

Technická univerzita v Liberci

**FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A
PEDAGOGICKÁ**

Katedra: KTV
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Sportovní management

**MARKETINGOVÁ ANALÝZA HOKEJOVÉHO
KLUBU HC SLOVAN ÚSTEČTÍ LVI**
**MARKETING ANALYSIS OF THE HOCKEY
CLUB HC SLOVAN ÚSTEČTÍ LVI**

Bakalářská práce: 2011-FP-KTV-399

Autor:
Vít FIALA

Podpis:
.....

Vedoucí práce: PaedDr. Jindřich Martinec

Konzultant:

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
67	0	2	2	14	7

V Liberci dne: 25. dubna 2011

Čestné prohlášení

Název práce: Marketingová analýza hokejového klubu HC Slovan
Ústečtí Lvi

Jméno a příjmení autora: Vít Fiala

Osobní číslo: P08000548

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 25. 4. 2011

Vít Fiala

Poděkování

Rád bych zde poděkoval svému vedoucímu práce, panu PaedDr. Jindřichovi Martincovi za čas, který mi při konzultacích věnoval a také za jeho věcné rady a připomínky. Dále děkuji marketingovému řediteli klubu HC Slovan Ústečtí Lvi, panu Přemyslu Zemanovi za poskytnutí interních klubových informací, bez kterých by nebylo možné zadání práce splnit.

Anotace

Bakalářská práce hodnotí působení hokejového klubu HC Slovan Ústečtí Lvi po stránce ekonomické a sportovní. Sportovní výsledky a úspěchy se totiž často odvíjí od ekonomické situace klubu. Protože klub působí ve druhé nejvyšší hokejové soutěži a dlouhodobě usiluje o postup do nejvyšší soutěže, tak ekonomický chod klubu byl z několika pohledů porovnán s ekonomickým chodem klubů nejvyšší soutěže. Detailněji byla analyzována marketingová činnost klubu, protože marketing získává v oblasti sportu stále více na významu. Z aplikovaných marketingových analýz vzešly jak přednosti tak na druhé straně rezervy klubu, na kterých by měl klub v budoucnu zapracovat. V závěrečné části byla navržena vhodná doporučení, která by mohla mít pozitivní vliv na rozvoj ústeckého hokeje. Přičemž většina doporučení je zaměřena na zefektivnění marketingového úsilí klubu.

Klíčová slova: hokej, marketing, analýza, Slovan Ústí, Ústečtí Lvi

Summary

The Bachelor thesis assesses the working of the hockey club HC Slovan Ústečtí Lvi from an economic and sports perspective. Sports results and achievements are often based on the economic situation of the club. Because the club starts in the second highest ice hockey league and long-term seeks to get on to the highest league so the economic running of the club was compared with the economic running of the club's of the highest league from several aspects. Marketing activity was analyzed in detail because marketing gaining in importance in sports. From the marketing analysis emerged strengths and on the other side weaknesses of the club, on which the club should work on in the future. In the final section were proposed appropriate recommendations which could have a positive influence on the development of ice hockey in Ústí nad Labem. The most of the recommendations are focused on streamline the marketing efforts of the club.

Keywords: ice hockey, marketing, analysis, Slovan Ústí, Ústečtí Lvi

Die Annotation

In der Arbeit wird der Einfluss des HC Slovan Ústečtí Lvi nach der ökonomischen und auch sportlichen Seite bewertet. Die Sportergebnisse und Erfolge sind sehr oft von der ökonomischen Klubssituation abhängig. Weil der Klub in dem zweiten höchsten Hockeywettbewerb wirkt und strebt langfristig nach dem Verlauf in den höchsten Wettbewerb, so wurde die ökonomische Klubsgangart von verschiedenen Anblicken mit der ökonomischen Klubsgangart des höchsten Wettbewerbs verglichen. Die Marketingklubstätigkeit wurde ausführlich analysiert, weil Marketing im Sportgebiet immer mehr von Bedeutung fesselt. Von den Marketingsanalysen, die appliziert wurden, entstanden einerseits die Vorteile, andererseits auch Klubsreserven, an denen der Klub in der Zukunft arbeiten sollte. In dem Schlussteil der Arbeit wurden geeignete Empfehlungen vorgeschlagen, die einen positiven Einfluss auf die Entwicklung Aussiger Hockeys haben könnten. Die meisten Empfehlungen werden auf die größere Effektivität des Marketingsklubsaufwands eingestellt.

Die Schlüsselwörter: das Icehockey, das Marketing, die Analyse, Slovan Ústí, Ústečtí Lvi

Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	9
ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE	12
1. TEORIE FUNGOVÁNÍ SPORTOVNÍHO KLUBU V ČR	13
1.1. Právní formy sportovních organizací	13
1.1.1 Občanské sdružení	13
1.1.2 Společnost s ručením omezeným.....	15
1.1.3 Akciová společnost	16
1.2. Financování profesionálních sportovních klubů v ČR.....	18
1.3. Cíle sportovních klubů	18
1.3.1 Sportovní cíle.....	19
1.3.2 Ekonomické cíle	20
1.3.3 Sociální cíle.....	20
2. MARKETING.....	21
2.1. Marketing sportu.....	21
2.2. Nástroje marketingu.....	22
2.2.1 Marketingový mix – 4P	22
2.2.1.1 Produkt	22
2.2.1.2 Cena.....	22
2.2.1.3 Distribuce, Místo	23
2.2.1.4 Komunikace.....	23
2.3. Marketingová analýza.....	24
2.3.1 SWOT analýza	24
2.3.2 STEP analýza.....	24
2.3.3 Porterův model konkurence	25
3. LEDNÍ HOKEJ V ČESKÉ REPUBLICCE	26
3.1. Současné poměry v českých hokejových soutěžích	27
3.2. Současné poměry v 1. lize	28
4. ANALÝZA KLUBU HC SLOVAN ÚSTEČTÍ LVI	30
4.1. Základní informace.....	30
4.2. Historie	30
4.3. Slavní odchovanci	33
4.4. Logo klubu.....	34

4.5. Analýza ekonomické situace klubu	35
4.5.1 Organizace - HC Slovan Ústí a. s.	35
4.5.2 Rozpočet klubu	37
4.5.3 Partneři.....	39
4.6. Analýza sportovní situace klubu	40
5. MARKETING KLUBU HC SLOVAN ÚSTEČTÍ LVI	42
5.1. Nástroje marketingu.....	42
5.1.1 Marketingový mix – 4P	42
5.1.1.1 Produkt	42
5.1.1.2 Cena.....	43
5.1.1.3 Místo.....	44
5.1.1.4 Komunikace.....	45
5.2. Marketingová analýza.....	46
5.2.1 SWOT analýza	46
5.2.1.1 Silné stránky	46
5.2.1.2 Slabé stránky	48
5.2.1.3 Příležitosti.....	50
5.2.1.4 Hrozby	51
5.2.2 STEP analýza	51
5.2.2.1 Sociokulturní faktor.....	51
5.2.2.2 Technologický faktor.....	52
5.2.2.3 Ekonomický faktor	52
5.2.2.4 Politicko-právní faktor.....	52
5.2.3 Porterův model konkurence.....	53
5.2.3.1 Stávající konkurence	53
5.2.3.2 Nová konkurence.....	53
5.2.3.3 Dodavatelé.....	54
5.2.3.4 Odběratelé.....	54
5.2.3.5 Substituty	55
6. VHODNÁ DOPORUČENÍ	56
7. ZÁVĚR	58
SEZNAM LITERATURY, ZDROJŮ	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	61
PŘÍLOHY	62

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC.....	asociační klub
a.s.....	akciová společnost
akc. spol.....	akciová společnost
APK LH.....	Asociace profesionálních klubů ledního hokeje
č.....	číslo
ČEZ.....	České energetické závody
ČR.....	Česká republika
ČSLH.....	Český svaz ledního hokeje
ČSTV.....	Český svaz tělesné výchovy a sportu
ELH	Extraliga ledního hokeje
FK.....	fotbalový klub
HC.....	hokejový klub
HDP.....	hrubý domácí produkt
IHC.....	klub ledního hokeje
Ing.....	inženýr
IFK.....	sportovní spolek
JUDr.....	doktor práv
Kč.....	korun českých
KLH.....	klub ledního hokeje
LTC.....	tenisový klub
Mgr.....	magistr
MHD.....	městská hromadná doprava
MS.....	Mistrovství světa
např.....	například
NHL.....	národní hokejová liga
o.s.....	občanské sdružení
obr.....	obrázek

PR..... public relations (vztahy s veřejností)
RNDr..... doktor přírodních věd
s.r.o..... společnost s ručením omezeným
Sb..... sbírka
SK..... sportovní klub
spol. s.r.o... společnost s ručením omezeným
TJ..... tělovýchovná jednota
tzn..... to znamená
tzv..... takzvaný
UJEP..... Univerzita Jana Evangelisty Purkyně
VCES..... Východočeská energetická společnost
ZOO..... zoologická zahrada
ZS..... zimní stadion

Úvod

Téma marketingová analýza sportovního klubu jsem zvolil proto, že marketing získává v posledních letech v oblasti sportu více a více na významu. Při výběru klubu pro svou analýzu jsem zohledňoval hned několik faktorů. Nejprve rozhodovala atraktivnost sportu, ve kterém klub působí. Lední hokej jsem vybral proto, že dle mého názoru je to z pohledu diváka to nejzajímavější, co může český sport nabídnout. Nejpočetnější hráčskou základnou se sice pyšní fotbal, ale pokud se zaměříme na základnu fanoušků, především porovnáme-li divácké návštěvnosti nejvyšších fotbalových a hokejových soutěží, dojdeme k závěru, že lední hokej se v tomto kopané minimálně vyrovná. Já sám jsem aktivním fanouškem ledního hokeje, dá se říci, že pravidelně navštěvuji hokejové zápasy klubů HC Slovan Ústečtí Lvi a Bílí Tygři Liberec. To o fotbalu říci nemohu, přestože jsem jeho aktivním hráčem, zde ale dávám přednost televizním přenosům ze zahraničních lig. Dalším kritériem bylo to, že dle mého mínění právě hokejové kluby v porovnání s kluby jiných sportovních odvětví vyvíjejí největší marketingovou aktivitu. Poté už bylo jednoduché vybrat hokejový klub z mého nejbližšího okolí, tzn. klub HC Slovan Ústečtí Lvi, klub druhé nejvyšší hokejové soutěže ČR.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, ta první je zaměřena na teorii fungování sportovního klubu v České republice a teorii marketingu. Druhá část už prakticky analyzuje chod prvoligového klubu HC Slovan Ústečtí Lvi. V úvodu praktické části jsou popsány současné poměry v českém hokeji, zejména pak ty skutečnosti, které přímo ovlivňují ústecký klub. Poté už je mému sledování podroben konkrétně již výše zmiňovaný klub. Cílem práce je seznámit se s jeho historií, aktuální ekonomickou a sportovní situací a v první řadě marketingovou činností. Především budou aplikovány vhodné marketingové analýzy. Závěrečná část práce obsahuje vhodná doporučení, která by měla vést k zefektivnění nejen marketingové činnosti ústeckého klubu.

Cíle práce

Hlavní cíl

Hlavní cílem práce je zanalyzovat chod hokejového klubu HC Slovan Ústečtí Lvi, především jeho marketingovou činnost.

Dílčí úkoly

1. Představit klub HC Slovan Ústečtí Lvi a nahlédnout do jeho historie.
2. Zhodnotit ekonomické a sportovní zázemí klubu.
3. Pomocí marketingových analýz vyzdvihnout přednosti a odkrýt slabiny ústeckého klubu.
4. Porovnat některé aspekty fungování klubu s extraligou.
5. Navrhnout vhodná doporučení, která by měla podpořit rozvoj ústeckého hokeje.

1. Teorie fungování sportovního klubu v ČR

1.1. Právní formy sportovních organizací

V České republice prozatím nebyla vytvořena žádná zvláštní právní norma specializující se na oblast sportu a tělesné výchovy. Právní systém České republiky ale přesto nabízí několik právních forem, na základě kterých mohou sportovní organizace fungovat a pracovat tak na plnění svých sportovních, ekonomických a často i sociálních cílů. Nejrozšířenější právní formou organizací působících v oblasti sportu v České republice je občanské sdružení. Právní existence a úprava zakládání těchto neziskových sdružení neboli spolků je stanovena zákonem č. 89/90 Sb. o sdružování občanů. Jako občanská sdružení vystupují v České republice především menší a střední sportovní kluby. Naopak kluby většího významu, které můžeme nazvat profesionálními, vznikají na bázi ziskových organizací ve formě obchodních společností. Nejčastěji se v české praxi setkáváme s akciovými společnostmi a společnostmi s ručením omezeným. Tyto sportovní organizace se z hlediska zakládání společnosti, tvorby organizační strukturu a samotné podnikatelské činnosti řídí obchodním zákoníkem (*Durdová, 2009*).

1.1.1 Občanské sdružení

Občanské sdružení patří mezi nejstarší a nejrozšířenější právní formy neziskových organizací v České republice. Jeho činnost je stanovena zákonem č. 89/90 Sb. o sdružování občanů. Občanská sdružení jsou zakládána buď za účelem sdílení společných zájmů, do této skupiny se dají zařadit právě sportovní kluby, nebo za účelem nějaké obecně prospěšné činnosti. Občanské sdružení může pod svým vlastním jménem v rámci svých cílů podnikat, případný zisk pak ale musí být využit na dosahování dalších cílů.

Občanské sdružení může vzniknout na základě návrhu minimálně tří občanů, z nichž alespoň jeden musí být starší osmnácti let. Členy sdružení mohou být fyzické i právnické osoby. Nejdůležitější listinou při zakládání jsou stanovy, které následně osvědčují právní existenci sdružení. Mezi nezbytné údaje a informace, které musí stanovy v každém případě obsahovat, patří název občanského sdružení, sídlo sdružení, orgány sdružení, činnost a cíle sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření sdružení. Občanské sdružení pak vzniká

v okamžiku, kdy je registrováno na Ministerstvu vnitra České republiky (*Durdová, 2009*).

Za orgány občanského sdružení se považují: valná hromada, prezident klubu, výbor klubu a dozorčí rada. Nejvyšším orgánem občanského sdružení je valná hromada, do jejíž působnosti patří zejména projednávání a schvalování pevně stanoveného rozpočtu pro následující období, projednávání zprávy o činnosti a hospodaření klubu a o stavu klubového majetku, práv a závazků, projednávání zprávy dozorčí rady, stanovování výše klubového členského příspěvku, volba členů výboru klubu a dozorčí rady, přijímání čestných členů klubu, rozhodování o vstupu a vystoupení klubu do a ze spolkových sportovních institucí, rozhodování o změnách a úpravách klubových stanov, rozhodování o případném zániku, rozpuštění, rozdělení a sloučení klubu. Statutárním orgánem sdružení je prezident či předseda, častěji se užívá termín předseda, a výbor klubu. Předseda je oprávněn svolat řádnou i mimořádnou valnou hromadu, řídit zasedání výboru klubu, uzavírat a sjednávat písemné právní úkony jménem klubu a uzavírat jménem klubu pracovně právní vztahy. Výbor klubu se usnází alespoň jednou za kalendářní měsíc. Usnází se ve věcech, které nejsou přímo svěřeny valné hromadě a ve věcech, které mu byly přiděleny valnou hromadou. Kontrolním orgánem občanského sdružení je pak dozorčí rada, jejíž členové jsou voleni a případně odvoláváni valnou hromadou. Do kompetencí dozorčí rady patří kontrola veškerých účetních a finančních operací klubu, kontrola hospodaření s penězi, právy a majetkem klubu o čemž následně informují výbor klubu a valnou hromadu.

