohou s hráči dělat rozhovory libovolně podle vlastního uvážení. Vše na místě koriguje pan Mezlík. Ani v komunikaci mimo zápasy, nemají novináři povinnost domlouvat rozho-

vory s hráči, nebo lidmi s klubu přes tiskového mluvčího. Hráči si mohou dávat rozhovory podle vlastního uvážení a podle pana Mezlíka sami vědí, že se o svém zaměstnavateli nesmí vyjadřovat tak, aby ho to poškodilo. To je například rozdíl oproti konkurenční Spartě, která má tyto pravidla nastavena velmi striktně a rozhovory s kýmkoli z klubu musí být domluveny přes tiskového mluvčího, aby nad nimi měl klub kontrolu. Při nerespektování tohoto pravidla klub odebrá novinářům licence. Slavia také samozřejmě posílá tiskové zprávy k důležitým událostem. Na webu ale například vyloženě chybí novinářská sekce, kde by si mohla média informace a materiály klubu pohodlně stahovat.

9.2.3 Interní komunikace a komunikace s partnery

Vztahy s partnery komunikaci s nimi, má v klubu na starosti obchodní oddělení. To se stará o stávající partnery a pomocí obchodních zástupců hledá nové. Marketingové oddělení má na starosti exekuci položek s uzavřených smluv s partnery, tedy, aby byly všechny body smluv splněny a prezentace partnerů byla v pořádku. Pro významné partnery jsou pořádány také speciální akce, kdy se v létě organizuje golfový turnaj a v zimě lyžování na horách. Na svých internetových stránkách klub aktuálně prezentuje 56 partnerů. Prezentace je ale dosti bídná a neprofesionálně provedená.

Interní komunikace v klubu probíhá vzhledem k počtu jeho pracovníků na osobní rovině. Všichni zaměstnanci klubu se navzájem znají a na úrovni vedení klubu probíhají týdenní porady. Zázemí kanceláří je na stadionu v Edenu, kde také všichni zaměstnanci sedí a tím pádem k sobě mají blízko. To napomáhá rychlému jednání, ale na druhou stranu může být malý kolektiv také nevýhodou. Zaměstnanci klubu jsou také samozřejmě hráči, kteří mají pod klubem smlouvu a s nimi komunikaci řeší sportovní úsek. Stejně tak sportovní úsek komunikuje s trenéry mládeže, se kterými řeší koncepci práce a průběžné situace v týmech. S provozními zaměstnanci klubu pak komunikuje provozní oddělení ve spojení se sportovním. Do interní komunikace by se také dala zařadit komunikace s rodiči hráčů Slavie, což je poměrně velká skupina lidí, pro klub velmi důležitá. Ve Slavii funguje celkem 11 mládežnických celků, ve kterých je nyní registrováno cca. 270 hráčů. S jejich zástupci komunikují především trenéři jednotlivých mužstev a jejich vedoucí.

9.3 Přímý marketing

Direct marketing Slavia realizuje pomocí databáze svých kontaktů, které do ní získává pomocí prodeje permanentek a registrace do odběru newsletterů. Slavia tak pravidelně za-

sílá svým odběratelům newslettery s aktuálními informacemi. Distribuce probíhá týdně, v počtu cca. 1000 kusů. Speciální akci přímého marketingu Slavia realizovala před touto sezónou, kdy vybraným předplatitelům, jejich permanentky vozili samotní hráči A týmu. Z celé akce pak následně vzniklo video, které Slavia prezentovala na svém kanálu Youtube. Za aktivitu přímého marketingu by se dala považovat i soutěž, která byla dostupná pouze pro držitele permanentních vstupenek. Soutěž s názvem Strávník měsíce, zaručovala 2 vstupenky do klubového patra Slavie pro toho držitele permanentek, který za uplynulý měsíc měl na své kartě největší útratu v občerstveních v O2 areně. Soutěž probíhala po celou sezónu a byl velmi úspěšná. V období Vánoc, byli také vybráni určití permanentkáři, kteří měli možnost se podívat do zázemí klubu v O2 areně, navštívit trénink hlavního týmu a nechat si hráče podepsat na plakát. Tyto akce jsou pro fanoušky velmi důležité, protože jsou pro ně velkým, často i celoživotním zážitkem, který pak rádi předávají dál. Z akce znovu vzniklo video, které se později prezentovalo napříč komunikačními kanály klubu.

9.4 Podpora prodeje

Především v prodeji permanentních vstupenek před sezónou je akcí pro podpoření odbytu hodně. Základní výhodou oproti minulým sezonám, bylo vytvoření plastové kartičky, kterou předplatitelé začali dostávat namísto paklu 26 lístků, který dostávali doposud. Společně s vytvoření speciálního vchodu do arény pro permanentkáře to byla největší obměna oproti minulým sezonám. Po příchodu nového majitele Slavia také připravila několik výhod využívající spojení klubu a majitele Bestsport arény, partnerem klubu a zároveň majitelem haly. Součástí dřívějšího nákupu permanentky tak byl např. jeden volný vstup na jakýkoliv koncert pořádaný v O2 areně, případně lístek na koncert kapely Chinaski. Dále byla výhodou sleva z běžné ceny vstupného 15 – 25%, získání stálého místa, speciální tématické tričko zdarma. Veškeré tyto výhody Slavia komunikovala prostřednictvím svých materiálů.



Obrázek 9: Podpora prodeje permanentek (zdroj: denik.cz, 2014)

Slavia podporovala prodej také nejrůznějšími soutěžemi pro fanoušky, jako např. zmiňovaná soutěž o strážníka měsíce, kdy Slavia podporovala i prodej občerstvení v hale. Připraveny byly i speciální slevové akce, kterých bylo v průběhu sezóny poměrně dost, a Slavia jimi získávala na jednotlivé zápasy více diváků. Šlo například o vstup na zápas s Třincem za 20 korun na počest 20. extraligové sezóny klubu. Další akcí typu 3 vstupenky za cenu dvou, bylo více. Další akcí byla například Mikulášská, kdy fanoušci v převleku za čerta, Mikuláše, nebo anděla měli vstup na určitý zápas zadarmo.

9.5 Eventy

Eventy jsou u Slavie, společně s podporou prodeje nejvyužívanější formou propagace. Eventů Slavia pořádá opravdu dost, ať už ve spojení s fanklubem, nebo samostatně. Na začátku sezóny pořádá Slavia již zmiňované zabruslení ledu. V loňské a letošní sezoně navíc Slavia pořádala 2 veřejná bruslení s hráči. Jedno bylo v nákupním centru Galerie Harfa, sousedícím s O2 arenou, druhé pak bylo před Vánoci v Edenu. Před sezonou klub uspořádal v pražské ZOO krmění lvice Aishy, kterou Slavia sponzoruje a u té příležitosti byla uspořádána také autogramiáda hráčů. Akce byla velmi úspěšná. Příznivci, kteří přišli v klubových barvách, měli vstup do ZOO za symbolickou 1 korunu. Součástí akce bylo i odborné povídání o lvech a celkově měla akce veliký ohlas, když se jí zúčastnilo přes 500 slávistů.

POJĎTE SE SLAVIÍ DO ZOO!

★ **28. 8. 2013**

Za účasti **Jaroslava Bednáře, Petra Kadlece, Dominika Furcha, Adama Svobody a Pavla Kolaříka.**

Každý, kdo přijde v klubové šále, triku, nebo dresu, bude mít vstup do ZOO za pouhou jednu korunu.

Harmonogram:
 14:30 krmení lvice Aishy
 cca 15:00 autogramiáda

www.hc-slavia.cz www.facebook.com/HCSlavia

HC SLAVIA PRAHA

HOKEJ JE NÁŠ ŽIVOT!
 Život se mění, Slavia v srdci zůstává!

Obrázek 10: Pozvánka na event do ZOO (zdroj: hc-slavia.cz, 2013)

Další podpisová akce byla spojená s křestem kalendáře na rok 2014 a uskutečnila se opět v Galerii Harfa, se kterou Slavia velmi výhodně spolupracuje. Zorganizována byla také autogramiáda slávistických legend a mistrů z roku 2003. Netradičně se uskutečnila také beseda s fanoušky na téma klubového marketingu, kam mohli slávističtí příznivci dorazit a diskutovat se zástupci klubu. Poměrně často se také hráči s fanoušky setkávají na neformálních akcích u piva, jako například když vybraní hráči představují nové pivo pivovaru Radegast v pražské hospůdce a rovnou zde zůstanou a s fanoušky si povídají.

Nejdůležitějším pořádaným eventem jsou však samotné zápasy týmu. Ty probíhají podle předem připraveného scénáře, který se obměňuje podle aktuálního soupeře. Slavia se snaží předzápasový a přestávkový program co nejvíce zatraktivnit, aby se lidé v čase, kdy se nehraje hokej, také bavili. Konkrétní program vymýšlí marketingové oddělení Slavia a na místě ho realizuje pomocí moderátora zápasu, interaktivní LED kostky nad ledem a LED prstence okolo haly, tzv, poprsníku. Případně pomocí dalších lidí spojených s konkrétním programem. Slavia vpouští diváky na stadion 1,5 hodiny před zápasem, do hlediště pak hodinu před zápasem. V hale mezitím hraje hudba a pouští se reklamy. 40 minut před zápasem začíná rozbruslení hráčů za doprovodu hudby. Po jeho skončení začíná úprava ledové plochy a představování jednotlivých hráčů moderátorem. Souběžně běží na kostce nad ledem medailonky jednotlivých hráčů. Pak už hráči nastupují na led. Tento nástup se

klub snaží udělat co nejatraktivnější, což znamená, že potěmní celá hala, začne hrát slávis-tická hymna, na ledě jsou mažoretky. Na zápasy play-off se Slavia ozvláštňuje nástup na-příklad i pyro efekty.

