

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistky

Katedra žurnalistiky

Eva Myšková

**System práce s fanoušky AC Sparta Praha
fotbal, a.s. v období září 2004 až březen 2009
a návrhy na jeho zdokonalení.**

Bakalářská práce

Praha 2009

Autor práce: **Eva Myšková**

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

Oponent práce:

Datum obhajoby: **2009**

Hodnocení:

Bibliografický záznam

MYŠKOVÁ, Eva. *Systém práce s fanoušky AC Sparta Praha fotbal, a. s. v období září 2004 až březen 2009 a návrhy na jeho zdokonalení*. Praha: Karlova Univerzita, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistky, 2009. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Anotace

Hlavním úkolem této práce je analýza a zhodnocení marketingové komunikace i public relations při práci v řízení sportovním klubem, zaměřené na spolupráci s elektronickými médii. Pro zmapování současného systému práce a aktivit směrem k příznivcům vrcholového sportu byl vybrán klub AC Sparta Praha fotbal, a.s., který je naším historicky nejúspěšnějším fotbalovým klubem. Tento klub zároveň vytvořil a marketingově aplikuje nejširší portfolio a databázi služeb marketingové komunikace a public relations.

Mojí snahou bylo podrobit detailní analýze využití všech uvedených koncepcí, ať už komerčních, či marketingových. Věnovala jsem se v práci nejen klubovým médiím, ale také těm, která klub využívá v rámci spolupráce s dalšími obchodními a sportovními partnery.

Cílem práce je také vypracování návrhů dalšího zkvalitnění práce sportovního oddílu na analyzované problematice.

Annotation

The main task of this work is analysis and evaluation of marketing communications and public relations at work in the management of sports club aimed at cooperation with the electronic media. For the mapping out the current system work and activities towards the sports fans of top sport has been selected the club AC Sparta Prague football, a joint-stock company, and that is our historically most successful football club. The club has also created and administered the most extensive portfolio of marketing and data-processing services, marketing communications and public relations.

My ambition was to put the use of all the above mentioned concepts, whether commercial or marketing ones, under the detailed analysis. I paid attention to the clubs

work not only with the clubs media but also to those the club uses in cooperation with other business and sporting partners.

The aim of the project is also drawing up proposals of the further improvement of the work of the sports section in the field of the analyzed issue.

Klíčová slova

Fotbal, Sparta, fanoušci, návštěvnost, marketing, public relations, komunikace, reklama, projekty, kluby.

Keywords

Football, Sparta, fans, visit rate, marketing, public relations, communications, advertisement, projects, clubs.

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 176 913 znaků s mezerami, tj. 72 normostran.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 22. května 2009

Eva Myšková

Poděkování

Ráda bych při této příležitosti poděkovala své rodině, strýci, tetě a babičce, kteří mě v průběhu mého studia i při samotném psaní bakalářské práce po všech stránkách podporovali.

Můj zásadní dík patří vedoucímu bakalářské práce Doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc. za jeho profesionální vedení, cenné rady, vlídnost, podnětné připomínky, trpělivost i morální podporu při zpracovávání této práce.

Děkuji také odbornému asistentovi Katedry sportovních her FTVS UK Mario Buzkovi, CSc. a pplk. Bc. Martinu Syneckému, pracovníkovi Policejního prezidia ČR za odborné rady a podklady, které mi při psaní bakalářské práce poskytli.