Největší výhodou občanského sdružení je skutečnost, že může získávat podporu na svou činnost ze státního rozpočtu. Dalšími výhodou je například to, že veškeré přijaté dary mohou být občanským sdružením využity v plné výši, jelikož v tomto případě nepodléhají dani. Další úlevy na daních se týkají pozemků ve vlastnictví sdružení, které nepodléhají dani z nemovitostí, od daně jsou také osvobozeny všechny stavby ve vlastnictví sdružení. A jelikož občanské sdružení je neziskovou organizací, netýká se ho povinnost doložení základního kapitálu při založení, jako je tomu u sportovních organizací, které fungují jako obchodní společnosti (*Čáslavová, 2009*).

1.1.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálových společností, přestože se vyznačuje i některými charakteristickými prvky osobních společností. V České republice je s.r.o. nejrozšířenějším typem obchodních společností. Každá obchodní firma tohoto typu musí mít ve svém názvu označení spol. s.r.o. nebo jen s.r.o. Mezi české profesionální kluby, které si pro svou činnost vybraly právní formu s.r.o., patří např. Bílí Tygři Liberec, HC Plzeň 1929 a FK Ústí nad Labem (*Čáslavová, 2009*).

Společnost s ručením omezeným může být založena jedinou osobou nebo mít až padesát společníků. Vklady jednotlivých společníků tvoří základní kapitál společnosti, který musí dosáhnout minimální výše 200 000 Kč, přičemž minimální vklad jednoho společníka je 20 000 Kč. Pokud se jedná o vklad nepeněžního charakteru, musí jej ocenit soudní znalec. Důležitým dokumentem je společenská smlouva, na jejímž obsahu se musí všichni společníci dohodnout a následně ji u notáře všichni stvrdit svým podpisem. V tomto okamžiku je společnost založena. Nejpozději tři měsíce od založení musí být podán návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Před podáním návrhu musí být splaceny všechny nepeněžitě vklady a alespoň 30% peněžitých vkladů jednotlivých společníků. To musí celkem činit minimálně 100 000 Kč. O vzniku společnosti hovoříme až v okamžiku zápisu do obchodního rejstříku. Důležitým faktem je, že v období mezi založením a vznikem nemá společnost právní subjektivitu.

Za porušení svých závazků odpovídá společnost s ručením omezeným celým svým majetkem. Jednotliví společníci pak za závazky společnosti ručí do výše souhrnu nesplacených částí vkladů, které jsou uvedeny v obchodním rejstříku. A to společně a nerozdílně, což v praxi znamená, že ručí i společník, který již splatil svou část vkladu, jestliže ostatní společníci tak ještě neučinili. V případě, že všechny vklady byly splaceny, což musí být stvrzeno zápisem v obchodním rejstříku, ručení společníků zaniká.

Rozhodnutí o užití a rozdělení případného zisku společnosti je záležitostí valné hromady. Pokud to není ve společenské smlouvě uvedeno jinak, pak se zisk mezi

jednotlivé společníky dělí na základě jejich obchodních podílů ve společnosti (*Josková, Pravda, 2010*).

Organizační struktura společnosti s ručením omezeným je předepsána v obchodním zákoníku. Do struktury orgánu patří valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, k jejíž působnosti patří schvalování stanov a jejich změn, rozhodování o změně společenské smlouvy, jmenování, odměňování a odvolávání jednatelů a členů dozorčí rady, schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát, vyloučení společníka a rozhodnutí o zrušení společnosti. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. V případě, kdy má společnost více jednatelů, je každý z nich oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Mezi povinnosti jednatelů patří řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vedení seznamu společníků a informování společníků o záležitostech společnosti. Kontrolním orgánem je pak dozorčí rada, která dohlíží na činnost jednatelů, nahlíží do obchodních a účetních knih a kontroluje v nich obsažené údaje, přezkoumává roční účetní uzávěrku a podává zprávy z kontrol valné hromadě. V konkrétním případě sportovních klubů s.r.o. je působnost jednotlivých orgánů společnosti často vhodně upravována. Mezi povinnosti jednatele sportovního klubu tak může patřit např. operativní řízení klubu, řízení ekonomického provozu klubu, organizace konferencí, propagace klubu či komunikace s médií. Sportovní kluby si také často vytváří orgány, které nejsou předepsány obchodním zákoníkem. Vznikají tak různé formy profesionálního managementu klubu (*Čáslavová, 2009*).

1.1.3 Akciová společnost

Akciová společnost je společností ryze kapitálovou, na rozdíl od s.r.o. se tedy nevyznačuje prvky osobních společností. Obchodní společnosti typu akciové společnosti mají ve svém názvu označení akc. spol. nebo jen a.s. Základní kapitál společnosti je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Majitelé akcií se označují jako akcionáři. Každý akcionář má právo na podíl ze zisku společnosti. Případný zisk, který je určen k rozdělení z rozhodnutí valné hromady, se rozděluje mezi akcionáře na základě jejich podílů ve společnosti. Existují dva typy akciových společností, a to buď s veřejnou nabídkou akcií, nebo bez veřejné nabídky

akcií. V České republice se častěji setkáváme s akciovými společnostmi bez veřejné nabídky akcií. Akciová společnost ručí za porušení závazků celým svým majetkem. Jednou z výhod a.s. je pak to, že akcionáři za porušení závazků společnosti neručí. Mezi kluby, které v právním prostředí vystupují jako akciová společnost, patří např. AC Sparta Praha, FK Teplice či HC Mountfield České Budějovice.

Založit akciovou společnost může buď jedna právnická osoba, nebo alespoň dvě osoby fyzické. V případě a.s. bez veřejné nabídky akcií se zakladatelé dohodnou na tom, v jakém poměru se budou podílet na upsání akcií na celý základní kapitál, který je u tohoto typu stanoven na 2 000 000 Kč. U a.s. s veřejnou nabídkou akcií je základní kapitál 20 000 000 Kč, přičemž zakladatelé neupisují celý tento kapitál, ale právě prostřednictvím veřejné nabídky akcií se snaží získat investory z řad veřejnosti. Společnost je pak založena uzavřením zakladatelské smlouvy či podepsáním zakladatelské listiny, která musí obsahovat několik náležitostí. Zejména pak rozhodnutí o založení společnosti, schválení stanov a rozhodnutí o volbě orgánů společnosti. O těchto náležitostech rozhodují v případě a.s. bez veřejné nabídky akcií samotní zakladatelé, v případě a.s. s veřejnou nabídkou akcií rozhoduje ustavující valná hromada, které se musí účastnit upisovatelé alespoň poloviny upsaných akcií. Akciová společnost vzniká stejně jako s.r.o. až zápisem do obchodního rejstříku. Před návrhem na zápis do obchodního rejstříku, který podepisují všichni členové představenstva, musí však zakladatelé splatit případné emisní ážio a alespoň 30% jmenovité hodnoty akcií. Při zakládání a.s. bez veřejné nabídky musí být takto splaceno alespoň 600 000 Kč, u a.s. s veřejnou nabídkou akcií alespoň 6 000 000 Kč (*Josková, Pravda, 2010*).

Organizační struktura akciové společnosti a působnost jednotlivých orgánů je předepsána v obchodním zákoníku. Sportovní kluby typu a.s. si však vzhledem ke své povaze stejně jako kluby typu s.r.o. působnost jednotlivých orgánů společnosti upravují. V organizační struktuře se také kromě valné hromady, představenstva a dozorčí rady často objevují různé formy profesionálního managementu klubu.

Valná hromada projednává změnu stanov, rozhodnutí o zvýšení a snížení základního jmění společnosti, schválení roční uzávěrky, rozhodnutí o rozdělení

zisku, volbu a odvolání členů představenstva a předsedy dozorčí rady a rozhodnutí o zrušení společnosti.

Statutárním orgánem akciové společnosti, který společnost řídí, jedná jejím jménem a rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou přímo vyhrazeny do působnosti valné hromady, je představenstvo. To je tedy chápáno jako řídicí orgán společnosti.

Kontrolním orgánem je dozorčí rada, jejímž úkolem je dohlížet na činnost představenstva a prosazovat všechny strategické záměry akcionářů.

Jak již bylo zmíněno, tak u některých sportovních klubů se do organizační struktury společnosti řadí orgány, které nejsou přímo popsány v obchodním zákoníku. Mohou jimi například být vrcholový management či generální ředitel. Tyto orgány se podílí především na profesionálním operativním řízení klubu (*Čáslavová, 2009*).

1.2. Financování profesionálních sportovních klubů v ČR

Hlavním zdrojem financí profesionálních sportovních klubů v České republice je prodej reklamy. Příjmy z prodeje reklamy představují obvykle až 90% klubových rozpočtů. Příjmy ze vstupného, z prodeje suvenýrů, z vlastní hospodářské činnosti či z prodeje televizních práv představují v rozpočtu pouze jednotky procent. Ambice českých klubů se tak odvíjí zejména od podpory sponzorů. To např. v západní Evropě je situace úplně jiná. Profesionální kluby zde mohou počítat s významnými příjmy právě z prodeje vstupného, prodeje televizních práv a z prodeje klubových suvenýrů. Zatímco o českých profesionálních klubech tedy hovoříme většinou jako o neziskových, tak většina klubů západní Evropy produkuje výrazný zisk (*Čáslavová, 2000*).

1.3. Cíle sportovních klubů

Úkolem vedení a managementu sportovních klubů je vytváření takového prostředí, aby klub byl schopen efektivně naplňovat a realizovat své cíle. Jedná se především o cíle sportovní a ekonomické, některé kluby si stanovují i cíle sociální. Z hlediska času pak cíle sportovních klubů dělíme na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Každý cíl sportovního klubu by měl mít několik přívlastků. Hlavně by měl být reálně splnitelný a měl by mít stanovenou nějakou maximální i minimální hranici splnění. Ne vždy se totiž podaří cíl zcela splnit. Důležité je také časové hledisko, tedy stanovení doby pro splnění cíle. Z tohoto pohledu se nejčastěji jedná o cíle sezónní, ale samozřejmě mohou být cíle krátkodobější i dlouhodobější. Při stanovování cílů klubem je také nutné vytyčit si priority, každý cíl by tedy měl mít svou pozici na stupnici důležitosti. Dá se tedy říci, že každý klubem stanovený cíl by měl být z těchto výše uvedených hledisek měřitelný.

Pro splnění vytyčených cílů si kluby vybírají různé strategie. Před tvorbou strategie je nutné objektivně zhodnotit přednosti, nedostatky, možnosti a priority klubu. U sportovních klubů typu neziskových organizací je strategie závislá především na podpoře sponzorů. Pokud je podpora sponzorů dostatečná, mohou být strategie klubu odváznější. Sportovní kluby typu obchodních společností sestavují své strategie v závislosti na výsledcích své podnikatelské činnosti. V českém sportu je ale pojem podnikatelská činnost celkem zavádějící, protože zisky ze samotné hospodářské činnosti českých klubů jsou minimální. Naopak nejvyšším zdrojem příjmů do klubových rozpočtů jsou příjmy z reklamy, tedy příjmy od sponzorů. U českých klubů typu ziskových organizací tak tomu je podobně jako u klubů typu neziskových organizací. A to tak, že při tvorbě vhodné klubové strategie rozhoduje především podpora sponzorů. Podobně už tomu ale není v propracovanosti a obsáhlosti strategií. Kluby typu s.r.o. a a.s. musí při výběru strategií zohledňovat konkurenci a mnohé další aspekty tržního hospodářství. Jejich strategie jsou také často rozděleny do několika oblastí, kdy každá jedna oblast je přidělena příslušnému oddělení klubu. Strategie klubu by měla být také připravena na to, že se může stát, že očekávané výsledky se v dané době nedostaví. V tomto případě by měl být management klubu schopen zareagovat s nějakým záložním řešením.

1.3.1 Sportovní cíle

Sportovní cíle vycházejí často ze sociálně ekonomické situace sportovních organizací. Především pak dobré finanční zázemí znamená vyšší sportovní ambice klubu. Sportovní cíle pak mohou být vyšší, prestižnější a dlouhodobější. Primárním sportovním cílem klubů je většinou vlastní úspěch, tzn. plánované umístění družstev

v soutěžích, pořádaných příslušnými sportovními svazy, zvyšování sportovní úrovně klubu a v neposlední řadě výchova a rozvoj mládeže. Druhotným cílem je pak snaha o zvyšování zájmu veřejnosti o sport, který klub provozuje.

1.3.2 Ekonomické cíle

Hlavním ekonomickým cílem sportovního klubu je vytvoření stabilního ekonomického zázemí. Klub se tak zabývá především zajištěním finančních zdrojů, sestavováním rozpočtu a investiční činností. Snahou tedy je, aby podmínky uvnitř klubu byly nastaveny tak, aby byl klub schopen naplňovat své sportovní cíle.

1.3.3 Sociální cíle

Při naplňování sociálních cílů se sportovní kluby snaží především zajišťovat a zvyšovat spokojenost vlastních členů. Mezi sociální cíle patří také snaha o zvyšování zájmu o klub. Klub v tomto případě usiluje mimo jiné o tzv. patriotismus, což je jakási forma identifikace členů a fanoušků s klubem (*Čáslavová, 2009*).

2. Marketing

V tvrdém konkurenčním boji, který dnes na trhu bezpochyby je, by podnik bez vhodné marketingové koncepce nebyl schopen obstát. To si většina podniků i přesto, že je to stojí nemalé peníze, uvědomuje a marketing se tedy snaží nepodceňovat. Mezi nejsrozumitelnější a nejvýstižnější definice marketingu se řadí definice Jaroslava Světlíka: „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ Cílem marketingu je tedy vyrábět to, co si přeje zákazník. A to v ceně, kterou je ochoten zákazník zaplatit a která zároveň odpovídá naší cenové strategii. Marketing také vybírá vhodné cesty, jakými produkt zákazníkům nabídnout. V neposlední řadě se snaží marketing se zákazníkem komunikovat. A to nejen do okamžiku samotného prodeje, ale i dále po něm. V konečném důsledku by měla být zajištěna kromě spokojenosti zákazníků i spokojenost podniku v podobě dostatečného zisku pro další rozvoj a růst (*Dědková, 2009*).