Během zápasu se nic zvláštního neděje, v případě gólu halou projedou speciální efekty a režie v aréně se snaží pomocí kostky a hudby reagovat na aktuální dění na ledě. Ovládání kostky řeší přímo režie v O2 areně, která spolupracuje s klubem. V přerušeních hry jsou v ochozech cheerleadres, které tancují naučené choreografie na hudbu. Na kostce také běží oblíbené divácké „srandičky“ jako například akce Kiss me, apod.



Obrázek 11: Kiss me (zdroj: hc-slavia.cz, 2005)

Přestávkový program je vyplněn buď mini-hokejovým zápasem malých dětí, nebo soutě-žemi pro diváky, kteří jsou losováni, nebo jiným způsobem vybírání. Soutěže probíhají přímo na ledě a účastníci vyhrávají různé ceny. V prostorách haly si děti mohou například zahrát hokej na Playstationu 3, nebo občas jiné připravené hry.



Obrázek 12: Nástup k domácímu zápasu Slavie (zdroj: Facenook.com, Pyroefekty.cz, 2013)

9.6 Sponzoring

Ač se to na první pohled nemusí zdát, i sportovní kluby se mohou aktivně podílet na sponzoringu a nemusí být jen jeho příjemci. Slavia tak v podstatě nevědomky buduje CSR klubu. Samotnou Slavií nejvíce propagovaná dobročinná aktivita je podpora lvice Aishy v pražské ZOO. Slavia lvici adoptovala a slouží jako její živý maskot, kterého má i ve značce klubu. S Aishou pojí klub i další aktivity. Méně známá je již podpora dětského domova Radost v pražských Měcholupech. Spolupráci začala Slavia v loňském roce, kdy se pan Růžička s marketingem dohodl, že by bylo vhodné nějakou dobrou věc podpořit. Slávističtí hráči tak do domova vozili různé dárky, uspořádali zahradní party, vzali děti na bruslení do Galerie Harfa, nebo je pozvali na zápasy A týmu. Klub tuto aktivitu vůbec nekomunikuje, což je šlechetné, ale naprosto neúčelné. Hráči také dochází pravidelně, již několikátou sezónu na dětské oddělení onkologie a hematologie, kam dětem vozí dárky, povídají s nimi a navozují příjemnou atmosféru. Nejaktuálněji se Slavia zapojila, v loňském roce do projektu Movember. Projektu se zúčastnil celý tým a byly s ním spojené i fanouškovské soutěže. Do stylu akce byla uzpůsobena i komunikace klubu. Slavia se také zapojila do Týdne sportu zdarma, kdy poskytla svoje prostory v edenu pro sportování veřejnosti bez placení. Ve

vlastních řadách pak Slavia například odměňuje nejlepší žáky ze Základní školy Vladivostocká v Edenu, která je již dlouhá léta slávistickým partnerem.

9.7 Merchandising

Slavia pro prodej a distribuci klubových, reklamních předmětů využívá fanshopu, který ale sama neprovozuje. Slavia se vlastního provozu vzdala a v současné době fanshop řídí společnost Střída Sport s. r. o. Slavia má ale na veškeré produkty prodávané prostřednictvím obchodu schvalovací právo. Samotné produkty prezentují jednotliví hráči, i trenér Vladimír Růžička. Prezentace produktů je zdařilá, ale zasloužila by si svoji obměnu. Pozitivně působí fakt, že Slavia v poslední době začala ohledně podoby merchandisingu komunikovat s fanoušky, když jim nabídla možnost, podílet se prostřednictvím Facebooku, na tvorbě některých produktů. Fanoušci mohli o podobě produktů hlasovat a celá komunikace se setkala s úspěchem. Je potřeba ji ale dotáhnout dokonce a neskončit v polovině.

Packaging

Zabalení produktu, bychom v kontextu hokejového klubu mohli chápat jako zabalení hokejového domácího zápasu, tedy jeho vzhled a vzhled celého týmu. Slavia před sezonou avizovala, že chce prostory O2 areny pro fanoušky více zdomácnět, aby se uvnitř cítili opravdu jako doma. To se z části povedlo, ne však tak, jak by si to fanoušci představovali. O2 areně, potažmo Slavia v tomto ohledu doplácí na svoji velikost. Klub sice po prostorách areny vyvěšuje na zápasy vlajky dresy a další materiály v klubových barvách. Ve velikosti haly však celá tato snaha zaniká, a aby byla opravdu znatelná, vyžadovala by více materiálů a více finančních prostředků. Jako obal produktu pak můžeme vnímat také hráčské dresy a úbory. A vlastně také oblečení celého realizačního týmu během zápasů. Vzhled dresů je pro Slavii jasně daný klubovými barvami, se kterými se dlouhodobě nehýbe. Slavia nejde tedy cestou spartánského rivala, nebo svých fotbalových kolegů, kteří například ve venkovních sadách dresů zvolili úplně jinou barevnou variantu, než jsou klubová barvy. Červenobílý základ je pak v českém prostředí velmi ovlivněn nutností prezentace sponzorů. Finální podoba dresů tedy velmi závisí na počtu a velikosti sponzorů pro každou sezónu. Dresy se představují před každým novým ročníkem.



Obrázek 13: Dresy pro sezónu 2014 (zdroj: Facebook.com, HC Slavia Praha, 2013)

9.8 Digitální marketing

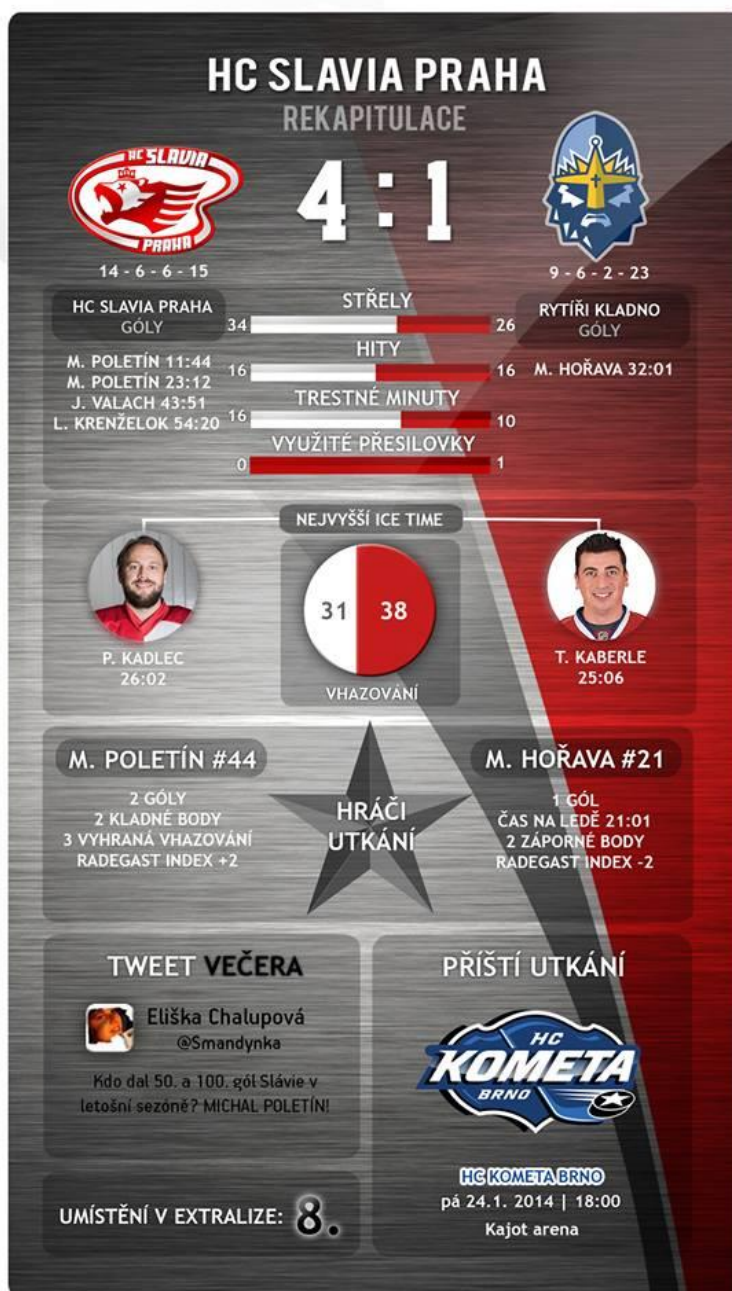
Podle slov Jakuba Mezlíka je digitální marketing jednou z prioritních oblastí, na které by se chtěl klub zaměřovat.

9.8.1 Internetová prezentace

Slavia používá stejnou internetovou prezentaci od společnosti eSport.cz již poměrně dlouhou dobu a ta postupně přestává vyhovovat některým trendům. Slavia na léto chystá obměnu webových stránek, které by měli více odpovídat modernější době a požadavkům uživatelů. Na web by měly být doplněny některé zcela chybějící sekce a grafická stránka by měla být inovována. Za pěknou inovaci může být považováno spuštění panoramatické prohlídky slávistické kabiny, které ale mohlo být lépe komunikováno. Tento typ prezentace má velký potenciál pro rozšíření.

9.8.2 Sociální sítě

Primární sociální sítí Slavie je Facebook. Na kterém klub představuje veškeré novinky jako první. Stránka má pěkně vyplněný popis a detailně je zpracovaná i celá timeline až do doby vzniku klubu. Naopak úplně chybí práce s aplikacemi a dalšími možnostmi Facebooku. Fanoušky stránka nabírá poměrně rychlým způsobem, když ještě 8. Zářím 2013 měla 20000 fanoušků a hranice 30000 dosáhla 17. Února 2014. Příspěvky na stránku jsou přidávány, v době sezóny poměrně často a se zajímavými informacemi. Od 21. 5. 2013 do 9. 4. 2014 bylo na zeď přidáno celkem 162 příspěvků. Jednalo se o nejrůznější typy postů od fotografií z jednotlivých zápasů, přes informace z týmu, soutěže pro fanoušky, rozhovory, videa, až po celkem úspěšné příspěvky týkající se 20 jubilejní sezóny Slavie v nejvyšší lize. Tyto posty připomínali historické okamžiky Slavie a poukazovali na její tradici. Slavia také začala po vzoru týmu z NHL používat zápasové infografiky, které začaly sklízet úspěchy. Slavia také začala napříč sociálními sítěmi používat hashtag #20sezona, pod který mohli fanoušci přidávat své vzpomínky a zkušenosti. Slavia používá i Twitter a je na něm poměrně aktivní. Ve stejném časovém úseku jako na Facebooku udělala Slavia na Twitteru 455 tweetů a dá se říci, že vytvářejí určitou odezvu, kdy je na každý tweet nějaká reakce. Od listopadu 2013 má Slavia i svůj Instagram a na něm aktuálně 550 followerů. Příspěvky jsou celkem zajímavé, odezvu mají a odpovídají zaběhnutému standardu u sportovních klubů. Klub má také svoji webovou televizi, avšak ta je rozpolcená. Z odkazu na webových stránkách klubu se dostanu k videím umístěným na serveru Vimeo.com, ale ta stejná videa přitom najdu na oficiálním kanálu Youtube. Slavia s televizí pracuje dobře. Snaží se vymýšlet i originální videa s pomocí speciální Sony Action Cam, kdy například může fanoušek prožít zápasový den z pohledu hráče, nebo se podívat jak z pohledu brankáře vypadá trénink. Jinak jsou na kanálu klasická komentářová videa k zápasům, pozvánky na zápasy, nebo sestřihy z různých akcí. Slavia je také na sociální síti Google +, kde se jí ale moc nedaří. Se svými 197 fanoušky za svým pražským rivalem, který má momentálně přes 40 tis. fanoušků výrazně zaostává. Slavia není na G+ ani moc aktivní což je určitě škoda a ztrácí se tím příležitosti k oslovení dalších cílových skupin.



Obrázek 14: Infografika k zápasu (zdroj: Facebook.com HC Slavia Praha, 2013)

9.8.3 Mobilní aplikace

Mobilní aplikace Slavie je dostupná jak z App store pro mobilní zařízení s operačním systémem iOS, tak na Google Play pro zařízení s Androidem. Aplikace má vesměs kladné bodové hodnocení, avšak komentáře už tak pozitivní nejsou. Aplikace je zbytečně složitá, navíc neaktualizovaná a celkově po technologické i uživatelské stránce nedotažená. Podle informací z klubu bude Slavia společně s novým webem vyvíjet i novou aplikaci.

9.8.4 Digitální outdoorové zařízení

Klub využívá několika míst po Praze k prezentaci na LED obrazovkách. Jedná se především o nákupní centra, zejména partnerskou Galerii Harfa. Na obrazovkách se objevují stejné informace jako na ostatních komunikačních materiálech k zápasům a prodeji permanentních vstupenek.

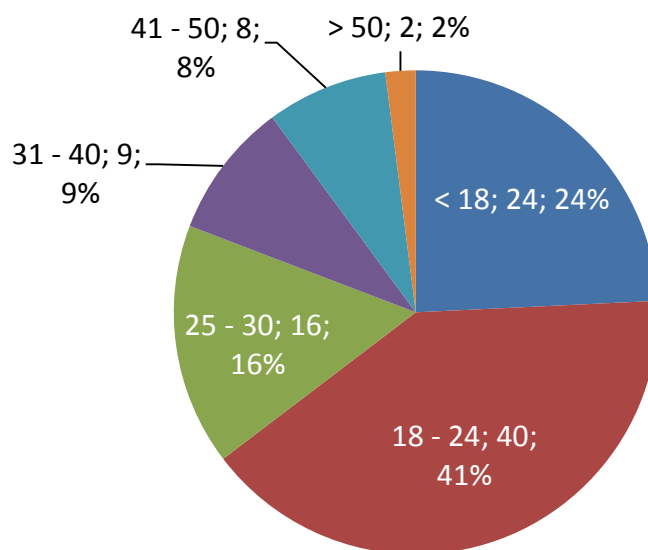
10 VÝSLEDKY DOTAZOVÁNÍ, VYVOZENÍ ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ ZE STRANY KLUBU

Dotazování probíhalo prostřednictvím internetu, přes dotazník vytvořený v Google dokumentech a distribuovaný mezi slávistické příznivce. Distribuce probíhala z části vlastními silami přes osobní oslovení respondentů vybraných do reprezentativního vzorku. Z části za pomoci předsedy fanklubu Slavie Michaela Tomeše, který vyplňování dotazníků inicioval mezi členy fanklubu. Dotazování se nakonec zúčastnilo 99 respondentů, což sice není vzorek vhodný pro úplné závěry, nicméně pro orientační přehled o aktuální situaci dostačující. Je potřeba brát v potaz že respondenti jsou z větší části lidé aktivně se zajímající o dění ve Slavii a proto jsou dotazy zaměřeny na jejich názory na komunikaci klubu.

Dotazník byl rozdělený do dvou částí, kdy první zjišťovala pomocí otevřených či uzavřených otázek postoj respondentů ke klubové komunikaci a druhá část se pomocí polaritního profilu snažila zjistit vnímanou, aktuální image klubu. Získané hodnoty budou nyní prezentovány a bude k nim doplněn komentář autora a zlepšovací návrhy, týkající se dané oblasti, vycházející z aktuálního stavu a výsledků dotazování.

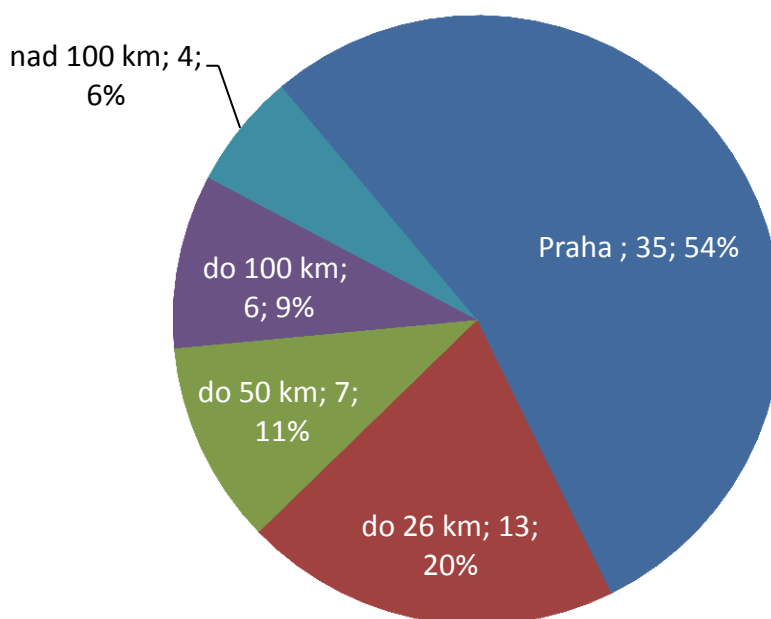
10.1 Základní údaje

Průzkumu se tedy zúčastnilo celkově 99 relevantních respondentů, z nichž **70 (71%) bylo mužů a 29 (29%) žen**. Věkové složení dotazovaných pak bylo následující:



Graf 1: Věkové složení respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Největší skupinu tedy tvoří mladí lidé ve věku 18 – 24 let a naprostou většinu pak tvoří souhrn respondentů do 30ti let, který tvoří 81% celkového vzorku. To odpovídá informacím od Michaela Tomeše, který uvedl, že složení příznivců Slavie se pohybuje v nejvíce v tomto věkovém rozmezí. Zároveň bude ale výsledek ovlivněn také distribucí prostřednictvím internetu. Co se týče místa bydliště, resp. vzdálenosti, kterou musí respondenti na domácí zápas urazit, vypadá složení následovně:



Graf 2: Vzdálenost z místa bydliště (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