2.1. Marketing sportu

Marketing je ve sportu stále více skloňovaným pojmem. V posledních zhruba 15 letech jeho význam v oblasti sportu výrazně stoupá. Sportovní kluby a organizace se totiž méně či více zabývají obchodní činností. Kluby typu obchodních společností provozují především komerční činnost se sportovními produkty. Kluby typu občanských sdružení patří sice mezi neziskové organizace, ale přesto se i u nich setkáme s obchodní činností, která je ale samozřejmě vzhledem k povaze občanského sdružení omezena. A obchodní činnost v oblasti sportu s sebou nese i obchodní soutěžení s konkurencí s cílem získat si zákazníka na svou stranu. Právě v tomto konkurenčním boji o zákazníka je rozhodující marketing. To si sportovní kluby moc dobře uvědomují, takže se oblasti marketingu začínají více a více věnovat. Dobře fungující marketingová činnost má totiž rozhodně pozitivní vliv na rozvoj sportovní organizace. Kluby se tak zabývají analýzou svého sportovního produktu a snaží se jej přizpůsobit přáním zákazníka. Dále také analyzuje své konkurenční prostředí a i na základě toho vyvíjí strategie stanovení cen. Kluby se také snaží o to, aby zákazníci

byli o jejich produktu dostatečně informováni, takže se zabývají i cílenou propagací svého produktu (Čáslavová, 2000).

2.2. Nástroje marketingu

2.2.1 Marketingový mix – 4P

Definice Philipa Kotlera, což je jeden z celosvětově nejuznávanějších odborníků z oblasti marketingu, říká, že: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“ Nejzákladnější marketingový mix se nazývá čtyři P, podle anglického product, place, price a promotion. V naší marketingové teorii tyto nástroje označujeme jako produkt, místo nebo distribuce, cena a komunikace. Zjednodušeně by se dalo říci, že management společnosti řeší jaký produkt či produkty bude na trhu nabízet, za jakou cenu, jakým způsobem a jakými cestami ho zákazníkům bude nabízet a také jakým způsobem ho bude propagovat neboli zviditelňovat.

2.2.1.1 Produkt

Produkt je středobodem marketingového mixu. Úkolem managementu je přizpůsobit produkt tak, aby vycházel z potřeb a požadavků zákazníků. Konkrétně o sportovním produktu nemůžeme hovořit jako o produktu homogenním. Může jím být služba, osoba, místo, sportovní zboží či jen pouhá myšlenka. Při tvorbě marketingové strategie je velmi důležité obeznámit se se všemi vlastnostmi sportovního produktu, který nabízíme. Po zhodnocení všech vlastností produktu pak volíme vhodné cenové, distribuční a propagační strategie.

2.2.1.2 Cena

Cena je chápána jako míra hodnoty produktu a je marketingovým nástrojem, který nejvíce ovlivňuje zákazníka při rozhodování o koupi. Nižší ceny většinou motivují k nákupu ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny jsou obvykle symbolem výjimečnosti produktu. Při tvorbě ceny nejvíce rozhodují informace o průběhu poptávky, náklady, ceny konkurence či jedinečnost produktu. Do ceny se často promítají i tzv. necenové nástroje, kterými jsou např. balení, značka, způsob distribuce či propagace. Tyto nástroje mají na zákazníka především psychologický

vliv. Výsledná cena produktu je v konečné fázi nastavena tak, aby prodejce byl ziskový a aby zákazník byl ochoten ji zaplatit.

2.2.1.3 Distribuce, Místo

Neméně důležitým úkolem účastníka trhu je zvolit a zajistit vhodné distribuční cesty, prostřednictvím kterých dostaneme produkt k zákazníkům. Při tvorbě distribučního systému je nutné vykalkulovat si náklady spojené s distribucí a určit charakter a hustotu distribuční sítě. Typ distribuční sítě závisí na tom, zda nabízený produkt je hmotný nebo nehmotný. Pokud se zaměříme na sportovní produkty, tak mezi hmotné produkty patří sportovní zboží, které se často vyrábí v masové produkci a tak je nutné zajistit distribuční cesty od výrobce do míst prodeje. Jinak je tomu u nehmotných sportovních produktů, které představují zejména služby, místa či myšlenky. V tomto případě je spíše než distribuce nutná propagace, aby se zákazník rozhodl využít např. naší služby.

2.2.1.4 Komunikace

Účelem marketingové komunikace je informovat trh a zákazníky o vlastnostech, ceně, dostupnosti a výhodách produktu. Prostřednictvím marketingové komunikace se často společnosti snaží pracovat na tvorbě vlastní image. Rozlišujeme hned několik druhů marketingové komunikace. Patří sem reklama, public relations, osobní prodej, podpora prodeje a přímý marketing. Tím nejrozšířenějším je reklama, což je placená forma neosobní komunikace, jejímž úkolem je propagovat produkt. Reklama nejčastěji využívá masových médií. Dalším druhem, který pracuje na tvorbě image společnosti, je public relations. Public relations neboli PR se tedy snaží vzbudit pozitivní ohlas na trhu. Prostřednictvím dalšího druhu, kterým je osobní prodej, společnosti usilují o vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů se zákazníky. Jedná se o přímou osobní komunikaci, která s sebou nese i poměrně vysoké náklady. Podpora prodeje působí krátkodobě s cílem okamžitého nárůstu prodeje. Příkladem jsou množstevní slevy, kupóny, soutěže pro spotřebitele a vzorky. Přímý marketing je typ přímé, neosobní komunikace se zákazníky, který umožňuje přímo oslovovat cílovou skupinu zákazníků. Uskutečňuje se prostřednictvím pošty, telefonu, televize či rozhlasu (*Dědková, 2009*).

2.3. Marketingová analýza

Marketingová analýza slouží k vytyčení předností podniku. Hlavním cílem analýzy je ale odhalit nedostatky, které jsou příčinou neuspokojivých výsledků prodeje či nabídky služeb. Na základě marketingové analýzy je možné odhadnout jaké pozitivní i negativní dopady nám mohou přinést plánované kroky, rozhodnutí či investice. Mezi základní nástroje marketingové analýzy patří SWOT analýza, STEP analýza a Porterův model konkurence. Mezi další aplikované nástroje řadíme analýzu distribučních cest, analýzu produktového portfolia, analýzu propagačních prostředků a analýzu implementace nové strategie (*Dědková, 2009*).

2.3.1 SWOT analýza

Název analýzy SWOT vychází z počátečních písmen anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats. V překladu se jedná o silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy je komplexně zhodnotit vnitřní i vnější prostředí společnosti, odhalit nedostatky a nalézt nové možnosti růstu. SWOT analýza je tedy součástí strategického plánování. Výsledkem analýzy současného stavu jsou na jedné straně silné stránky a na straně druhé slabé stránky společnosti. Analýza potencionálních příležitostí a případných hrozeb se snaží odhadnout možný budoucí stav společnosti (*Keller, Kotler, 2007*).

2.3.2 STEP analýza

STEP analýza hodnotí vliv vnějšího prostředí na vývoj společnosti. Zkoumá faktory sociokulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní. Z hlediska sociokulturního se STEP analýza zabývá demografickým vývojem populace. Hodnotí tedy např. životní hodnoty či vzdělanost lidské populace. Technologický faktor představují nové trendy ve výzkumu a vývoji. Mezi ekonomické faktory patří např. vývoj HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti či úrokové sazby. Fungování podnikatelských subjektů vymezuje z hlediska politicko-právního Ústava ČR. Podniky se tedy musí řídit kromě jiného daňovými zákony, sociálními zákony či zákony na ochranu životního prostředí (*Jakubíková, 2009*).

2.3.3 Porterův model konkurence

Nejčastější využívanou metodou sloužící k hodnocení konkurence v určitém odvětví je Porterův model neboli model pěti konkurenčních sil. Prvním činitelem, který Porterův model zohledňuje, jsou stávající konkurenti. Řeší se tedy otázky, jak velký je konkurenční boj v odvětví a zda v odvětví existuje jeden dominantní konkurent. Dalším činitelem je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví, takže se hodnotí, jak snadný nebo naopak obtížný je vstup pro nové potenciální konkurenty. Dalšími činiteli jsou dodavatelé a odběratelé, u kterých hodnotíme jejich vyjednávací sílu. A posledním pátým činitelem jsou substituty. Zde je otázkou, jak snadné nebo obtížné je nahradit náš produkt jiným (*Marinič, Nývltová, 2010*).

3. Lední hokej v České republice

Lední hokej se v České republice těší velkému zájmu, který stále narůstá. Hokej velmi zdatně konkuruje kopané a pomalými krůčky se mu blíží. Fotbal je v České republice a vůbec na celém světě jednoznačně sportem číslo jedna a neustále se vyvíjí směrem dopředu, ale u nás bohužel vzhledem k posledním výsledkům a neúspěchům reprezentace a nepřilíš oslnivé kvalitě naší nejvyšší fotbalové soutěže spíše stagnuje. Naopak lední hokej v České republice získává na významu. Dopomáhá tomu jak kvalita nejvyšší české hokejové soutěže, která se řadí mezi evropskou špičku, tak nedávné úspěchy naší reprezentace na světových šampionátech i zimních olympijských hrách. Jen za éry samostatné České republiky dokázala naše reprezentace přivést ze světových šampionátů deset medailí, z toho hned šest zlatých, jednu stříbrnou a tři bronzové. Samostatná Česká reprezentace se dosud představila také na pěti zimních olympijských hrách a byly z toho dvě medaile, v roce 1998 to byla medaile zlatá, po které u nás nastal asi doposud největší hokejový boom, a v roce 2006 stříbrná za 2. místo. V neposlední řadě k tomu přispívá také atraktivita hry, kterou lední hokej bezpochyby nabízí. Hokej je charakteristický svou rychlostí, neustálými osobními souboji a často i hromadou gólů. A to je právě to, co dokáže přitáhnout oko diváka. Dokazuje to i divácká návštěvnost hokejových utkání, která se minimálně vyrovná návštěvnosti fotbalových stadionů, zejména pokud porovnáme nejvyšší soutěže.

V poslední době se hovoří často o tom, že ve výchově mládeže začínáme výrazně zaostávat za dalšími hokejovými velmocemi. Výsledky našich mládežnických reprezentací na světových akcích za posledních zhruba pět let totiž nejsou nijak valné. A hokejová veřejnost se tak už delší dobu obává, že i seniorskou reprezentaci čeká ústup z hokejové slávy. Tyto obavy se podařilo částečně vyvrátit na posledním světovém šampionátu v Německu, kde jsme získali titul mistrů světa. Nicméně situace kolem hokejové mládeže je přesto k zamyšlení. Český svaz ledního hokeje také proto již učinil určité kroky, které by měli pozvednout úroveň výchovy hokejové mládeže. Celá hokejová veřejnost tak věří, že toto počínání bude úspěšné a český hokej tak neztratí na svém světovém věhlasu.

3.1. Současné poměry v českých hokejových soutěžích

Poměry v první a ve druhé nejvyšší hokejové soutěži v České republice, tedy v Tipsport extralize a 1. lize, které se klubu HC Slovan Ústečtí Lvi bezprostředně týkají, jsou v současné době nastaveny tak, že staví ústecký klub do velmi nevýhodné pozice. Vedení Ústeckých Lvů se dlouhodobě netají snahou postoupit do extraligy a právě pro takto ambiciózní prvoligové kluby není dnešní situace jednoduchá. Současný systém hokejových soutěží totiž nedává klubům 1. ligy příliš mnoho šancí uspět. A bohužel pro ústecký klub se ani v nejbližší době nedá očekávat nějaká změna.

Vládu nad extraligou získala na základě dohody s Českým svazem ledního hokeje Asociace profesionálních klubů ledního hokeje ČR. Ta je sestavena ze zástupců jednotlivých klubů nejvyšší soutěže a nyní rozhoduje prakticky o všem důležitém v extralize. Např. o termínové listině, o úpravách pravidel a hlavně o postupovém a sestupovém systému mezi extraligou a první ligou. Ten je již jistou dobu nastaven tak, že vítěz play-off 1. ligy se v sérii hrané na čtyři vítězná utkání utká s nejhorším celkem extraligy, který vzejde z play-out. To se zdá být na první pohled dostatečné měření sil. Ale je zde hned několik handicapů pro prvoligový tým. Tím prvním je výhoda domácího prostředí pro klub hájící svou pozici v extralize ve dvou úvodních střetnutích a také v případném rozhodujícím sedmém zápase. Vítěz první ligy také nemá před baráží příliš mnoho času na odpočinek po náročných bojích v play-off, kdežto v play-out extraligy je o klubu, kterého čeká baráž, rozhodnuto často předčasně a tak mu vzniká prostor nechat odpočinout své hráče. Hráči extraligového barážisty jsou také lépe herně připraveni, protože během sezóny absolvují kvalitní a těžká utkání, která extraliga nabízí, to se bohužel o utkáních 1. ligy vzhledem k současné situaci v 1. lize, o které se zmíním níže, říci v mnohých případech nedá. V neposlední řadě pak extraligové kluby mají samozřejmě jednodušší pozici na hráčském trhu. Prvoligové kluby s ambicemi postoupit musí svůj kádr tvořit tak, aby byl konkurenceschopný v případné baráži o extraligu, takže do svých řad musí přivést hráče vyšší než prvoligové úrovně, ti ovšem dají ve většině případů přednost nabídce z vyšší soutěže a to i přesto, že prvoligový klub je často schopen nabídnout výhodnější finanční podmínky.

I z těchto důvodů tedy před sezónou 2010/2011 ČSLH vznesl návrh na změnu postupového systému směrem k APK LH. Podle tohoto návrhu, který byl nazýván širší baráž, se v boji o extraligu měli utkat systémem doma venku každý s každým čtyři týmy. A to oba finalisté play-off 1. ligy a dva týmy z posledních míst po play-out extraligy. Tento systém dlouhá léta úspěšně funguje ve Švédsku a i v očích několika hokejových odborníků by byl tento systém spravedlivější a divácky atraktivnější než ten současný. Jiného názoru byli ovšem zástupci extraligových klubů, kteří mají rozhodující slovo. Těm se na předsezónní konferenci zástupců extraligových, prvoligových a druholigových klubů povedlo tento návrh smést ze stolu, v hlasování tento návrh padl. V médiích se spekulovalo o tom, že zástupcům extraligy se podařilo vytvořit takový nátlak na méně ambiciózní kluby nižších soutěží, že ty své stanovisko během konference změnili. Většina prvoligistů je totiž závislá na výpomoci mladých hráčů z širších kádrů extraligových mužstev, čehož extraliga využila a pohrozila jim zpoplatněním těchto výpomocí. Stávající systém tak zůstane zachován minimálně do další konference zástupců klubů, která se uskuteční až za rok a půl, tedy před sezónou 2012/2013.

Na jednu stranu se dá pochopit jednání extraligových klubů, kteří nechtějí ohrozit svou pozici. Případný sestup by znamenal určitě výrazný odliv některých hráčů, sponzorů i fanoušků, takže je jasné, že se zvýšením hrozby sestupu nesouhlasí. Ovšem na stranu druhou se dá polemizovat nad tím, jak demokratické je jejich jednání a jak spravedlivé to je pro kluby, kteří o postup do nejvyšší soutěže usilují. Přece jen extraligisté naplňují své rozpočty i z veřejného sektoru, takže rozhodující slovo by podle mnohých odborníků měl mít ČSLH.