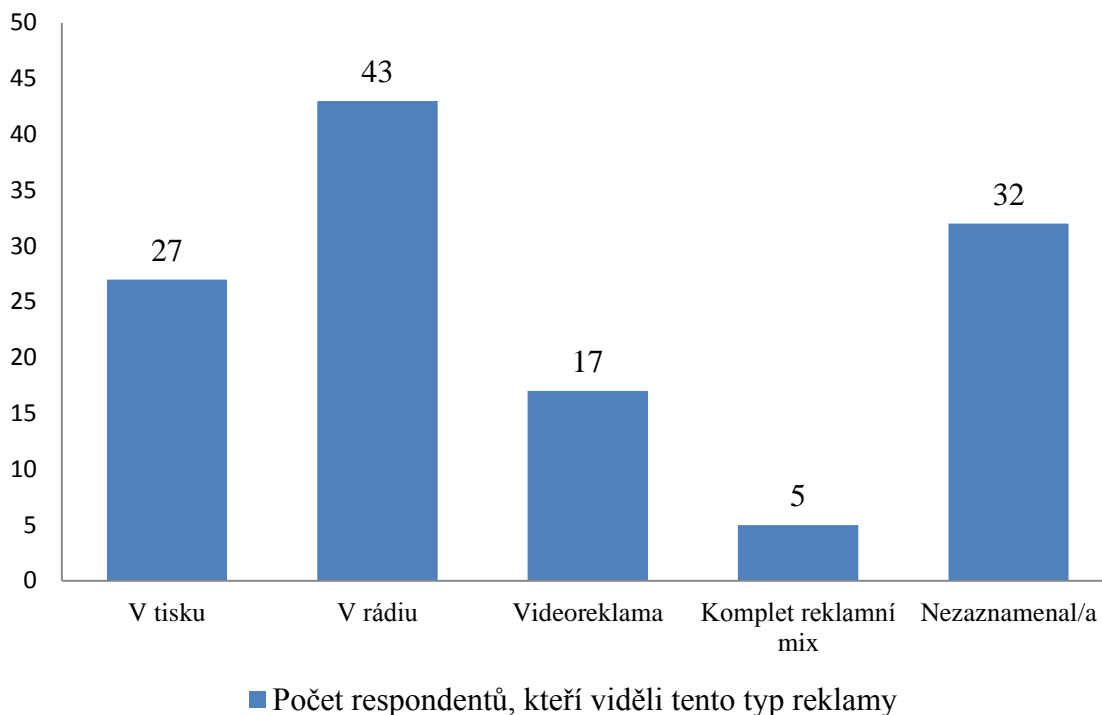
Z grafu vyplývá, že většina slávistických fanoušků pochází z Prahy, ale také v okolí hlavního města má klub své příznivce. Určitá část slávistů se rekrutuje i z lidí, bydlících ve větší vzdálenosti od Prahy. 11% respondentů uvedlo, že jim cesta na domácí zápas z domova trvá do 15ti minut. 16 – 30 minut trvá cesta 19% fanoušků. 56% pak dojíždí 31 – 60 minut a zbytek, tedy 14% tráví cestou více než hodinu. Z grafu je tedy patrné, že Slavia se přestěhováním do O2 areny trochu vzdálila svým příznivcům. Kteří na zápasy dojíždí z celé Prahy i z okolí.

Ze všech dotazovaných také bylo celkem 46 (46%) členem fanklubu HC Slavia Praha a 53 (54%) uvedlo, že členy nejsou. To nám dává srovnání odpovědí mezi dvěmi různými skupinami.

Nyní, když známe složení respondentů, se podíváme na jejich odpovědi na otázky týkající se komunikačního mixu klubu.

10.2 Reklama

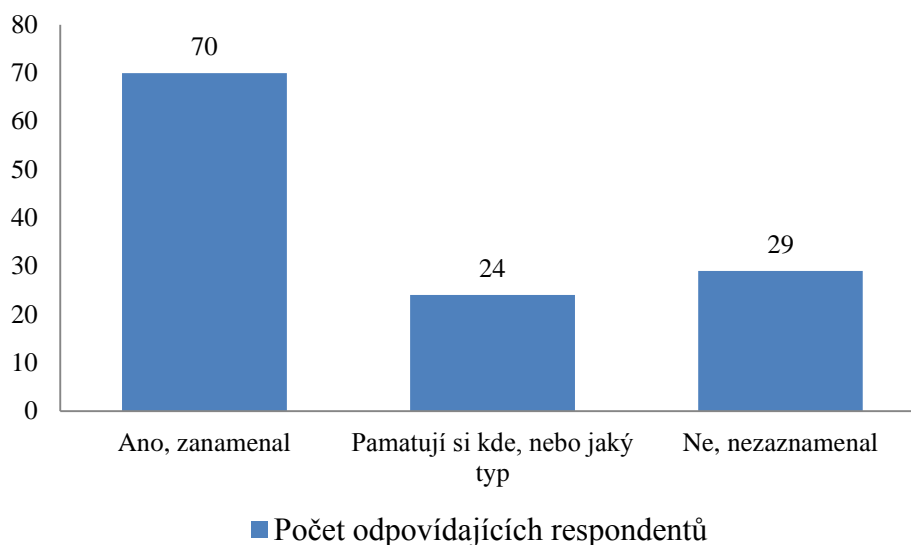
Otázka 10: Zaznamenali jste v posledních dvou sezónách nějakou reklamu Slavie? (v rádiu, tisku, nebo video?)



Graf 3: Viditelnost reklamních sdělení klubu (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Z grafu č. 3 můžeme vyčíst, že reklamou s největším zásahem je reklama rádiová, kterou z 99 respondentů vidělo 43,4% z nich. Reklamu v tisku zaznamenalo 27,3% dotázaných a videoreklamu vidělo nejméně lidí ze vzorku a to konkrétně jen 17,2%. Za zmínku stojí i minimální počet dotázaných, který byl zasažen všemi třemi komunikačními prostředky a také že celkem třetina ze všech dotazovaných neviděla žádný z těchto reklamních formátů.

Slavia by zde mohla určitě využít potenciál, který jí nabízí internetové prostředí a sociální sítě a rozšířit a především zkvalitnit tvorbu reklamních videí. Na Youtube kanálu je v současné době možné najít celkem 7 reklamních upoutávek, které mají v průměru 2180 zhlédnutí. Na počet fanoušků Facebookové stránky a celkového počtu slávistů je to nevyužitý potenciál, se kterým by Slavia měla dále pracovat.

Otázka 11: Zaznamenali jste v posledních dvou sezónách nějakou venkovní reklamu Slavie? (billboard, plakát, atd...)

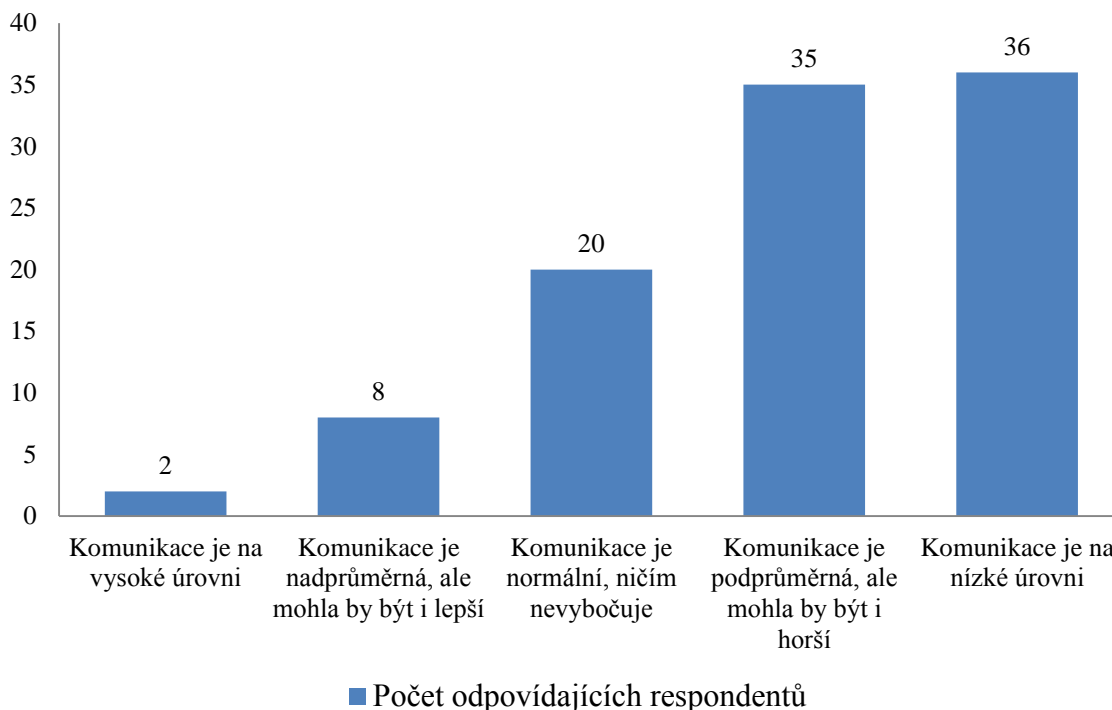
Graf 4: Viditelnost venkovních reklam Slavie (zdroj: vlastní provedení, 2014)

Z tohoto grafu můžeme vyčíst, že většina dotázaných si pamatuje, že někdy nějaký billboard nebo venkovní reklamu viděli (70,7%), ale pouze 34% z nich si pamatuje, co na ploše bylo komunikováno, nebo aspoň kde ji viděli. Nejčastěji si dotázaní pamatovali komunikaci ohledně prodeje permanentních vstupenek, nebo na loňské play-off.

Je vidět, že Slavia je na billboardových plochách viditelná, je však otázkou, jestli je tomu tak i pro nezaujaté fanoušky. Několik respondentů v dotazníku zmínilo, že si billboardu všimli, díky tomu, že se o Slavii celkově zajímají, a kdyby klubu nefandili, zřejmě by si ho nevšimli. Slavia je, díky barterové smlouvě k tomu, že může pracovat maximálně s grafikou a sdělením billboardů. Proto by do budoucna bylo vhodné, aby klub komunikoval jasnější sdělení, které více zaujme a zároveň aby grafika byla natolik zajímavá, že si jí všimne i kolemjdoucí, neznalý jiné klubové komunikace.

10.3 Komunikace s fanoušky

Otázka 12: Jaká je podle vás komunikace Slavie směrem k jejím fanouškům a k veřejnosti?



Graf 5: Úroveň komunikace klubu (zdroj: vlastní provedení, 2014)

Z grafu je patrné, že fanoušci nejsou se současnou komunikací klubu spokojeni. Podle detailnějších odpovědí se jedná zejména o nereagování na dotazy fanoušků a časté „mlžení“ odpovědí vedení. Je potřeba brát v potaz, že tato situace v poslední době vygradovala a nálada fanoušků je ovlivněna posledními událostmi v klubu. To je nicméně realita a výsledky tomu odpovídají.

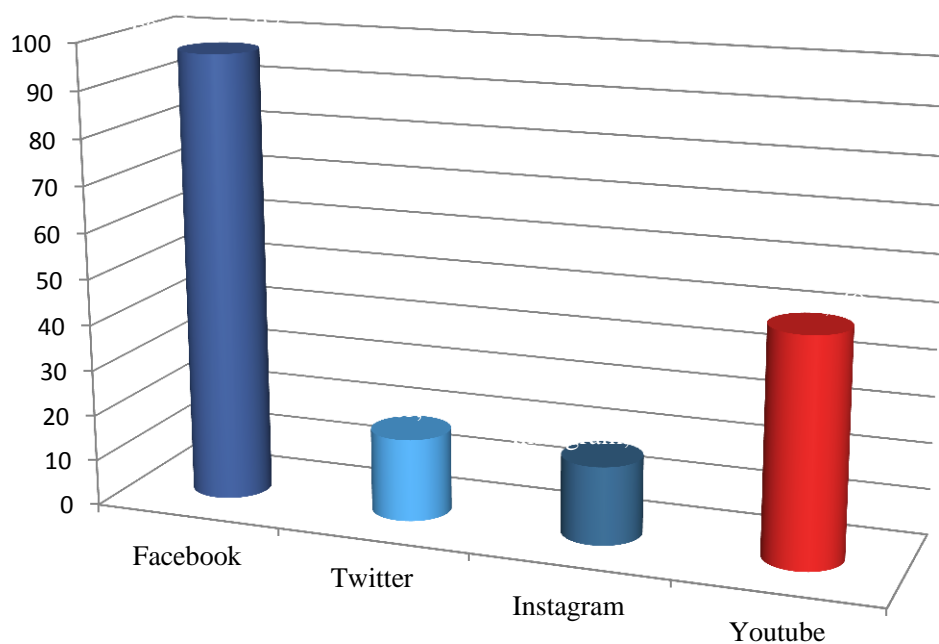
Komunikaci by jistě prospělo, kdyby ji jednotně řídil konkrétně pověřený člověk z klubu. V této chvíli si v podstatě každý může komunikovat, jak chce a nikdo nemá nad vyjádřeními kontrolu. Komunikaci veškerých subjektů spojených s klubem by měl zastřešit jeden člověk, PR specialista klubu, který by veškerou komunikaci měl pod dohledem a měl by právo na autorizaci všech výstupů. Zavedení tohoto privilegia je určitě v pravomoci klubu.

V otázce č. 13. zda respondenti odebírají newsletter s informacemi o dění v klubu, který je každotýdně rozesíláný, odpovědělo 53% procent dotázaných negativně, zbytek, tedy 47% newslettery pravidelně odebírá. Pouze 15% z nich je však s obsahem newsletterů spokojeno.

Klub by měl zaslání newsletterů lépe komunikovat. Výrazněji na něj upozornit na klubových stránkách i na sociálních sítích. Obsah newsletterů by měl být profesionálně graficky zpracován a měl by být dán jasný koncept obsahu informací v něm. Distribuce nemusí být řešena týdně, stačila by 14ti denní perioda, avšak zasílané informace musí být pro příjemce hodnotné a zajímavé, aby měl motivaci si obsah vůbec otevřít.

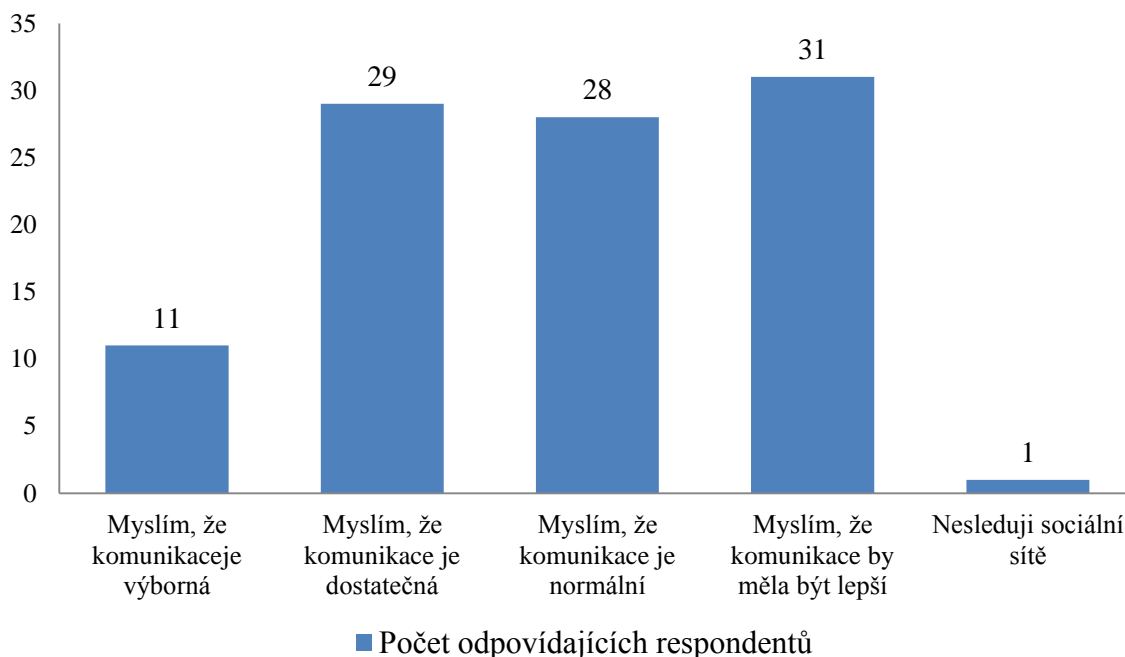
V otázce 4 bylo od respondentů zjišťováno, z jakých kanálů nejraději odebírají informace z klubu. Jen 3 dotazovaní nevedli webové stránky, nebo Facebook jako jejich oblíbený zdroj informací. Celkem 62 respondentů pak naopak uvedlo webové stránky společně s Facebookem za základ získávání informací. 17 lidí pak využívá primárně buď Facebook, nebo primárně internetovou prezentaci. 28 lidí také uvedlo navíc další zdroje informací, nejčastěji pak veřejná média, nebo komunikační kanály fanklubu.

Otázka 21: Na jakých sociálních sítích Slavii sledujete?



Graf 6: Sledovanost Slavie na sociálních sítích (zdroj: vlastní provedení, 2014)

Slavii na sociálních sítích sleduje 98 z 99 dotazovaných. Z toho 97 sleduje slávistický Facebook, což je naprostá většina. Druhou nejsledovanější síť je pak Youtube, na kterém klub sleduje 43 respondentů. Z nabídky mi bohužel vypadl Google +, u kterého ale vzhledem k nízkým číslům bude sledovanost zatím zanedbatelná.

Otázka 20: Jak hodnotíte Slavii na sociálních sítích?