3.2. Současné poměry v 1. lize

Zatímco v Tipsport extralize působí čtrnáct mužstev, v druhé nejvyšší soutěži jich nastupuje šestnáct. Poměry v jednotlivých klubech jsou rozdílné. Na jedné straně jsou to Ústí nad Labem a Chomutov, kluby které hospodaří prakticky s extraligovými rozpočty a sezónu co sezónu vyvíjejí snahu postoupit. Extralize by se podle všeho nebránili ani v Jihlavě, Olomouci a Hradci Králové, ale nemyslí to zdaleka tak vážně, zejména z hlediska vynaložených finančních prostředků, jako dva severočestí rivalové. Na straně druhé jsou kluby, které přílišnými ambicemi neoplývají. Spíše na

základě smluv a dohod fungují jako farmy extraligových klubů. Nejlepším příkladem jsou HC Benátky nad Jizerou, které jsou přímo ve vlastnictví klubu Bílí Tygři Liberec. Mezi další farmářské kluby se dají zařadit tyto kluby: HC Berounští Medvědi, HC Chrudim, SK Kadaň, HC Tábor, IHC Písek a HC Stadion Litoměřice. Někam na pomezí by se daly zařadit kluby, které mají sice vyšší ambice než tzv. farmářské kluby, ale 1. liga je pro ně zřejmě maximem. Patřily by sem kluby HC Rebel Havlíčkův Brod, HC Orli Znojmo, HC Vrchlabí a SK Horácká Slavia Třebíč. V posledních letech je tendence bohužel taková, že přibývá tzv. farmářských klubů na úkor těch ambiciózních. A to samozřejmě nepříspěvá kvalitě a atraktivitě soutěže.

Kluby 1. ligy se tak v poslední době setkali s úbytkem fanoušků a především sponzorů. Jedním z důvodů nezájmu sponzorů podporovat prvoligový hokej je i výše zmíněný systém postupu do nejvyšší soutěže, který snižuje perspektivu prvoligových klubů. Naplňování rozpočtů je tak pro ně stále komplikovanější. Bohužel několikrát už se vyskytovaly i extrémní případy, kdy kluby řešily existenční problémy, například před letošní sezónou 2010/2011 hrozil krach klubu z Chrudimi, který se se vším ale nakonec dokázal vypořádat. Jinak tomu bylo ale u klubu HC Havířov Panthers, který byl nucen v průběhu minulé sezóny soutěž opustit. V příští sezóně se dají očekávat problémy v Hradci Králové, kde hokejisté podle nejnovějších informací přijdou o dva významné partnery, VCES a ČEZ.

4. Analýza klubu HC Slovan Ústečtí Lvi

4.1. Základní informace

Rok založení klubu: 1945

Klubové barvy: žlutá, modrá a bílá

Ligová soutěž mužů: 1. liga ledního hokeje ČR

Organizace: HC Slovan Ústí a.s.

Sídlo klubu: Zlatopramen aréna, Masarykova 232, Ústí nad Labem

Webové stránky: www.hcusti.cz

4.2. Historie

Prvopočátky ledního hokeje ve městě Ústí nad Labem sahají ke konci II. světové války. Tehdy v roce 1945 se dala dohromady skupinka hokejových nadšenců v čele s Jaroslavem Kropáčkem a založila klub Sokol Ústí nad Labem. Již v roce 1946 došlo ke změně názvu klubu na tehdejší LTC Ústí nad Labem. Ve stejném roce byl klub přihlášen do západoseveročeské župy zimních sportů. V Ústí nad Labem se tak začala hrát pravidelná hokejová soutěž. Dalším zlomovým rokem byl rok 1949, kdy opět doznal změny název klubu. V letech 1949 – 1959 tak klub vystupoval pod názvem ZSJ Armaturka. Následně se hokejového klubu chopilo sportovní uskupení TJ Chemička. Ta se ovšem v roce 1963 kvůli finančním nesnázím rozhodla ukončit činnost hokejového klubu. Naštěstí to ale konec ledního hokeje ve městě na Labi neznamenal. Po několika jednáních s městskými orgány byl nakonec hokejový klub svěřen do rukou jednoty TJ Slovan Národní výbory, která od té doby provozovala hokejový klub jako hlavní odvětví své činnosti. Prvním předsedou této menší jednoty byl JUDr. Oldřich Rejna, který v této funkci vedl ústecký hokej dlouhých 23 let.

Prvním úspěchem oddílu TJ Slovan Ústí nad Labem bylo v roce 1966 vítězství v kvalifikaci o postup do druhé nejvyšší soutěže, tehdejší 2. ligy. Té se účastnil až do sezóny 1972/1973. Po této sezóně totiž došlo k reorganizaci hokejových soutěží u nás. Nejvyšší soutěž, tehdejší 1. československá liga, byla rozšířena z deseti klubů na dvanáct. Naopak druhá nejvyšší soutěž, ve které dosud nastupovaly ve třech skupinách téměř tři desítky klubů, byla dramaticky zúžena na dvanáct klubů. To pro ústecký klub znamenalo jediné. A sice pokusit se o udržení ve druhé nejvyšší soutěži,

kteřá kromě již zmíněného zúžení získala také nový název, od sezóny 1973/1974 tak byla známa pod jménem 1. národní hokejová liga. Velmi náročnou kvalifikaci ale ústecký TJ Slovan zvládl na výbornou a druhým místem si zajistil účast v této lize. Ani v dalších sezónách si ústecký klub nevedl vůbec špatně, když celkem pravidelně okupoval přední příčky. V sezóně 1979/1980 se mu dokonce podařilo vyhrát svou skupinu a měl tak možnost poprat se o účast v nejvyšší soutěži. Ve finále 1. národní hokejové ligy ale narazil na tehdejší TJ Gottwaldov, který využil svých předchozích zkušeností z působení v nejvyšší soutěži a zastavil ústeckým hokejistům cestu do 1. československé ligy. V další sezóně Slovan opět dokázal zvítězit ve své skupině, ale ve finálových bojích opět neuspěl. V následujících sezónách se Slovanu také nevedlo špatně, ale po slibných umístěních v základních skupinách soutěže následovaly další marné pokusy o postup z finálové skupiny.

Po tomto celkem úspěšném období dolehla na klub krize. V sezóně 1986/1987 se ještě podařilo ústeckým udržet soutěž, ale v té další již následoval pád do 2. národní hokejové ligy, tedy třetí nejvyšší hokejové soutěže. Hned v další sezóně bojoval Slovan o návrat zpět, ale po suverénním vítězství v základní skupině neuspěl v následné kvalifikaci o postup. Po několika nevýrazných letech přišel rok 1993, kdy se TJ Slovanu konečně podařil návrat zpět do druhé nejvyšší soutěže. Hned v prvním roce po postupu si ústečtí vedli velmi dobře, po základní a nadstavbové části se umístili pátí a v play-off je zastavil až Vsetín, který nekompromisně kráčel za postupem. I další dva roky se ústecký klub účastnil bojů v play-off, ale po nepříliš vydařené sezóně 1996/1997 byl klub pro finanční potíže nucen odprodat licenci na 1. národní hokejovou ligu do Chomutova.

Následující rok mohl znamenat úplný pád ústeckého hokeje. Slovanu hrozil až do posledních chvil sestup do oblastního přeboru, ze kterého by se klub asi jen těžko vzpamatovával. Z tohoto úplného dna se podařilo ústeckým hokejistům poměrně rychle vyškřábat a hned v další sezóně 1998/1989 bojovali o postup zpět do 1. národní hokejové ligy, ale v baráži ještě neuspěli. V dalším roce už ale v baráži úspěšní byli a společně se Šumperkem slavili postup.

První rok po návratu byla jednoznačným cílem záchřana soutěže, což se také ve skupině o udržení podařilo. Následující tři sezóny byly již úspěšnější, když se Slovan

pravidelně účastnil bitev v play-off, ale jejich cesty vždy skončily před branami finále. Důležitým momentem tohoto období bylo také jmenování nového generálního manažera, kterým se po odvolání Vlastimila Jenčka stal před sezónou 2002/2003 Adam Šaffer. Ten nemalým dílem přispěl k budoucím úspěchům ústeckého klubu. Za jeho éry došlo i ke změně názvu a loga klubu. Od sezóny 2003/2004 klub vystupuje pod novým názvem HC Slovan Ústečtí Lvi a i do loga klubu se promítl lev, symbol města Ústí nad Labem.

Následující sezóny, kdy se klub těšil silné podpoře města, už se vedení ústeckého klubu netajilo ambicemi postoupit do nejvyšší soutěže. V sezóně 2004/2005 to měl Slovan ještě těžké, sice jako jediný dokázal konkurovat Českým Budějovicím, které využili výluky v kanadskoamerické NHL a doplnili svůj kádr o hvězdy ze zámoří, ale na vítězství ve finálové sérii již nedosáhl. V další sezóně to s postupem vypadalo velmi nadějně, ale ústečtí jako vítěz 1. ligy nakonec celkem smolně padli v baráži o extraligu se Vsetínem. Před sezónou 2006/2007 byla jako určitý ústupek prvoligovým klubům zrušena baráž. Ústeckému Slovanu se vítězství v 1. lize podařilo obhájit a tak postoupilo přímo do vysněné extraligy. V té se ale příliš dlouho neohřáli. Po celkem nadějném začátku extraligové sezóny začaly přibývat nevýrazné výkony, čemuž odpovídali i výsledky. Ústečtí skončili po základní části a skupině play-out jednoznačně poslední a předsezónní přání vyhnout se baráži se tak nevyplnily. V baráži ústečtí nestačili na Mladou Boleslav a po roce stráveném v extralize tak putovali zpět do nižší soutěže. Po sezóně ještě následovalo odstoupení generálního manažera Adama Šaffera.

Už s novým generálním manažerem, v hokejové branži protřelým Ing. Robertem Kyselou, vyhlásil klub snahu o návrat mezi českou hokejovou smetánku v horizontu tří let. Hned v první sezóně byl návrat velmi blízko, ovšem cestu ústeckým hokejistům zastavila v baráži Mladá Boleslav. V další sezóně se ústeckým hokejistům bohužel obhajoba vítězství v 1. lize nepodařila, ve finále padli s Chomutovem. Letošní sezóna začala jednoznačným vítězstvím v 1. lize. Nyní celé město vzhlíží k baráži (*HC Slovan Ústečtí Lvi, 2011*).

4.3. Slavní odchovanci

Ústecký klub se může pyšnit tím, že vychoval několik mistrů světa a dokonce i dva olympijské vítěze. Nejvíce se asi vryl do srdcí ústeckých fanoušků Jan Čaloun, olympijský vítěz z Nagaga 1998, mistr světa z Lillehammeru 1999 a bronzový medailista ze světového šampionátu v Mnichově 1993. Čaloun se kromě ledního hokeje věnoval neméně úspěšně hokejbalu. V roce 1998 se stal také hokejbalovým mistrem světa. Je až s podivem, že se Čaloun nedokázal dlouhodobě prosadit v zámořské NHL, ve své první sezóně v dresu San Jose si sice připsal v jedenácti utkáních slušných osm branek a tři asistence, ale místo v prvním týmu si nevybojoval. Jeho kroky tak směřovali zpět do Evropy. Tam zažil v dresu finského IFK Helsinky zřejmě nejúspěšnější období své kariéry. Kromě titulu mistra finské SM-Ligy ze sezóny 1997/1998 se stal také několikrát vítězem kanadského bodování základní části i play-off, byl pravidelným členem All-Stars týmu celé ligy a po sezóně 1998/1999 byl dokonce vyhlášen nejlepším hráčem ligy. Kromě těchto úspěchů se zapsal do dějin také několika rekordy. V české extralize drží rekord v počtu vstřelených branek během jednoho utkání, když se proti Kladnu trefit šestkrát. Další rekord zaznamenal v NHL, kde dokázal přetavit své první čtyři střely v zápasech NHL ve čtyři branky, což se dosud nikomu nepodařilo. A poslední rekord se týká působení ve Finsku, kde v sezóně 1998/1999 předvedl bodový výkon, který dosud žádný cizinec ve finské lize nepřekonal. Na sklonku své kariéry se Jan Čaloun jako správný patriot ještě do Ústí nad Labem vrátil. Svou aktivní hráčskou kariéru v roce 2010 ukončil a nyní pracuje jako trenér těch nejmladších Ústeckých Lvů (*Berg, Janíček, Schlegel, 2011*).

Druhým olympijským vítězem s ústeckým původem je další útočník Milan Hejduk. Kromě zlaté medaile z Nagana má také medaili bronzovou z MS 1998. Na rozdíl od Čalouna se Hejduk prosadil a ještě dosud prosazuje v NHL. Se svým týmem Colorado Avalanche získal v roce 2001 Stanley Cup. O rok později získal zatím jako jediný Čech Maurice Richard Trophy pro nejlepšího střelce základní části soutěže (*Osobnosti.cz, 2011*).

V hokejovém důchodu už je stejně jako Čaloun další úspěšný ústecký odchovanec Martin Štěpánek. Ten byl součástí zlatého týmu ze světového šampionátu v Petrohradu 2000.

V současné době ústecký hokej výborně reprezentuje mladý talentovaný brankář Michal Neuvirth, který prošel všemi mládežnickými reprezentacemi a nyní září v brance týmu NHL Washington Capitals. Nejlepší hokejová léta má ještě před sebou, ale i přesto už si připsal několik úspěchů. Jako jediný Čech získal dvakrát Calder Cup, což je soutěž farmářských týmů NHL. Po prvním triumfu v Calder Cupu byl dokonce vyhlášen nejužitečnějším hráčem celé soutěže.

4.4. Logo klubu

Poslední změny doznalo oficiální logo klubu v roce 2003, kdy došlo i ke změně názvu klubu. Do loga i do názvu se promítl symbol města Ústí nad Labem, kterým je lev. Pro svou prezentaci klub od zmiňovaného roku 2003 používá dokonce dvě loga. Oficiálním logem je lev s rytířskou helmou s červeným štítem v pozadí, nad štítem je pak nápis HC Slovan a pod štítem nápis Ústečtí Lvi (viz. Obr. 1). Druhé logo se dá považovat za jakousi zjednodušenou verzi loga oficiálního. Jedná se pouze o hlavu lva v rytířské helmě (viz. Obr. 2). Přestože oficiální logo se nezměnilo, využívá klub od sezóny 2008/2009 k prezentaci výhradně tuto zjednodušenou verzi. A to hned z několika důvodů. Tím nejhlavnějším je asi to, že klub chtěl zapomenout na neúspěšnou sezónu 2007/2008 a započít tak jakousi novou éru. Další důvod je ten, že oficiální logo je příliš složité a nesouměrné.

Obrázek 1 – Oficiální logo klubu HC Slovan Ústečtí Lvi



Zdroj: http://www.hcusti.cz/zobraz.asp?t=logo_klubu

Obrázek 2 – Zjednodušené logo klubu HC Slovan Ústečtí Lvi



Zdroj: http://www.hcusti.cz/zobraz.asp?t=logo_klubu

4.5. Analýza ekonomické situace klubu

4.5.1 Organizace - HC Slovan Ústí a. s.

Na právním poli zastupuje ústecký klub společnost HC Slovan Ústí akciová společnost, která byla založena zástupci města a která byla dne 17. dubna 1997 zapsána do obchodního rejstříku. Společnost má sídlo v Masarykově ulici 232 v Ústí nad Labem. Základní kapitál společnosti byl z původního jednoho milionu korun

postupně navyšován až na nynějších 12 900 000 korun. Akciová společnost HC Slovan Ústí disponuje 1290 kusy akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Případný převod těchto akcií je podmíněn souhlasem valné hromady.