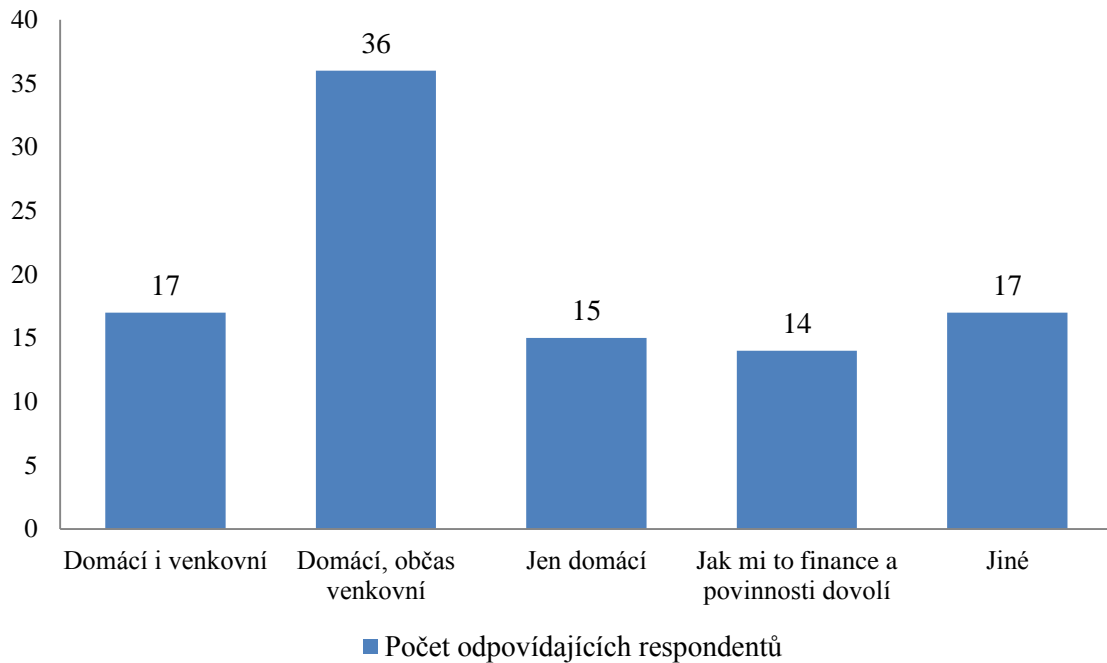
Graf 7: Vnímání komunikace na sociálních sítích (zdroj: vlastní provedení, 2014)

Na grafu můžeme vidět, že fanoušci vnímají práci na sociálních sítích jako průměrnou, až podprůměrnou, kdy celkem 31 respondentů odpovědělo, že by se komunikace na sociálních sítích měla zlepšit. V souvislosti s předchozími grafy je patrné že Slavia by se měla zaměřit především na komunikaci na Facebooku, zejména z pohledu reagování na podněty svých fanoušků. Komunikace na timeline je v pořádku a klub celkem rychle sbírá nové fanoušky. Problémem je, že s nimi neinteraguje, tím pádem pak nově přichází i stálí fanoušci mají pocit, že s nimi z klubu nikdo nemluví. Facebook jako hlavní komunikační kanál, který používá naprostá většina slávistických příznivců by měl být spravován důsledněji.

Druhou věcí, na kterou by se klub měl zaměřit a která již byla zmíněna, je Youtube. Kvalita a informativní hodnota je ve videu obzvláště důležitá, tím spíše, když konkurenční kluby tuto položku mají vyřešenou daleko kvalitněji. Slavia by v tomto ohledu neměla zůstatvat pozadu. Jak je vidět z šetření, Youtube není zanedbatelným komunikačním kanálem. Najmutí vlastního, případně externího kameramana, který by videa natáčel by klub nestálo žádnou závratnou sumu a efekt na image klubu by byl nevyčísitelný.

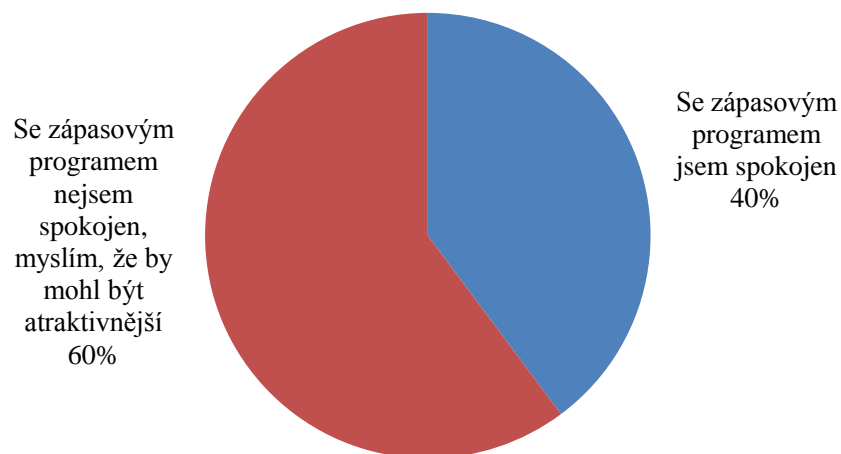
10.4 Zápasy, cena vstupenek a podpora prodeje

Otázka 5: Chodíte osobně na zápasy HC Slavia Praha?



Graf 8: Návštěvnost zápasů Slavie (zdroj: vlastní provedení, 2014)

Otázka 17: Jak se vám líbí zápasový program a vytváření atmosféry na Slavii?



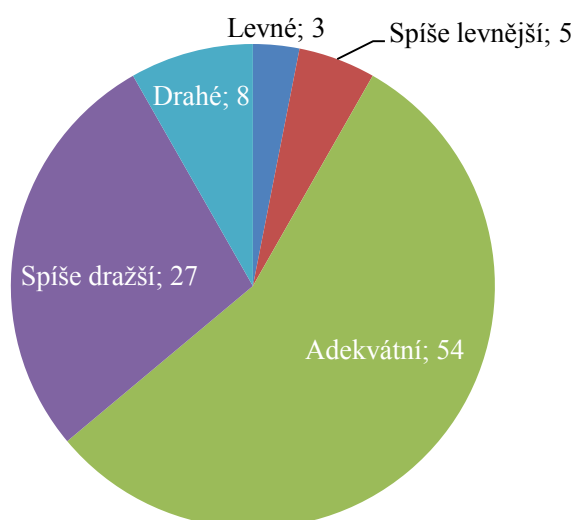
Graf 9: Spokojenost s programem a atmosférou (zdroj: vlastní provedení, 2014)

Z grafu 8 je možné vyčíst, že z 99 respondentů jich na zápasy Slavie pravidelně dochází 68, 14 dochází nepravidelně a zbylých 17 chodí zřídka, i když většinou to bývali pravidelní

návštěvníci, kteří přestali chodit buďto z časových důvodů, nebo proto, že je nebaví atmosféra v O2 areně. V tomto konkrétním případě je výsledek poněkud zkrácen, neboť dotazování byli především aktivně se zajímající slávisťové. Ve spojení s druhým grafem ale můžeme položit otázku, zdali nejsou menší návštěvy na zápasech zapříčiněné neatraktivním programem. Celých 60% aktivních slávisťů se vyjádřilo, že jim program během zápasu připadá nezajímavý, nebo nezábavný.

Klubový marketing by měl zpracovat na zápasové atmosféře. Inspiraci není nutné hledat daleko. Například Lev Praha má tuto oblast vyřešenou výborně. Za uvážení by jistě stálo zatraktivnění nástupu hráčů na led, kdy by bylo možné používat ohňové efekty při každém zápase. Pracovat by se také dalo s multimediální kostkou, na které by mohli běžet speciálně natočená videa s hráči, kteří by například přáli konkrétnímu divákovi k narozeninám, nebo by na nich mohla vynikat největší hráčova přednost, jako rychlost, tvrdost, šikovnost, atd... Ozvláštnit by se také daly soutěže pro diváky, zejména lepším výběrem soutěžících, kdy aktuálně soutěží většinou lidé z fanklubu. Pomoci by mohla například střilecí pistole na míčky, která dostřelí dále do hlediště a je možné oslovit více diváků. Více zkulturnit by potřebovalo také prostředí O2 areny, kde by mohli pomoci například dlouhé pruhy látky, v klubových barvách, instalované před zápasy okolo areny. Používat by se daly opakovaně a jejich instalace a odinstalace by nebyla náročná, zvládnutelná ve 2 letech.

Otázka 8: Jak vnímáte cenu vstupenek?



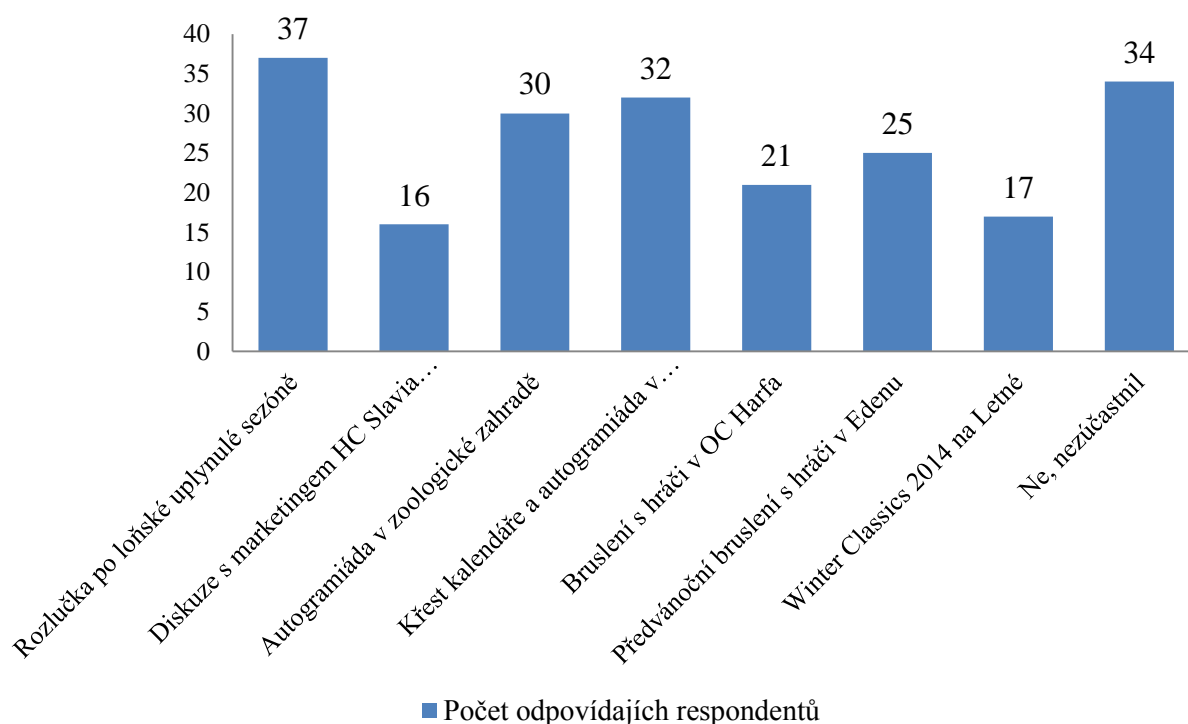
Graf 10: Vnímání ceny vstupenek (zdroj: vlastní provedení, 2014)

Na tomto grafu je zajímavé, že přes polovinu dotazovaných uvádí cenu vstupenek jako adekvátní. Třetina jako spíše dražší menší část jako drahé. To vše, ještě před plánovaným snížením vstupného. To ukazuje na fakt, že cena vstupenek, není pro aktivní příznivce tolik rozhodující, jako již zmiňovaný program zápasů a hodnota, kterou za zaplacenou cenu dostanou. Při plánovaném snížení se ale dá očekávat určitý nárůst méně častých návštěvníků zápasů. Z počtu 54 respondentů, kteří uvedli cenu, jako adekvátní bylo 28 členem fanklubu a 25 členy nebylo. To ukazuje na fakt, že toto hodnocení není ovlivněno sníženým vstupným, které mají k dispozici členové fanklubu oproti ostatním fanouškům ale je tak vnímáno napříč celým spektrem dotazovaných.

Jako prostor pro zlepšení by zde určitě byla lepší diferenciacce cen vstupného. Například úplně chybí studentské vstupné, které je vzhledem k počtu vysokých a středních škol v Praze a počtu zdejších studentů naprosto nezbytné. Minimálně sleva na ISIC kartu by v nabídce být určitě měla. Klub by tím získal další cílovou skupinu zákazníků, kterou teď naprosto opomíjí. V neposlední řadě je určitě lepší prázdná místa zaplnit, i za cenu levnějšího vstupného.

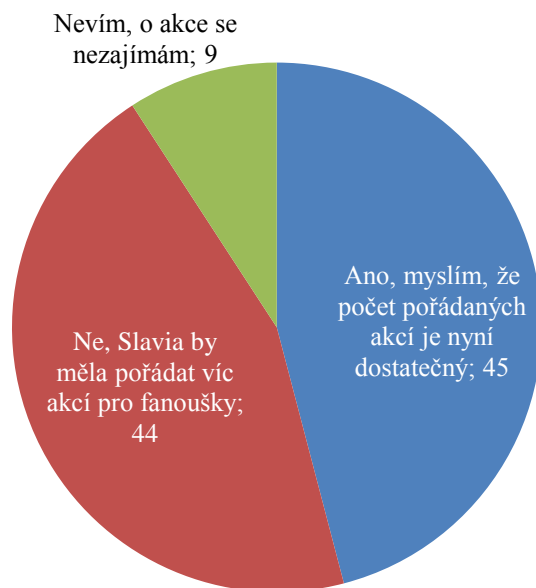
10.5 Eventy

Otázka 15: Zúčastnili jste se nějaké akce (mimo zápasů), které pořádala Slavia?



Graf 11: Účast na eventových akcích Slavia (zdroj: vlastní provedení, 2014)

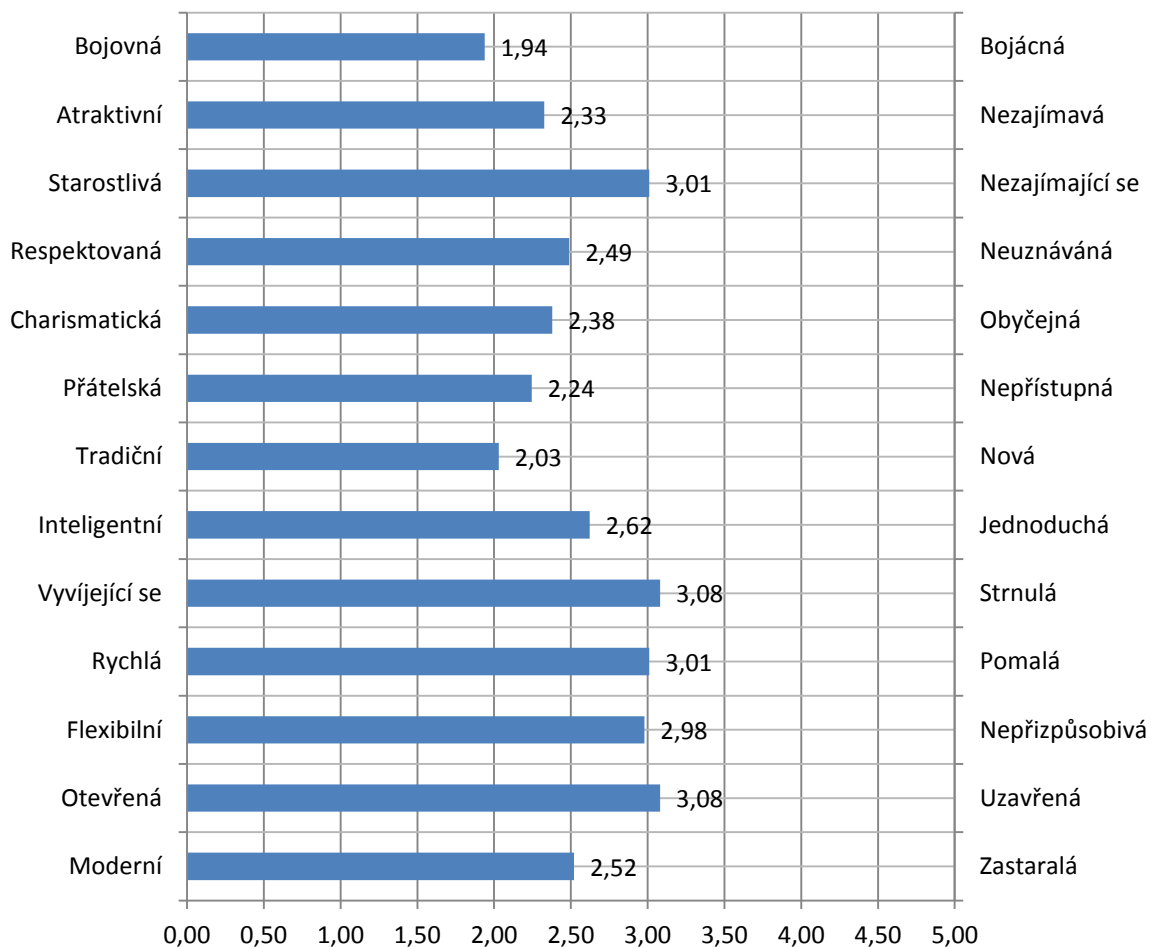
Akce Slavie jsou poměrně hojně navštěvované. Z celkového počtu 99 respondentů se alespoň jedné akce zúčastnilo 65 dotazovaných. Naprostá většina se pak účastnila více pořádaných akcí. Z otázky následující však vyplývá, že by si část dotazovaných přála, aby Slavia pořádala různých zajímavých akcí více. Stejný počet účastníků výzkumu (45) hodnotil počet pořádaných akcí jako dostatečný a stejný počet (44) uvedl, že by Slavia měla organizovat akcí více. 9 dotazovaných pak uvedlo, že se o akce klubu nezajímá.



Graf 12: Názor na počet pořádaných akcí (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Jako vhodnou akci pro zaujetí fanoušků by se mohlo zorganizovat například klubové utkání ve stylu All-star výběrů NHL. V místním provedení by to mohl být například exhibiční zápas nejlepších, vybraných hráčů mládežnických týmů, proti A týmu. Celá akce by mohla být pojata jako den Slavie a konala by se v Edenu. To samo o sobě by zajišťovalo solidní účast fanoušků. Na akci by se vybíralo jen symbolické vstupné. Uskutečnit by se mohl zmiňovaný zápas, který by navíc mohl být ozvláštněný o dovednostní soutěže pro hráče, kde by například soutěžili v tvrdosti střelby, rychlosti jízdy popředu i pozadu, apod. celá akce by byla moderovaná a pro vybrané fanoušky by mohl být zajištěn například i den otevřených dveří v Edenu a setkání s hráči. Pro všechny zúčastněné, včetně hráčů a mádežníků by šlo o pozitivní zážitek a celá akce by se navíc dala pěkně komunikovat navenek. Celkově by se posílil vztah mezi klubem a fanoušky i hráči a stoupala by image klubu. Protože by se akce konala ve vlastních prostorech, nebyly by za potřebí ani nijak zvlášť velké finanční prostředky.

10.6 Polaritní profil pro analýzu image klubu



Graf 13: Polaritní profil image klubu (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Z polaritního profilu můžeme vyčíst, že hodnoty se pohybují v průměrných číslech okolo hodnoty 2,5. V některých dimenzích můžeme vidět spíše příklon k negativní straně spektra. Nejlepších hodnot dosahuje značka v dimenzi *bojovná – bojácná*, kdy ji respondenti hodnotí spíše jako bojovnou. Nejvyšších, a tedy nejvíce negativních hodnot dosahuje značka v oblastech *vyvíjející se - strnulá* a *otevřená – uzavřená*, kde se respondenti kloní spíše k negativně zbarveným hodnotám. Vzhledem k typologii respondentů je potřeba průměrné hodnoty brát s určitou rezervou. Výsledky jsou zajisté ovlivněné současnou situací klubu, která je v mnohých ohledech nestandardní, tudíž takové budou zřejmě i výsledky hodnocení image klubu. Nicméně vzhledem k faktu, že podobnou analýzu pro klub ještě nikdo neprováděl, je možné ji brát jako možné porovnávací hledisko pro další takové uskutečněné průzkumy, týkající se image.