Do roku 2008 bylo většinovým akcionářem Statutární město Ústí nad Labem. To se dlouhá léta snažilo získat pro lední hokej v Ústí nad Labem strategického partnera, který by do klubu vstoupil i jako vlastník. V roce 2007 mohlo město nabídnout to, co dosud nabídnout nemohlo. A sice extraligu ledního hokeje. Již před vůbec první extraligovou sezónou ústeckých hokejistů začala probíhat jednání se společností Oleofin akciová společnost. Do skupiny Oleofin a.s. patří také společnosti Spolchemie a Setuza, které podporovaly ústecký hokej již dlouhá léta předtím. Prvním krůčkem bylo to, že Spolchemie, která působí stejně jako Setuza právě v Ústí nad Labem, získala před touto pro Ústí nad Labem historickou sezónou status generální partner klubu HC Slovan Ústečtí Lvi. Spolchemie je vůbec prvním a dosud jediným nositelem tohoto přívlastku v klubové historii. Vše to vyvrcholilo tím, že v dubnu roku 2008 vstoupil do klubu nový majoritní vlastník. Rozhodnutí padlo na dubnové mimořádné valné hromadě, kde bylo schváleno navýšení základní kapitálu společnosti z 5 030 000 korun na 12 900 000 korun, v rámci kterého nabyla zmiňovaná společnost Oleofin a.s. většinový akciový podíl. I tak ale Statutárnímu městu Ústí nad Labem náleží významný podíl ve společnosti, čímž je zajištěno, že lední hokej zůstane v Ústí nad Labem a nehrozí mu tedy stěhování.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo v čele s předsedou JUDr. Janem Dragomírem, místopředsedou je pak Zdeněk Kindl. Dalšími členy představenstva jsou JUDr. Martin Tonner, Ing. Dalibor Zemek a Ing. Josef Vejlupek. Za představenstvo jsou oprávněni jednat navenek jménem společnosti předseda představenstva spolu s dalším členem představenstva nebo místopředseda představenstva spolu s dalším členem představenstva.

Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, ve které je předsedou Ing. Martin Procházka. Mezi členy dozorčí rady se řadí Mgr. Jan Kubata a RNDr. Milan Hagan.

Jako předmět podnikání uvádí společnost HC Slovan Ústí a.s. reklamní činnost, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, zprostředkování obchodu a služeb, realitní činnost, pronájem a půjčování věcí movitých a organizování sportovních soutěží (*MSp ČR, 2011*).

Zajímavostí je, že společnost HC Slovan Ústí a.s. nevlastní licenci na 1. ligu ledního hokeje mužů. Tu vlastní občanské sdružení HC Slovan Ústí nad Labem, které zastřešuje ústeckou hokejovou mládež. Hlavním důvodem je to, aby klub v případě možných existenčních problémů společnosti HC Slovan Ústí a.s. o licenci nepřišel.

4.5.2 Rozpočet klubu

Rozpočet klubu HC Slovan Ústečtí Lvi samozřejmě odpovídá sportovním ambicím klubu, takže v 1. lize patří k těm nejvyšším. Rozpočet klubu pro aktuální sezónu 2010/2011 se pohybuje na hranici 60 milionů korun. Rozpočet ústeckého klubu je nejvíce závislý na příjmech z prodeje reklamy, tzn. na podpoře sponzorů. Tímto rozpočtem se ústecký klub blíží i některým extraligovým klubům, příkladem může být Kladno či Mladá Boleslav, jejichž výsledky v extralize tomu ale bohužel odpovídají. Naopak úplná špička extraligy se pohybuje v úplně jiných číslech. Např. Bílí Tygři Liberec hospodařili ve zmiňované sezóně s rozpočtem kolem 110 milionů korun. Otázkou pro ústecký klub tedy může být, jakou roli by v extralize hrál v případě postupu. Sice se dá předpokládat, že rozpočet klubu by narostl, ale rozhodně ne tak významně.

Největším finančním zdrojem jsou samozřejmě sponzoři neboli partneři klubu. Příjmy od sponzorů činí zhruba 80% rozpočtu klubu. Pro ústecký hokej je také významná podpora města, která se ovšem do budoucna bude snižovat a bude orientována spíše na mládež. Důkazem je i to, že dotace na kalendářní rok 2010 byla deset milionů korun a na rok 2011 již jen tři a půl milionu korun. Letos se ještě ústecký klub mohl těšit z mimořádné prémie, takže městské dotace vystoupaly zhruba na osm milionů korun. To se ale v příštích letech pravděpodobně očekávat nedá. Městská dotace na samotnou mládež činila v tomto roce dva a půl milionu korun. Z prodeje vstupného inkasuje klub za sezónu přibližně čtyři miliony korun. Za prodej a hostování kmenových hráčů klub počítá s částkou pohybující se kolem

jednoho milionu korun. Příjem z prodeje klubových suvenýru je ročně zhruba 200 000 Kč. Realitní činnost klubu se týká pouze prostorů před stadionem, které jsou určeny stánkům s občerstvením. Z pronájmu těchto prostor klub ročně inkasuje zhruba 150 000 Kč.

Na druhé straně jsou klubové výdaje. Jednoznačně nejvyšším výdajem jsou mzdy a prémie hráčů a realizačního týmu A mužstva. Ty se v této sezóně souhrnně pohybují kolem sumy 32 milionů korun. Mzdy klubového managementu pak činí zhruba tři miliony korun. Na výchovu své mládeže klub vynakládá zhruba osm milionů korun. Náklady spojené s nákupem hokejových výstrojí a dalšího vybavení jsou vyčísleny na zhruba čtyři miliony korun. Velké částky klub vynakládá také na dopravu. Doprava A mužstva a mládeže klub stojí každou sezónu přibližně čtyři a půl milionů korun. Vzhledem k ambicím klubu je klubový rozpočet zatížen i přestupovou politikou klubu. Za nákupy hráčů či případná hostování klub vynakládá přibližně dva a půl milionu korun. Dalším významnou položkou ve výdajích je pronájem zimního stadionu, který je ve vlastnictví města. Hodina pronájmu ledové plochy je městem nastavena na 2500 Kč. Pro A mužstvo Ústeckých Lvů je cena stanovena na 1500 Kč, mládeži je ledová plocha k dispozici zdarma. Za pronájem kanceláří, šaten, fanshopu, pokladen a prostorů před pokladnami včetně energií klub platí měsíčně 75 000 Kč. Celkem vysokou částku platí klub za pronájem multimediální kostky nad ledem, která je využívána jen během domácích utkání A mužstva Ústeckých Lvů. Tato částka činí ročně 400 000 Kč. Po sečtení se celková částka za pronájem zimního stadionu pohybuje kolem sumy tří milionů korun. Další výdaje jsou spojené s propagací klubu a reklamním plněním, kdy například malování ledové plochy a výzdoba stadionu přijde klub na 400 000 Kč. Celkově by se daly náklady spojené s propagací a reklamním plnění vyčísřit na dva a půl milionu korun.

Tabulka 1 – Příjmy x Výdaje klubu za sezónu 2010/2011

Příjmy		Výdaje	
Prodej reklamy	42 000 000 Kč	Mzdy – hráči, trenéři	32 000 000 Kč
Městské dotace	10 000 000 Kč	Mládež	8 000 000 Kč
Vstupné	4 000 000 Kč	Doprava	4 500 000 Kč
Dotace – mládež	2 500 000 Kč	Hokejové vybavení	4 000 000 Kč
Prodej hráčů	1 000 000 Kč	Pronájem ZS	3 000 000 Kč
Prodej suvenýrů	200 000 Kč	Nákup hráčů	2 500 000 Kč
Pronájmy	150 000 Kč	Mzdy - management	3 000 000 Kč
Ostatní příjmy	150 000 Kč	Reklamní plnění	1 500 000 Kč
		Propagace	1 000 000 Kč
		Ostatní výdaje	500 000 Kč
Celkem	60 000 000 Kč	Celkem	60 000 000 Kč

Zdroj: vyjádření managementu klubu HC Slovan Ústečtí Lvi

4.5.3 Partneři

Významnější partneři klubu nesou přívlastek generální partner, hlavní partner nebo významný partner. Na pomyslném vrcholu stojí generální partner, kterým je Spolchemie. Následují hlavní partneři, mezi které se řadí Granette, AVE, Viamont DSP, Zlatopramen, Severočeská stavební, Severočeské doly, AZ Sanace, Multitechnik, Komastav a Veolia Voda. Mezi významné partnery patří Dalkia, Termo + Holding, RWE, LKW Trans a T-Mobile. Další menší regionální partneři, kterých je celá řada, už nesou pouze označení partner klubu (*HC Slovan Ústečtí Lvi, 2011*).

Klub HC Slovan Ústečtí Lvi se v současné době opírá především o velké množství středních a menších partnerů z regionu. Podpora silného stabilního partnera totiž klubu chybí. Generálním partnerem klubu je sice ústecká Spolchemie, ta ale není vzhledem ke své situaci schopna plnit všechny smlouvy a závazky vůči klubu. Za stabilního strategického partnera ji tedy považovat nelze. Spolchemie v posledních letech musela řešit dokonce existenční problémy. Nyní už se ale situace Spolchemie pomalu zlepšuje, což by mohlo mít kladný dopad i na ústecký hokej.

Hlavním partnerem ústeckého klubu je samozřejmě i Statutární město Ústí nad Labem. Pokud pohlédneme do minulosti, tak podpora ze strany města byla opravdu významná. To potvrzuje i fakt, že jedním z hlavních bodů politického programu vítězné strany komunálních voleb z roku 2006 byl postup hokejistů do extraligy. V dohledné době už klub s natolik významnou podporou města ale počítat nemůže. Nynější vedení města totiž avizovalo, že dotace na ústecký sport budou mít v budoucnu snižující tendenci, což se už projevilo v dotaci na kalendářní rok 2011, a budou orientovány spíše směrem k výchově sportovní mládeže.

4.6. Analýza sportovní situace klubu

Klub HC Slovan Ústečtí Lvi momentálně působí v druhé nejvyšší hokejové soutěži v České republice, kterou je 1. liga. V této soutěži se ústecký klub v posledních letech pohybuje na těch nejvyšších příčkách, hned několikrát už se stal dokonce mistrem. Už dlouhá léta se klub netají ambicemi postoupit do nejvyšší soutěže. To se mu již jednou v roce 2007 podařilo, ale po roce stráveném v extralize následoval pád zpět. Po tomto sestupu došlo ke změnám v managementu klubu, do čela usedl v roli generálního manažera Ing. Robert Kysela. Před sezónou 2010/2011 byl do dosud neobsazené pozice sportovního manažera jmenován Jaromír Šindel. Oba dva tito muži se mohou pyšnit titulem mistrů světa, takže jejich jména mezi hokejovou veřejností skutečně něco znamenají. Hlavním trenérem Ústeckých Lvů je další mistr světa Petr Rosol, který má k Ústí nad Labem osobní vztah, protože zde vyrůstal. Jeho asistentem je pak Milan Skrbek. Všichni tito čtyři se spolupodílejí na výběru hráčů a sestavování mužstva. Mužstvo je rovnoměrně poskládáno ze starších zkušených hráčů, hráčů střední generace a dravého mládí. Ústecký klub se snaží dávat šanci i mladým hráčům z vlastní líhně, ale vzhledem k ambicím klubu není možné spoléhat se pouze na ně, čemuž odpovídá přestupová politika klubu. Ústecký klub tedy v prvoligovém měřítku patří k těm více aktivním na hráčském trhu. Klub také těží ze spolupráce s některými extraligovými kluby, která funguje na bázi oboustranných hráčských výpomocí.

Mládež ústeckého hokeje momentálně zažívá slabší období. V letošní sezóně se totiž nepodařilo udržet extraligu juniorů ani extraligu staršího dorostu. Ze tří stěžejních mládežnických kategorií se tak povedlo udržet extraligu jen mladším

dorostencům. Tato situace samozřejmě snižuje pravděpodobnost toho, že mladí ústečtí odchovanci se dokážou prosadit do A mužstva. Pokud tedy chce klub v budoucnu nadále spoléhat i na vlastní odchovance, potom by se měl pokusit extraligu juniorů a staršího dorostu do Ústí vrátit.

5. Marketing klubu HC Slovan Ústečtí Lvi

O marketing ústeckého klubu se stará prakticky jeden člověk. Je jím Přemysl Zeman, který v klubu zastává funkci jak marketingového ředitele, tak tiskového mluvčího. K dispozici je mu sice asistent Marek Cimoradský, ale většina povinností leží právě na jeho bedrech. Náplní jeho práce je oslovování a jednání se středními a menšími partnery, reklamní plnění, komunikace s médii a fanoušky, ticketing, zajištění chodu fanshopu a organizace autogramiád a jiných akcí pro fanoušky i hráče. Se strategickými partnery jedná většinou přímo generální manažer Ing. Robert Kysela.

V případě ústeckého klubu tedy nelze hovořit o marketingovém oddělení. Např. v extraligovém Liberci jsou tyto úlohy rozděleny mezi více lidí, takže o marketingovém oddělení už se hovořit dá. Komunikaci s médii a fanoušky a jednání s mediálními partnery má na starosti tiskový mluvčí a PR manažer Jan Rachota. Oslovování a jednání se strategickými partnery, ticketing a zajištění chodu fanshopu je zase náplní práce Mgr. Markéty Kučerové. Ing. Jana Šrýtrová zase zajišťuje reklamní plnění, jedná s menšími partnery a zajišťuje organizaci autogramiád a jiných akcí. Dále by se do marketingového oddělení klubu Bílí Tygři Liberec dala zařadit vedoucí fanshopu Markéta Forbelská.

5.1. Nástroje marketingu

5.1.1 Marketingový mix – 4P

5.1.1.1 Produkt

Hlavním produktem, který klub nabízí, je možnost shlédnout hokejové utkání klubu HC Slovan Ústečtí Lvi. Ne každé utkání je však pro případného návštěvníka stejně atraktivní. Rozhoduje hlavně to, jestli jde o zápas v základní části či v play-off, kde už jde přece jen o trochu více. Nemalý vliv má také atraktivita soupeře, kdy s rostoucí atraktivitou soupeře samozřejmě roste i atraktivita utkání. Dále rozhoduje i aktuální forma a výsledky klubu. Rozhodování případného návštěvníka se snaží klub ovlivnit cílenou propagací, soutěžemi pro fanoušky a popř. nějakým dalším doprovodným programem. Všechny tyto faktory se promítají v divácké návštěvnosti. Potvrzují to i některá čísla, v letošní sezóně 2010/2011 nastoupili Ústečtí Lvi k 22

domácím zápasům základní části a průměrná návštěvnost byla 2421 diváků, to v play-off odehráli Lvi sedm domácích utkání a průměrná návštěvnost stoupla na 4514 diváků. Ve statistice průměrné domácí návštěvnosti ústecký klub sice v rámci 1. ligy vede, ale přesto s návštěvami hlavně v základní části není spokojen, protože potenciál v regionu je určitě vyšší. V tomto klubu bohužel trochu uškodila ta jediná extraligová sezóna, během níž si ústecký divák hodně rychle zvyknul na kvalitu, kterou extraliga nabízí, a tak ho nynější souboje s prvoligovými soupeři příliš nelákají. Ne, že by v 1. lize nebyl k vidění pohledný hokej, ale s případným postupem Ústí do extraligy by hodnota produktu v podobě hokejového utkání v očích diváků výrazně vzrostla.