Při pohledu na výsledky polaritního profilu se nabízí začít se v komunikaci soustředit více na hodnoty jako tradice, bojovnost, charisma, nebo respekt, které jsou v tuto chvíli slávis-tickými příznivci vnímány spíše pozitivně, tudíž by bylo žádoucí tento trend dále podporovat a posilovat toto vnímání klubu.

Tato analýza sice nemá ambice poskytnout přesný pohled na vnímání image cílovou sku-pinou, avšak jako první sonda do této oblasti by mohla být dostačující.

ZÁVĚR

Na začátku této práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky, na které se autor snažil najít odpověď. První otázka, zdali fanoušci vnímají komunikační aktivity klubu a zdali je vnímají komplexně, byla zodpovězena jen z poloviny. Práce přinesla detailní informace o tom, jak cílová skupina vnímá jednotlivé komunikační sdělení. Tyto informace jsou obsaženy v kapitole 10, kde jsou popsány závěry z uskutečněného šetření. Ve výsledku bylo zjištěno, že cílová skupina komunikační sdělení vnímá, je jím zasažena, nicméně už v práci není popsáno, jestli jsou tato sdělení vnímána komplexně. Z kontextu práce spíše vyplývá, že nikoli. Druhá výzkumná otázka již byla zodpovězena bezesbytku. Otázka se týkala vnímání image klubu jeho cílovou skupinou a toto vnímání bylo přehledně popsáno pomocí polaritního profilu, který byl součástí dotazníkového šetření. Z něj vyplynuly hodnoty, ve kterých se aktuální image klubu pohybuje, a zároveň se ukázaly hodnoty, ve kterých by se v budoucnu měla pohybovat.

Práce také podle autora splnila cíle, které si v začátku stanovila. Zaprvé vyhodnotila konkrétní, marketingově komunikační aktivity klubu, které byly analyzovány na základě obsáhlých rozhovorů a daly základ pro splnění druhého cíle, kterým bylo zjištění účinnosti těchto aktivit na cílové skupiny klubu. Vzhledem k rozsahu práce, byla vybrána jen jedna z cílových skupin, která je nejrelevantnější pro další použití výsledků, byť třeba jen pro vytvoření dalších podobných šetření. A nakonec za třetí, na základě zjištěných informací z analýzy a výzkumu názorů cílové skupiny, byly vypracovány konkrétní zlepšovací návrhy pro pozvednutí úrovně marketingové komunikace a s tím i ruku v ruce jdoucí image hokejové Slavie.

Autor tedy z tohoto pohledu hodnotí práci jako úspěšnou a doufá, že po předání do rukou managementu Slavie bude nápomocna i v praktické rovině na komunikační obrodě klubu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 364 s. ISBN 80-717-9577-1.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-854-2483-5.
- PELSMACKER, Patrick de a David Kent STOTLAR. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, xix, 290 p. ISBN 80-247-0254-1.
- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Dotisk 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009, 84 s. ISBN 978-80-248-2176-4.
- FREYER, Walter. *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Aufl. Wiesbaden: Forkel, 1991. ISBN 37-719-6420-2.
- PITTS, Brenda G a David Kent STOTLAR. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV, c1996, xix, 290 p. ISBN 18-856-9302-8
- HORŇÁK, Pavel. *Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingové komunikace*. Vyd. 1. Zlín: VerBuM, c2010, 318 s. ISBN 978-80-904273-3-4.
- HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
- NEUMEIER, Marty. *The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design : a whiteboard overview*. Rev. ed. Berkeley, CA: New Riders, c2006, 194 p. ISBN 03-213-4810-9.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- SMITH, Scott M a Gerald S. Albaum. *Basic Marketing Research: Volume 1, Handbook for Research Professionals*. Qualtrics Labs Inc., c2012, 153 p. ISBN 978-0-9849328-1-8.

FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

Výhody a nevýhody outdoor reklamy: Proč ANO? Proč NE?. *MediaGuru* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/typy-medii/outdoor/proc-anone/>

ČELEVOVÁ, Magdalena. Magdalena Čelevová: Slovníček. [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/slovnicek/>

Digitální marketing. 3DMEDIA. *3DMedia: Reklama a trocha marketingu pro menší podnikání* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://3dmedia.cz/lexikon/digitalni-media-digitalni-marketing/>

HRIVNÁK. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: www.hrivnak.cz

OLBERTOVÁ, Martina. Rozhovor: Značka bez významu je jen prázdnou schránkou. [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-61779260-rozhovor-znacka-bez-vyznamu-je-jen-prazdnou-schrankou>

BPA SPORT MARKETING A.S. *Hokej.cz: Návštěvnost* [online]. Praha [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz/cz/tipsport-extraliga/navstevnost/>

KARVÁNEK, Jindřich. *Market Slavia: Nejen marketing HC Slavia Praha očima fanouška* [online]. 2012. vyd. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://market-slavia.blog.cz/>

EPaper Deník: 71 deníků v elektronické podobě. VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. [online]. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://epaper.denik.cz/eweb/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Resp.	Respektive
SO	Sportovní organizace.
Apod.	A podobně.
Atd.	A tak dále.
SK	Sportovní klub
IMS	Integrovaná marketingová komunikace
PR	Public Relations
SEO	Search Engine Optimalization
Tzn.	To znamená
PR	Public Relations

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Stanovení cílů sportovního klubu.....	15
Obrázek 2: Digitální marketing.....	31
Obrázek 3: Sémantický diferenciál.....	38
Obrázek 4: Produkt HC Slavia Praha.....	48
Obrázek 5: Billboard pro prodej permanentek před sezónou.....	53
Obrázek 6: Billboard pro prodej permanentek v předvánoční době.....	54
Obrázek 7: Billboard play-off 2013.....	54
Obrázek 8: Inzerce pro konkrétní zápas.....	56
Obrázek 9: Podpora prodeje permanentek.....	62
Obrázek 10: Pozvánka na event do ZOO.....	63
Obrázek 11: Kiss me.....	64
Obrázek 12: Nástup k domácímu zápasu Slavie.....	65
Obrázek 13: Dresy pro sezónu 2014.....	67
Obrázek 14: Infografika k zápasu.....	69

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1: Ceny vstupenek HC Slavia Praha 2013 – 2014.....	49
Tabulka 2: Průměrná návštěvnost zápasů Slavie v základní části.....	50
Tabulka 3: Průměrná návštěvnost zápasů Slavie v nadstavbové části.....	51
Graf 1: Věkové složení respondentů.....	71
Graf 2: Vzdálenost z místa bydliště.....	72
Graf 3: Viditelnost reklamních sdělení klubu.....	73
Graf 4: Viditelnost venkovních reklam Slavie.....	74
Graf 5: Úroveň komunikace klubu.....	75
Graf 6: Sledovanost Slavie na sociálních sítích.....	76
Graf 7: Vnímání komunikace na sociálních sítích.....	77
Graf 8: Návštěvnost zápasů Slavie.....	78
Graf 9: Spokojenost s programem a atmosférou.....	78
Graf 10: Vnímání ceny vstupenek.....	79
Graf 11: Účast na eventových akcích Slavie.....	80
Graf 12: Názor na počet pořádaných akcí.....	81
Graf 13: Polaritní profil image klubu.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI – Ukázka grafiky I

Příloha PII – Ukázka grafiky II

Příloha PIII – Ukázka propagačního videa – přiloženo na CD

Příloha PIV – Nabídkový katalog reklamních ploch – přiloženo na CD

Příloha PV – Rozhovor s předsedou fanclubu Michelelem Tomešem – přiloženo na CD

Příloha PVI – Rozhovory s marketingovým specialistou – přiloženo na CD

Příloha PVII – Distribuovaný dotazník – přiloženo na CD



**Křest
kalendáře**

Jedinečná
autogramiáda hráčů
HC Slavia Praha
a Vladimíra Růžičky

**sobota
30. listopadu 2013
od 15:00 hodin**





**20
14**

vedle O₂ areny  Českomoravská  zdarma www.galerieharfa.cz

PŘÍLOHA P II: UKÁZKA GRAFIKY II

The poster features a red textured background on the left and a photograph of an ice hockey player in a white and red uniform on the right. The player is wearing a helmet with 'Tipstrol' branding and red CCM gloves. The background of the photo shows a white flag with the HC ČSOB Pojišťovna Pardubice logo.

 ŽIVOT SE MĚNÍ,
SLAVIA V SRDCI ZŮSTÁVÁ!

**PODPOŘTE SLAVII V
PŘEDKOLE PLAY-OFF**

13. 3. 18:15

HC Slavia Praha
vs. HC ČSOB Pojišťovna
Pardubice

★ **02 ARENA**

 www.hc-slavia.cz
 [www.twitter.com/HCSlavia](https://twitter.com/HCSlavia)
 www.facebook.com/HCSlavia

www.hc-slavia.cz