5.1.1.2 Cena

Jedná se především o ceny jednorázového vstupného a permanentních karet. Cena vstupného by měla v první řadě odpovídat kvalitě soutěže. Do ceny se promítá i to, jaký komfort nabízí divákům hokejová aréna. Faktem je i to, že cena vstupného na utkání základní části se liší od ceny vstupného na utkání play-off. Play-off je pro všechny kluby vrcholem sezóny, takže cena vstupného logicky roste. Vzhledem k tomu, že Ústečtí Lvi se již dlouhou dobu pohybují v úzké špičce prvoligové soutěže a Zlatopramen aréna, ve které nastupují ke svým domácím utkáním, patří k těm nejmodernějším v 1. lize, odpovídá tomu i cena vstupného. Ta patří v 1. lize k těm nejvyšším. Na druhou stranu je fanouškům k dispozici parkoviště zcela zdarma. Klub nezapomíná ani na rodiny s dětmi, kterým nabízí zvýhodněné skupinové vstupné. Kromě jednorázového vstupného klub nabízí i sezónní karty, které opravňují jejich majitele navštívit všechna domácí utkání v základní části i play-off, což je v hokejových kruzích takovou menší raritou, protože drtivá většina klubů 1. ligy i extraligy nabízí fanouškům sezónní karty s platností pouze na základní část. Ústecký klub si to ovšem vzhledem k bilanci z posledních sezón, kdy za posledních šest let v 1. lize byl šestkrát ve finále, může dovolit takto nastavit.

Prodejních míst vstupenek na utkání Ústeckých Lvů je více. Kromě pokladen na stadionu jsou vstupenky fanouškům k dispozici také v obchodním domě Globus a v kavárně Café In v centru města Ústí nad Labem. Internetová rezervace vstupenek je možná na serveru Ticketstream.cz.

Největším finančním zdrojem při sestavování rozpočtu je prodej reklamy. Proto je důležité, aby klub vhodně a přijatelně pro partnery sestavil reklamní nabídku. Partneři mají pro svou prezentaci mnoho možností. Mohou využít např. reklamy na hráčských dresech, na helmách, na ledové ploše, na mantinelech, na dalších reklamních panelech uvnitř a vně arény, na multimediální kostce, na webových stránkách klubu nebo v zápasových zpravodajích. Nejžádanější a proto také nejdražší variantou je reklama přímo na hráčských dresech. Pokud chce partner klubu získat místo na dresu Ústeckých Lvů, stojí ho to minimálně 500 000 Kč. V případě těch nejvýhodnějších umístění na přední straně dresu už ale hovoříme o částkách pohybujících se kolem dvou milionů korun.

5.1.1.3 Místo

Místem domácích utkání Ústeckých Lvů je Zlatopramen aréna, která nabízí kapacitu pro 6500 diváků. V posledních letech proběhla v několika fázích rekonstrukce arény, která tak dnes patří k nejmodernějším v 1. lize a určitě se minimálně vyrovná i některým extraligovým arénám. Rekonstrukce odstartovala v roce 2004 sanací ledové plochy. Následovaly úpravy hlediště, které se týkaly zejména výměny sedadel. Dále se zapracovalo na zázemí pro hráče. Hráči se mohli těšit z nové kabiny, rozvíčovny, posilovny nebo vířivky. Další etapa zahrnovala kompletní izolaci arény a zateplení střechy. Největším dárkem pro fanoušky byla ale nová multimediální kostka nad ledem. Poslední etapa rekonstrukce, která finišovala v květnu 2010, byla zaměřena na opláštění celé budovy stadionu a kompletní výměnu oken. V příštích letech už se plánuje jen výstavba skyboxů, pro kterou se hledá soukromý investor. Ve venkovních i vnitřních prostorách arény se nachází dostatek občerstvovacích stánků, včetně restaurace Sport pub.

Důležitou informací je, že Zlatopramen aréna je ve vlastnictví města, takže ústecký klub je zde v pronájmu. O provoz stadionu se starají Městské služby Ústí nad Labem.

Dopravní obslužnost stadionu je na dobré úrovni. Přímo na stadion směřuje hned několik linek MHD. Přímý spoj na stadion vede od vlakového i autobusového nádraží. Zastávka MHD je od stadionu vzdálena pouze sto metrů. Ve své těsné

blízkosti Zlatopramen aréna nabízí také bezplatné parkoviště s kapacitou pro 260 osobních vozů (*Statutární město Ústí nad Labem, 2010*).

5.1.1.4 Komunikace

O domácích utkáních Ústeckých Lvů se potenciální návštěvníci mohou dovědět z několika různých zdrojů. Nejdostupnějším zdrojem jsou asi webové stránky klubu, které informují fanoušky o všem podstatném, co se v klubu děje. Další možností je televize. Na regionální televizi Lyra, která je mediálním partnerem klubu, běží krátké spoty informující o dalším domácím utkání Lvů. Podobně probíhá spolupráce i s dalším mediálním partnerem rádiem Fajn North Music. Často se o Lvech píše také v Ústeckém deníku. Kromě toho ještě klub vylepuje po městě a ve vozech MHD plakáty, které zvou Ústečany na nejbližší domácí utkání. Stejnou funkci mají i billboardy v různých částech města. Počet plakátů a billboardů pak stoupá se začátkem play-off.

Ústecký klub se také snaží prohlubovat vztahy se svými fanoušky. Webové stránky klubu nabízí fanouškům mnoho zajímavých sekcí, anket a soutěží o ceny. Zajímavá je pro fanoušky především sekce Ptejte se, kde mohou klubovému vedení i hráčům klást své otázky. Několikrát během sezóny se uskutečňují autogramiády, kde mohou fanoušci získat podpisy hráčů a případně se s hráči i vyfotit. Alespoň jednou za sezónu se koná beseda vedení klubu s fanoušky. Dále klub podniká různé dobročinné akce, aby podpořil svou image a zvýšil zájem veřejnosti o klub. Každý rok se např. uskuteční akce ve spolupráci s partnerem McDonald's, kdy hráči jedno odpoledne obsluhují právě v restauraci McDonald's a výtěžek z prodeje hranolek pak putuje na dobročinné účely. Povinnost účastnit se podobných akcí mají hráči zanesenou přímo ve smlouvách. Sice se většina hráčů těmto akcím nebrání a uvědomuje si, že současný profesionální sport to vyžaduje, ale i tak to má klub takto ošetřeno ve smlouvách. Pro letošní play-off klub připravil kampaň Lvi ve válce, kdy jednoznačným cílem je dobýt extraligu. Všichni Lvi se tak oblékli do vojenského, aby natočili průvodní video a nafotili promo fotky. Každý hráč pak dostal vtipnou přezdívku, takže například Milan Mikulík vystupuje pod přezdívkou sergeant McCullick. I webové stránky klubu byly upraveny do armádního stylu. Do kampaně se podařilo zapojit i fanoušky. Každý fanoušek se může registrovat do armády, kde

následně získá příslušnou hodnotu, která se odvíjí od množství jeho příspěvků na diskusním fóru. Po každém zápase se také vylosuje jeden člen armády, který vyhraje reklamní předměty s motivem Lvi ve válce.

Klubový kredit samozřejmě zvyšují i sportovní úspěchy. Dobré výsledky v posledních sezónách přitahují fanoušky i sponzory. Klubu určitě prospělo i to, že několik utkání Ústeckých Lvů se objevilo v přímém přenosu na televizních obrazovkách, čímž se ústecký klub dostal do podvědomí diváků a hlavně potencionálních sponzorů. Dobrou vizitkou pro klub je i to, že ve vedení sedí samé osobnosti českého hokeje. Ať už je to generální manažer mistr světa z roku 1996 Ing. Robert Kysela, sportovní manažer mistr světa z roku 1985 Jaromír Šindel či hlavní trenér mistr světa z roku 1985 Petr Rosol. I v současném kádru Lvů nalezneme několik hokejistů, kteří v minulosti patřili ke špičce českého hokeje. Svou bohatou kariéru v Ústí uzavírají Pavel Janků, Jan Alinč či Zdeněk Orct.

5.2. Marketingová analýza

5.2.1 SWOT analýza

Tabulka 2 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Podpora středních a menších partnerů	Chybí stabilní strategický partner
Zkušený management	Chybí strategie pro případ neúspěchu
Moderní zrekonstruovaná aréna	Provoz stadionu v rukou města
Početná základna fanoušků	Mládež v nižších soutěžích
Vyvážená skladba mužstva	Jedna ledová plocha ve městě
Příležitosti	Hrozby
Postup do nejvyšší soutěže	Nepostup do nejvyšší soutěže
Vstup stabilního strategického partnera	Snižující se podpora města
Uskutečnění exhibičního utkání	

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.1.1 Silné stránky

- Podpora středních a menších partnerů

Ústecký klub se těší podpoře velkého množství středních a menších partnerů. Většinou se jedná o partnery přímo z ústeckého regionu. Pokud se totiž chtějí místní

firmy zviditelnit, pak v rámci města Ústí nad Labem a okolí je ústecký hokej asi ta nejlepší volba. Spolupráce s většinou partnerů už probíhá dlouhodobě, takže vzájemná důvěra obou stran se prohlubuje, což je pro ústecký klub jen dobře.

- Zkušený management

Další silnou stránkou klubu je jeho zkušené vedení. Ing. Robert Kysela je určitě tím správným mužem na pozici generálního manažera klubu. Nejen, že má pro svou funkci odpovídající vzdělání, ale hlavně jeho jméno v měřítku českého hokeje skutečně něco znamená. Asi nejvíce se zapsal do podvědomí české hokejové veřejnosti po MS 1996 ve Vídni, kde byl součástí zlatého týmu. Kysela tedy ve výkonu své funkce využívá svých dlouholetých zkušeností z hokejového prostředí a kontaktů, které si za svá hráčská léta vytvořil. Nejvíce toho Kysela odehrál v extraligovém Litvínově, takže není překvapením, že právě s Litvínovem se povedlo celkem úspěšně navázat spolupráci, která funguje na základě oboustranných hráčských výpomocí. Další osobností v managementu Lvů je bývalý dlouholetý reprezentační brankář Jaromír Šindel, který v klubu zastává už téměř rok funkci sportovního manažera. Jaromír Šindel je stejně jako Kysela mistrem světa. V nedávné minulosti Šindel zastával podobnou funkci v Mladé Boleslavi, takže v manažerské branži už má jisté zkušenosti. Mimo jiné také působil jako trenér reprezentačního výběru do 20 let. Během své hráčské kariéry odehrál několik sezón ve Finsku, takže při shánění hráčských posil by mohl případně využít svých kontaktů získaných z tohoto působení. Dalšího mistra světa nalezneme v realizačním týmu Lvů. Je jím hlavní trenér Petr Rosol, který patřil mezi největší kanonýry své doby. Tomu také odpovídá styl jeho vedení týmu, který je typický svým ofenzivním pojetím.

- Moderní zrekonstruovaná aréna

Klub se také může pyšnit celkem moderní arénou, která svou vybaveností předčí i některé extraligové arény. Kapacita 6500 míst je vzhledem k českým poměrům dostačující. Dopravní obslužnost arény je také na dobré úrovni. Ozdobou Zlatopramen arény je multimediální kostka nad ledem se čtyřmi velkými obrazovkami, která nabízí partnerům zajímavý prostor k prezentaci. Slouží ale také k pozvednutí atmosféry v hledišti tím, že se snaží zapojit do hry i diváky.

Zlatopramen aréna už se v minulosti dočkala i té pocty, že se v ní uskutečnil přátelský zápas hokejové seniorské reprezentace. V srpnu 2007 se české reprezentace utkala v Ústí nad Labem s výběrem Německa.

- Početná základna fanoušků

Ústečtí hokejisté mohou být spokojeni i s celkem početnou základnou fanoušků. Jak již bylo zmíněno, tak v rámci 1. ligy ústecký klub opanuje statistiku průměrné domácí návštěvnosti. Pokud vypočteme průměr návštěvnosti pro sezónu 2010/2011 ze zápasů základní části i play-off, dostaneme se na číslo 2926 diváků na zápas. Pohled do extraligové sezóny 2007/2008 ovšem dokazuje, že divácký potenciál v Ústí nad Labem a okolí je ještě vyšší. Tehdy byla v Ústí průměrná domácí návštěvnost 4558 diváků, což ústecký klub v této statistice řadilo do horní poloviny tabulky. A kdyby si Lvi vedli trochu lépe výsledkově, mohlo být toto číslo ještě vyšší. Ústečtí fanoušci také často pořádají výjezdy na venkovní zápasy, takže Ústečtí Lvi se těší významné podpoře i mimo svůj domácí stánek.

- Vyvážená skladba mužstva

Za silnou stránku se dá považovat i skladba samotného mužstva Ústeckých Lvů. To je vhodně poskládáno ze starších zkušených hráčů, kteří si v minulosti prošli extraligou a někteří i reprezentací, hráčů střední generace i mladých hráčů, kteří přispívají svou rychlostí, snaživostí a dravostí. To dokazuje i věkový průměr současného mužstva, který je 27 let.

5.2.1.2 Slabé stránky

- Chybí stabilní strategický partner

Největší slabinou klubu HC Slovan Ústečtí Lvi je asi to, že mu chybí významný strategický partner. Už bylo zmíněno, že nedávno vstoupila do klubu společnost Oleofin a.s. a generálním partnerem klubu se stala Spolchemie a.s. Situace obou společností ale není v posledních letech nijak příznivá, takže nejsou schopny zcela plnit smlouvy a závazky vůči klubu. Za stabilní strategické partnery je tedy považovat nelze. Vstup nového významného partnera by tak bezpochyby dokázal pozvednout úroveň ústeckého hokeje.

- Chybí strategie pro případ neúspěchu

Za slabou stránku se dá také považovat to, že klub upíná své úsilí směrem k postupu do extraligy, ale neexistuje žádná záložní varianta pro případ, že se to v horizontu několika příštích let nepodaří. Je sice jasné, že klub z krajského města by měl mít ty nejvyšší ambice. Ale od pádu z extraligy z roku 2008 se klub už dvakrát neúspěšně pokoušel o návrat zpět, letošní sezóna je pokusem číslo tři. Pokud se to ani letos nepovede, tak už je určitě k zamyšlení, jestli by nebylo vhodné zaměřit svou strategii jiným směrem, např. směrem k zefektivnění výchovy mládeže.

- Provoz stadionu v rukou města

Jako určitá nevýhoda by se dalo hodnotit to, že Zlatopramen aréna je ve vlastnictví města a o provoz se tak starají Městské služby Ústí nad Labem. To, že jsou Ústečtí Lvi ve Zlatopramen aréně v pronájmu není až tak výrazný problém. Klubu by se ale více zamlouvalo, kdyby se o samotný provoz arény staral sám s tím, že by na tuto činnost dostával od města dotace. Městské služby se totiž o stadion nestarají tak, jak by si ústecký klub představoval.

- Mládež v nižších soutěžích

V letošní sezóně přibyly klubu starosti s mládeží. Junioři i starší dorostenci totiž nedokázali pro Ústí zachránit extraligovou soutěž, takže ze tří stěžejních mládežnických kategorií se v příští sezóně v extralize představí pouze mladší dorostenci. A pokud mají být mladí ústečtí hokejisté kvalitně připraveni na přechod do kádru A mužstva, mělo by se v příští sezóně udělat vše pro to, aby se extraliga juniorů i starších dorostenců do Ústí nad Labem vrátila. Jinak by nebylo zapojování vlastních odchovanců do týmu A mužstva příliš reálné, což by znamenalo, že klub by musel vynakládat větší finanční prostředky na nákupy hráčů.

- Jedna ledová plocha ve městě

Nedostatkem ústeckého hokeje je také to, že ve městě Ústí nad Labem je k dispozici jen jedna ledová plocha. A přestože si to klub i město uvědomují, výstavba druhé ledové plochy není na pořadu dne, protože na ní chybí finanční prostředky. To je vzhledem k tomu, že ústecký klub má celkem 12 mužstev, dost velký problém. Rozložit vhodně časově tréninky jednotlivých mužstev je tak vzhledem k tomu, že ledová plocha Zlatopramen arény musí být také dostupná

veřejnosti, téměř nemožné. Veřejná bruslení se konají minimálně dvakrát v týdnu, zájemcům o pronájem ledové plochy jsou k dispozici pak výhradně pozdní večerní hodiny. Pro trénink se tak musí využít veškerý zbylý čas. I přesto, že se trénuje již od šesté hodiny ranní, to nestačí. Tréninkové dávky jednotlivých mužstev tak často nemají svou předepsanou délku. To všechno samozřejmě na práci s ústeckou mládeží nepřidá. Nabízí se možnost trénovat ve 30 km vzdáleném Děčíně či ve stejně vzdálených Lovosicích, ale ta sebou nese příliš vysoké náklady za pronájem ledové plochy a dopravu, které si klub v současné době nemůže dovolit.

5.2.1.3 Příležitosti

- Postup do nejvyšší soutěže

Jednoznačně největším přínosem pro ústecký klub by byl postup do nejvyšší soutěže, o který již dlouhodobě usiluje. Extraliga nabízí rozhodně pohlednější hokej, je více sledována a její utkání se pravidelně v přímých přenosech objevují na televizních obrazovkách. To přitahuje samozřejmě nejen diváky na stadion, ale hlavně potencionální sponzory.

- Vstup stabilního strategického partnera

Klub HC Slovan Ústečtí Lvi by také určitě přivítal vstup významného strategického partnera, který by do klubu mohl případně vstoupit i jako akcionář. To, že partner takového typu Ústeckým Lvům chybí, už bylo zmíněno. Případný významný partner by se samozřejmě lépe hledal, pokud by se povedlo postoupit do extraligy. Konkrétně by se mohlo jednat o silnou společnost ČEZ, která letos ukončila spolupráci s hradeckým hokejem a která už delší dobu usiluje o výstavbu paroplynové elektrárny právě v Ústí nad Labem. Tento projekt byl ale zatím z důvodu obav místního obyvatelstva o životní prostředí zastaven. Pokud by se ale tento projekt podařilo zrealizovat, mohl by ČEZ jako určitou kompenzaci městu podporovat sport v Ústí nad Labem.

- Uskutečnění exhibičního utkání

Pozitivní dopad na ústecký hokej by mohlo přinést uskutečnění exhibičního utkání osobností českého hokeje v Ústí nad Labem. Ústečtí Robert Kysela, Jaromír Šindel, Petr Rosol i Jan Čaloun by určitě dokázali do Ústí nad Labem přilákat mnohá

zajímavá hokejová jména. A tyto ohlášené hokejové osobnosti by zase mohli následně přilákat nové sponzory a fanoušky z širšího okolí. Dalo by se očekávat, že většina partnerů, kteří se doposud v ústeckém hokeji neangažovali, by chtěla spojit své jméno jen s tímto utkáním, ale přesto by to ústeckému klubu otevíralo jisté možnosti k budoucí spolupráci. Nejvhodnějším obdobím pro takovéto utkání by zřejmě bylo období zhruba měsíc před startem sezóny, aby z toho klub mohl v nové sezóně těžit.

5.2.1.4 Hrozby

- Nepostup do nejvyšší soutěže

Asi největší hrozbou pro ústecký hokej je to, že se Ústeckým Lvům v nejbližších letech nepodaří postoupit do extraligy. To by mohlo znamenat to, že partnerům klubu dojde trpělivost a přestanou tak podporovat ústecký klub. A protože ústecký klub je závislý hlavně na sponzoringu, je otázkou, jak by se snížená podpora ze strany sponzorů promítla na klubových ambicích. Ani trpělivost fanoušků není nekonečná, takže by tomu odpovídaly i návštěvy ve Zlatopramen aréně. Rozhodně by to znamenalo menší či větší úpadek ústeckého hokeje.

- Snižující se městské dotace

Ústecký klub určitě netěší fakt, že zastupitelstvo města Ústí nad Labem nedávno avizovalo, že dotace z městského rozpočtu do hokeje se budou snižovat a budou orientovány především na mládež. Ústečtí Lvi to už dokonce pocítili v dotaci na kalendářní rok 2011. Na ústeckém managementu tedy je, aby se pokusil tuto díru, která v rozpočtu vznikne, dokázal nějakým způsobem zalepit, což určitě nebude jednoduché.

5.2.2 STEP analýza

5.2.2.1 Sociokulturní faktor

Obecně by se dalo říci, že životní úroveň lidské populace se zvyšuje, což potvrzuje i zvýšený zájem o vzdělání. A vyšší úroveň vzdělání zajišťuje širší všeobecný přehled obyvatelstva. To se projevuje na různorodosti využívání volného času. V poslední době je ale zřejmé, že lidé se snaží více dbát o své vlastní zdraví. Snaží se tak pravidelně sportovat nebo alespoň navštěvovat různá regenerační

zařízení. A právě obyvatelstvo se zájmem o sport je cílovou skupinou ústeckého klubu.

5.2.2.2 Technologický faktor

Obrovský rozmach zaznamenávají především informační technologie, což se v posledních letech projevuje velkým nárůstem uživatelů internetu. Nabízí se tedy zajímavé možnosti, jak se zviditelnit prostřednictvím internetové sítě. A těchto možností ústecký klub samozřejmě využívá. Komunikace s fanoušky prostřednictvím webových stránek a různých sociálních sítí funguje na celkem slušné úrovni.

5.2.2.3 Ekonomický faktor

Dalo by se říci, že současná celosvětová ekonomika je spíše v recesi. Vzhledem k této situaci je tedy jasné, že každý účastník trhu důkladně rozmýšlí nad tím, jak investovat své peníze. Sportovní kluby tak zaznamenávají snížený zájem o sponzorství. Obchodní společnosti jsou totiž nuceny snižovat své výdaje a nejjednodušší cestou k tomu je právě přerušení nebo snížení podpory sportu. Další cestou je propouštění zaměstnanců. Některé domácnosti se tak potýkají s nedostatkem finančních prostředků, takže jim nezbývá nic jiného než šetřit, kde se dá, a cena vstupenky je tak většinou odradí od návštěvy sportovní události.

5.2.2.4 Politicko-právní faktor

V současné době je celkem často skloňovaným tématem financování sportu v České republice. To probíhá přes Český svaz tělesné výchovy a sportu, který je ale vzhledem k situaci Sazky v dost obtížné situaci. Kromě toho vláda ČR vyjádřila svou nespokojenost s tím, jak ČSTV přerozděluje peníze ze státního rozpočtu mezi jednotlivé sportovní svazy. Připravuje se tedy vládní koncepce, která by ČSTV úplně vynechala. Peníze by tak putovaly ze státního rozpočtu přímo jednotlivým sportovním svazům. Kromě toho tato připravovaná vládní koncepce počítá i s daňovými úlevami pro sponzory. Dá se tedy očekávat, že pokud se vládě podaří tyto změny zrealizovat, měl by tím český sport jen získat.

V právním prostředí klub HC Slovan Ústečtí Lvi vystupuje jako akciová společnost. Samozřejmostí je, že se musí řídit Ústavou České republiky. Konkrétně pak Listinou základních práv a svobod, občanským zákoníkem, zákoníkem práce,

obchodním zákoníkem a daňovými zákony. A protože se jedná o klub ledního hokeje tak musí splňovat normy Mezinárodní hokejové federace.

5.2.3 Porterův model konkurence

5.2.3.1 Stávající konkurence

V rámci 1. hokejové ligy, ve které působí šestnáct mužstev, dokáže s ústeckým klubem držet krok z ekonomického hlediska pouze severočeský rival z Chomutova, který se také netají ambicemi postoupit do nejvyšší soutěže. HC Slovan Ústečtí Lvi i KLH Chomutov hospodaří s rozpočty téměř na extraligové úrovni, čemuž odpovídá jejich dominantní postavení v 1. lize.

Ve městě Ústí nad Labem je lední hokej sportem číslo jedna. A to i přesto, že se v Ústí nad Labem momentálně nehraje nejvyšší soutěž. Největším konkurentem ve městě je pro Ústecké Lvy fotbalový klub. FK Ústí nad Labem si pro letošní sezónu vybojoval účast v nejvyšší soutěži, ale přesto jedničkou zůstává v Ústí nad Labem lední hokej. Ústecký fotbalový klub totiž trpí tím, že vzhledem k nevyhovujícímu stadionu musí k domácím utkáním nastupovat ve 20 km vzdálených Teplicích. Fotbal také nemá v Ústí nad Labem takovou tradici jako hokej. Vždyť zhruba před deseti lety ještě ústecký fotbalový klub nastupoval v divizní soutěži, což je až čtvrtá nejvyšší fotbalová soutěž u nás. V nejvyšších soutěžích město Ústí nad Labem ještě reprezentují volejbal, hokejbal a box. Tyto sporty však nebudí takový zájem jako fotbal a lední hokej.

Pokud se zaměříme na širší okolí, tak mezi zdatné konkurenty ústeckého hokeje v oblasti sportu patří zejména hokejový Litvínov a fotbalové Teplice. Litvínovský hokejový klub i FK Teplice působí v nejvyšších soutěžích, kde již patří k tradičním účastníkům. Litvínov je od Ústí nad Labem vzdálen zhruba 40 km, Teplice zhruba 20 km.

5.2.3.2 Nová konkurence

V současné době nelze očekávat, že by dominantní pozici, kterou ve městě Ústí nad Labem lední hokej v oblasti sportu má, měla být ohrožena. Velmi nereálná je totiž možnost, že některý sport získá ve městě tolik na významu. Hrozí snad jen ta možnost, že ústeckému fotbalovému klubu by se podařilo pro příští roky dostat

Gambrinus ligu do Ústí nad Labem. Všechno ale zatím nasvědčuje tomu, že tomu tak nebude. Záchrana nejvyšší soutěže už se totiž pohybuje pouze v oblasti teorie a rekonstrukce ústeckého stadionu je v nedohlednu.

Pouze krátkodobě by Ústecké Lvy mohlo ohrozit působení extraligového Litvínova v Ústí nad Labem v sezóně 2011/2012. Litvínovský hokejový stánek totiž bude v nejbližším období rekonstruován, takže Litvínovští budou nuceni odehrát některá svá domácí utkání mimo Litvínov. A hovoří se i o Ústí nad Labem. Hrozilo by tedy to, že Ústečané by dávali přednost extraligovým utkáním Litvínova před prvoligovými bitvami Ústeckých Lvů. Ale jak již bylo zmíněno, tak ústecký klub by to z hlediska divácké návštěvnosti ohrozilo jen krátkodobě.

5.2.3.3 Dodavatelé

Za významného dodavatele ústeckého klubu se dá považovat město Ústí nad Labem, které klubu pronajímá zimní stadion. Z tohoto pohledu je klub v celkem nevýhodné pozici, protože pokud by se město rozhodlo už tak celkem vysokou částku za pronájem zimního stadionu zvýšit, ústeckému klubu by nezbyvalo nic jiného než na to přistoupit. Takovéto chování města by se ale s ohledem na to, že město je významným akcionářem v klubu a má zájem o to, aby ústecký hokej prosperoval, jevílo spíše jako nelogické.

Pro zajištění materiálního zázemí, jako jsou hokejové výstroje a další hokejové vybavení, klub využívá služeb jednoho výhradního dodavatele. A vzhledem k tomu, že dodavatelů hokejového vybavení je na trhu celkem dost a je tedy z čeho vybírat, je ústecký klub směrem k dodavatelům v celkem slušné pozici.

5.2.3.4 Odběratelé

Mezi odběratele řadíme především partnery klubu, kterým ústecký klub nabízí možnost vlastní propagace, a diváky, kterým je zase nabízena možnost shlédnout domácí utkání Ústeckých Lvů. Pro regionální partnery je spojení svého jména s ústeckým hokejem určitě výhodné, protože lední hokej je v Ústí nad Labem a nejbližším okolí sportem číslo jedna. Ústecký klub je navíc v posledních letech zárukou úspěchu. Svědčí o tom jeho výsledky z posledních sezón, kdy se několikrát

stal mistrem 1. ligy. A pokud se podaří Ústeckým Lvům postoupit do nejvyšší soutěže, budou jednání s partnery o to snadnější.

Pro ústecký hokej je také samozřejmě důležitá podpora ze strany diváků a fanoušků. A to nejen z toho důvodu, že partneři při jednáních o podpoře zohledňují diváckou návštěvnost Zlatopramen arény. Jak již bylo zmíněno, tak lední hokej nemá vzhledem k tomu, že ústecký fotbal působí v Teplicích, v Ústí nad Labem v žádném jiném sportu téměř konkurenci, což staví ústecký klub do celkem výhodné pozice. Ústecký klub se snaží s diváky pracovat a vytvářet pro ně takové podmínky, se kterými budou spokojeni diváci i klub.

5.2.3.5 Substituty

Kromě sportovního vyžití existuje v Ústí nad Labem mnoho dalších možností trávení volného času. Zejména kulturních možností. Mezi substituty tak můžeme zařadit Severočeské divadlo opery a baletu Ústí nad Labem, ústecké Činoherní studio a zhruba před rokem otevřené multikino s pěti kinosály. Další možnosti využití volného času nabízí ústecká ZOO či obchodní centrum Forum v centru města.

6. Vhodná doporučení

- Uskutečnění exhibičního utkání

Ústecký klub by se mohl pokusit využít hladu fanoušků po hokeji, který vzniká během dlouhé přestávky mezi sezónami, uskutečněním exhibičního utkání osobností českého hokeje těsně před startem nové sezóny. Podobné utkání se v Ústí nad Labem uskutečnilo zhruba před osmi lety a vzbudilo pozitivní ohlasy. Podobná akce by tak určitě stála za zopakování. Ústečtí Robert Kysela, Jaromír Šindel, Petr Rosol i Jan Čaloun by určitě dokázali do Ústí nad Labem přilákat mnohá zajímavá hokejová jména. A tyto ohlášené hokejové osobnosti by zase mohli následně přilákat nové sponzory a hokejové fanoušky z širšího okolí. Dalo by se očekávat, že většina partnerů, kteří se doposud v ústeckém hokeji neangažovali, by chtěla spojit své jméno jen s tímto utkáním, ale přesto by to ústeckému klubu otevíralo jisté možnosti k budoucí spolupráci.

- Víkendová utkání pro rodiny s dětmi

Klub by také mohl zauvažovat nad tím, zda některá vybraná víkendová domácí utkání nepřizpůsobit rodinám s dětmi. To znamená přesunout utkání na dřívější hodinu a připravit pro děti nějaký zajímavý doprovodný program. V extralize tak činí Liberec a Slavia Praha, víkendová utkání s programem pro děti od 15:00 připravují zhruba pětkrát za sezónu a rozhodně tím netratí. Divácké návštěvy těchto utkání se totiž minimálně vyrovnají návštěvám klasických podvečerních utkání.

- Provoz dětského koutku během domácích utkání

Přínosem pro klub by mohla být i výstavba a provozování dětského koutku. Rodiče malých dětí totiž často před návštěvou hokejového utkání upřednostňují jiný program, protože nemají pro své děti hlídání. A když už se rozhodnou hokejové utkání společně se svými dětmi navštívit, tak se děti během hry často nudí. Dětský koutek by tento problém mohl vyřešit. Výstavba dětského koutku je ale celkem nákladná záležitost, takže je otázkou, jestli si klub takovouto investici může dovolit. Další náklady jsou spojeny se samotným provozem koutku. Klub by tak byl zřejmě nucen za tuto službu vybírat alespoň nějaký symbolický poplatek. V souvislosti s provozem koutku by se dala navázat spolupráce s ústeckou univerzitou UJEP, na základě níž by na děti mohli v rámci praxe dohlížet studenti pedagogických oborů.

Pokud by se podařilo získat dostatečnou důvěru rodičů, mohl by na tom klub v budoucnu prosperovat.

- Mediální kampaň proti současnému systému baráže

Pokud by se Ústeckým Lvům nepodařilo v letošní baráži o extraligu uspět, měl by se pokusit všemi možnými prostředky vynutit u APK LH změnu systému baráže. Ten je totiž v očích prvoligových klubů i několika hokejových odborníků vůči 1. lize nespravedlivý. Generální manažer Ústeckých Lvů Robert Kysela už několikrát v médiích i na jednáních hokejových činníků vystoupil proti současnému systému baráže, ale vždy bez odezvy. Pokud by se ovšem kluby 1. ligy dokázali spojit a postavit se společně proti baráži, určitě už by to APK LH nemohla jen tak přehlédnout. Společným mediálním tlakem na APK LH by kluby 1. ligy mohly dosáhnout svého. Řešením by mohla být petice nebo charta proti baráži. Tu by na veřejnosti mohli reprezentovat hokejové osobnosti, které v 1. lize působí či působili. Kromě ústeckých manažerů Roberta Kysely a Jaromíra Šindela by se mohli připojit olomoucký generální manažer Jiří Dopita, který toho jako hráč mnoho dokázal, chomutovský Václav Sýkora, který patří k nejuznávanějším trenérům u nás, či Miloslav Hořava, další uznávaný trenér, který před dvěma lety koučoval v Ústí nad Labem. O nespravedlnosti baráže se už několikrát v médiích vyjádřil naprosto nezaujatý Slavomír Lener, bývalý trenér reprezentace a současný pracovník svazu. Pokud by se podařilo prostřednictvím těchto známých jmen kampaň proti baráži dostatečně zviditelnit, určitě by se podařilo nasbírat mezi hráči, trenéry, manažery i fanoušky mnoho podpisů. A tím už by se APK LH jistě musela zabývat.

- Zefektivnění výchovy mládeže

Ústecký klub by měl také zapracovat na výchově mládeže. Ústečtí junioři i starší dorostenci totiž letos spadli z nejvyšší soutěže, čímž by mohl ústecký hokej v budoucnu tratit. Pokud chce ústecký klub v budoucnu počítat do A mužstva i s hráči z vlastní líhně, měl by se pokusit udělat vše pro rychlý návrat mládežnických extraligových soutěží do Ústí nad Labem. Nižší mládežnické soutěže totiž dostatečně nepřipraví mladé ústecké hokejisty na následný přechod do A mužstva.

7. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést marketingovou analýzu hokejového klubu HC Slovan Ústečtí Lvi. Z té vzešlo několik předností, na kterých by měl klub stavět, a na druhé straně několik nedostatků, na kterých by měl klub ještě zapracovat.

Po aplikaci jednotlivých marketingových analýz jsem došel k závěru, že ústecký klub je díky slušné podpoře sponzorů a města celkem ekonomicky stabilní, což mu dovoluje mít ambice postoupit do nejvyšší soutěže. Kromě toho má lední hokej jako sport v Ústí nad Labem celkem výhodnou pozici, protože jeho největší konkurent, kterým je ústecký fotbal, je nucen momentálně působit v Teplicích. Pokud pominu mládež, na jejíž výchově by měl klub ještě zapracovat, hodnotím pozitivně i sportovní stránku. V managementu Ústeckých Lvů působí zkušený a v hokejovém prostředí protřelý Robert Kysela a Jaromír Šindel. Hráčský kádr je budován tak, že v něm nechybí ani starší zkušení hráči ani draví mladí hokejisté.

V závěrečné části jsem navrhl několik možných variant, které by mohly mít pozitivní dopad na ústecký hokej. Za pro klub nejzajímavější považuji uskutečnění exhibičního utkání osobností českého hokeje v Ústí nad Labem, které by mohlo přilákat nové fanoušky i sponzory ze širšího okolí. Nejvíce by ale ústeckému hokeji prospěl postup do nejvyšší soutěže, který by znamenal příliv nových sponzorů i fanoušků.

Seznam literatury, zdrojů

1. BERG, Michal; JANÍČEK, Miroslav; SCHLEGEL, David. *HC Slovan Ústečtí Lvi* [online]. 12.5.2007 [cit. 2011-02-12]. Ústečtí Lvi hlásí návrat dalšího odchovance. Dostupné z WWW: <<http://www.hcusti.cz/clanek.asp?id=1654>>.
2. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Vyd. 1. Praha : Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Vyd. 1. Praha : East West Publishing Company, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
4. DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Základy marketingu*. Vyd. 4. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7372-514-3.
5. DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Vyd. 2. Ostrava : Ekonomická fakulta VŠB- TU Ostrava, 2009. 84 s. ISBN 978-80-248-2176-4.
6. *HC Slovan Ústečtí Lvi* [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.hcusti.cz/zobraz.asp?t=historie>>.
7. *HC Slovan Ústečtí Lvi* [online]. 2011 [cit. 2011-02-21]. Partneři klubu. Dostupné z WWW: <<http://www.hcusti.cz/zobraz.asp?t=partneri>>.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. JOSKOVÁ, Lucie; PRAVDA, Pavel. *Obchodní zákoník 2010 – úplné znění s úvodním komentářem*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3020-2.
10. KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. *Marketing management*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
11. MARINIČ, Pavel; NÝVLTOVÁ, Romana. *Finanční řízení podniku : moderní metody a trendy*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
12. *MŠp ČR* [online]. 2011 [cit. 2011-02-17]. Detail vybraného subjektu. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=266302&sysin>>

f.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=b5581a1a9c54afc72d635031c4d52702&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=993&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%DAs%ED%20nad%20Labem&sysinf.platnost=17.02.2011>.

13. *Osobnosti.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. Milan Hejduk. Dostupné z WWW: <<http://www.osobnosti.cz/milan-hejduk.php>>.
14. *Statutární město Ústí nad Labem* [online]. 8.4.2010 [cit. 2011-03-05]. Po šesti letech končí rekonstrukce zimního stadionu. Dostupné z WWW: <<http://www.usti-nl.cz/cz/seznamy-zprav/aktualni-informace/po-ستي-letech-konci-rekonstrukce-zimniho-stadionu.html>>.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Ceník jednorázového vstupného – základní část 2010/2011

Příloha č. 2: Ceník rodinného vstupného – základní část 2010/2011

Příloha č. 3: Ceník permanentních karet 2010/2011

Příloha č. 4: Průměrná domácí návštěvnost 2010/2011

Příloha č. 5: Ceník reklamních ploch 2010/2011

Příloha č. 6: Marketingová nabídka – T-mobile

Příloha č. 7: Marketingová nabídka – Metallplast-Recykling, spol. s.r.o.

Přílohy

Příloha č. 1: Ceník jednorázového vstupného – základní část 2010/2011

Kategorie	Sektor	Cena
Dospělí	B3, B4, D5, D6	90 Kč
Dospělí	ostatní sektory	70 Kč
Děti a studenti (do 26 let)		50 Kč
Děti do 130 cm	bez nároku na sedadlo	Zdarma
Držitelé průkazu ZTP		50 Kč
Důchodci		50 Kč
	Stání – A4	50 Kč

Zdroj: <http://www.hcusti.cz/zobraz.asp?t=vstupne>

Příloha č. 2: Ceník rodinného vstupného – základní část 2010/2011

Rodinné balíčky (dospělý+dítě)					
1+1	1+2	1+3	2+1	2+2	2+3
95 Kč	135 Kč	175 Kč	150 Kč	190 Kč	230 Kč

Zdroj: <http://www.hcusti.cz/zobraz.asp?t=vstupne>

Příloha č. 3: Ceník permanentních karet 2010/2011

	Kategorie	Sektory	Cena
Modrá permanentka	B3, B4, D5, D6	Stávající majitelé	1 800 Kč
		Noví majitelé	2 100 Kč
		Členové fanklubu	1 500 Kč
		Studenti	1 600 Kč
Žlutá permanentka	Ostatní sektory	Stávající majitelé	1 500 Kč
		Noví majitelé	1 700 Kč
		Členové fanklubu	1 200 Kč
		Studenti	1 300 Kč
		Držitelé ZTP	800 Kč
Permanentka na stání	A4	Stávající majitelé	1 000 Kč
		Noví majitelé	1 200 Kč
		Členové fanklubu	800 Kč
		Studenti	900 Kč
		Držitelé ZTP	500 Kč

Zdroj: <http://www.hcusti.cz/clanek.asp?id=3277>

Příloha č. 4: Průměrná domácí návštěvnost 2010/2011

	Počet domácích utkání	Celkový počet diváků	Průměrná návštěvnost	% z kapacity stadionu
Základní část	22 utkání	53 265 diváků	2 421 diváků	37%
Play-off	7 utkání	31 599 diváků	4 514 diváků	69%
Baráž o ELH	3 utkání	19 212 diváků	6 404 diváků	98%

Zdroj: <http://www.hokej.cz/index.php?lng=CZ&webid=397&view=>

Příloha č. 5: Ceník reklamních ploch 2010/2011

**CENÍK REKLAMNÍCH PLOCH – 1. LIGA ČR, SEZÓNA
2010/11**

Výstroj hráče

Dres – ramena	1 500 000 Kč
Dres – přední část	2 500 000 Kč
Dres – zadní část	2 500 000 Kč
Dres – rozbruslení před utkáním	300 000 Kč
Dres – tréninkový	100 000 Kč
Kalhoty – přední část	1 000 000 Kč
Kalhoty – boční část	500 000 Kč
Kalhoty – zadní část	500 000 Kč
Stulpny	200 000 Kč
Přilba – bok	250 000 Kč
Přilba – přední část	300 000 Kč
Přilba – zadní část	200 000 Kč

Reklamní plochy v prostoru ZLATOPRAMEN Arény

Mantinel (TV plocha – střídačky), 100x90 cm	100 000 Kč
Mantinel (TV plocha – za brankami), 100x90 cm	150 000 Kč
Mantinel (ostatní plochy), 100x90 cm	80 000 Kč
Panel (nad pokladnami) 200x100 cm	50 000 Kč
Reklamní plachta (nad pokladnami) 10x5m	100 000 Kč
Panel (TV plocha – tribuna JIH) 200x100 cm	75 000 Kč
Panel (ostatní plochy) 200x100 cm	50 000 Kč
Panel (tribuna SEVER) 300x200 cm	75 000 Kč
Plexisklo (nápis v oblouku – kontura)	100 000 Kč

Plexisklo (dolní hrana – 60x15 cm)	10 000 Kč
Schodiště (20 schodů)	80 000 Kč
Ledová plocha	
Kruh pro vhazování	1 000 000 Kč
Plocha ve středním pásmu (max.10m ²)	500 000 Kč
Ostatní plocha (max.10m ²)	400 000 Kč
Multimediální obrazovka	
4x logo během utkání (max. délka 10 vteřin)	5 000 Kč
3x reklamní spot (komerční přestávka/utkání)	7 000 Kč
Celá sezóna (dle využití)	50 - 100 000 Kč
Tiskoviny	
Logo v bulletinu (celá sezóna, barevně)	50 000 Kč
Logo v bulletinu (celá sezóna, černobíle)	25 000 Kč
Logo v bulletinu (inzerce A5/utkání)	3 000 Kč
Logo na vstupence (celá sezóna, černobíle)	200 000 Kč
Logo na permanentce (celá sezóna, barevně 500 ks)	100.000 Kč
Internetové stránky (www.hcusti.cz)	
Banner (celá sezóna)	20 000 Kč
Logo v sekci Partneři klubu	5 000 Kč
Partner utkání	
Prezentace (dle využití)	2 000 – 15 000 Kč
– Multimediální obrazovka	
– Bulletin	
– Rádiový spot (North Music, Hit Rádio Labe)	
– Prezentace produktů během utkání (ledová plocha, VIP prostory)	

MARKETINGOVÁ NABÍDKA 2010/11

T-MOBILE

Dne 7. září 2010, v Ústí nad Labem

- 1x prezentace loga a názvu Klienta ve všech tiskovinách, panelech jako „Významného partnera“ klubu
- 1x prezentace loga Klienta na mantinelu o velikosti 300 x 90cm (TV plocha)
- 1x prezentace loga Klienta na panelu o velikosti 200 x 100 cm (Severní tribuna)
- 1x prezentace loga Klienta na reklamní plachtě nad pokladnami Zlatopramen Arény o velikosti 10 x 5,5m
- 1x prezentace loga Klienta na multimediální obrazovce (délka spotu 10 vteřin, počet opakování: 4x/ celá sezóna)
- 1x prezentace loga Klienta na webových stránkách klubu včetně odkazu na vlastní prezentaci
- 2x prezentace loga Klienta na panelu partnerů klubu ve VIP prostoru
- 4 ks VIP karty + 4 permanentní vstupenky

Cena: 500 000,- Kč bez DPH

MARKETINGOVÁ NABÍDKA 2009/10

METALLPLAST-RECYKLING, spol. s r.o.

Dne 7. září 2010, v Ústí nad Labem

- 1x prezentace loga Klienta na mantinelu o velikosti 200 x 90cm (TV plocha)
- 1x prezentace loga Klienta nad pokladnami Zlatopramen Arény o velikosti 200 x 100cm
- 1x prezentace loga Klienta na multimediální obrazovce (délka spotu 10 vteřin, počet opakování: 4x/ celá sezóna)
- 1x prezentace loga a názvu Klienta jako „partner utkání“ (logo v bulletinu – barevné A5, pozvánka na utkání v rádiu Fajn North Music a TV R1Lyra)
- 1x prezentace loga Klienta na webových stránkách klubu včetně odkazu na vlastní prezentaci
- 2x prezentace loga Klienta na panelu partnerů klubu ve VIP prostoru
- 2 ks VIP karty + 2 permanentní vstupenky

Cena: 150 000,- Kč bez DPH