Dík patří také vedení a zaměstnancům společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s., kteří mi rádi vycházeli obětavě vstříc a trpělivě podali pomocnou ruku při získávání potřebných údajů a podkladů, které jsem využila při psaní této bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
1. POUŽITÉ MARKETINGOVÉ A PUBLIC RELATIONS METODY	12
1.1. KOMUNIKAČNÍ MIX	12
1.2. MARKETINGOVÝ MIX V OBLASTI SPORTU.....	15
1.3. MEDIÁLNÍ MIX	18
1.4. MOBILNÍ MARKETING.....	18
1.5. REKLAMA VE SPORTU.....	19
1.6. SPORTOVNÍ PRODUKT.....	20
1.7. NÁSILNICKÉ SKUPINY.....	21
1.8. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁVŠTĚVNOST FOTBALOVÝCH UTKÁNÍ	23
1.9. PRŮZKUM VLIVŮ, PŮSOBÍCÍCH NA NÁVŠTĚVNOST	24
1.10. ANALÝZA INTERNÍCH A EXTERNÍCH FAKTORŮ SWOT.....	25
2. CHARAKTERISTIKA AC SPARTA PRAHA KOPANÁ.....	26
2.1. VZNIK A ZALOŽENÍ SPARTY	26
2.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ÚROVNĚ ŘÍZENÍ.....	27
2.3. DRUHY KOMUNIKACE AC SPARTA PRAHA.....	30
2.4. TISKOVÉ ZPRÁVY. KONKRÉTNÍ ANALÝZA	36
2.5. KOMUNIKACE S FANOUŠKY.....	37
2.6. OFICIÁLNÍ STRÁNKY FOTBALOVÉ SPARTY PRAHA: WWW.SPARTA.CZ	41
2.7. ARCHIV ANKET PRO NÁVŠTĚVNÍKY WEBU WWW.SPARTA.CZ.....	43
2.8. VYUŽITÍ TELETEXTU.....	44
2.9. ANALÝZA KOMUNIKACE KLUBU.....	45
3. SOUČASNÝ STAV V PRÁCI S FANOUŠKY AC SPARTA PRAHA	51
3.1. ZMĚNY, ZAVEDENÉ NOVÝM MAJITELEM.....	51
3.1.1. Případová studie zavedení hlavního portálu AC Sparty Praha.....	51
3.1.2. Sparta fandí slušně.....	52
3.1.3. Online rezervační systém.....	54
3.1.4. Akademie Sparta. Spolupráce se školami.....	54
3.1.5. Program Sparta Fotbal Team.....	55
3.1.6. Charitativní projekt (spuštěno na jaře 2007)	56
3.1.7. Klubový magazín Sparta, do toho!	57
3.2. DOPAD ZMĚN NA SPOLUPRÁCI VEDENÍ AC SPARTA PRAHA S FANOUŠKY KLUBU	57
3.2.1. Sparta, základ života	57
3.2.2. Fan ambasáda.....	58
3.2.3. Dvorana slávy AC Sparta Praha.....	58
3.2.4. Pozitivní fandovství	59
3.2.5. Sparta na internetu.....	59
3.2.6. Klubová sedadla.....	59
3.2.7. Trenéře, nahlaš sestavu	60
3.3. APLIKACE POUŽITÝCH MARKETINGOVÝCH A PUBLIC RELATIONS METOD.....	60
3.3.1. Sparta Plejer Club.....	60
3.3.2. Fan Club Sparta	60
3.3.3. Hospoda Sparta – Sparťanská ambasáda	61
3.3.4. Sparta základ života	62
3.3.5. RWE rodinná tribuna	62
3.3.6. Nicorette nekuřácký sektor.....	63
3.3.7. Coca Cola Teen-Point.....	64
3.3.8. Sparta Business Club.....	64
3.3.9. Sparta Celebrity Club.....	65
4. PRÁCE S FANOUŠKY V ČESKÝCH A ZAHRANIČNÍCH FOTBALOVÝCH KLUBECH.....	65

Bakalářská práce

4.1. KLUBY GAMBRINUS 1. FOTBALOVÉ LIGY	65
4.2. ZAHRANIČNÍ FOTBALOVÉ KLUBY	66
5. STANOVENÍ NÁVRHU DOPORUČENÝCH ZMĚN A OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	70
5.1. NÁVRHY NA VYLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	70
5.2. INTRANET.....	76
5.3. ZPRAVODAJSKO – PUBLICISTICKÁ TELEVIZE Z1	77
ZÁVĚR	78
RESUMÉ	79
POUŽITÁ LITERATURA.....	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	86
PŘÍLOHY	

Úvod

Rozhodnutí, na jaké téma budu psát svoji bakalářskou práci, jsem přijala vzhledem k svému sportovnímu zaměření na sport obecně a jako horlivý fanoušek našeho nejslavnějšího fotbalového klubu AC Sparta Praha, a. s., téměř okamžitě. Chtěla jsem zároveň poznat skutečné zákulisí tohoto sportovního klubu, jaké tam panují manažerské a mezilidské vztahy, podívat se tak do její „kuchyně“ a přesvědčit se o tom, kolik usilovné práce je třeba i za malými výsledky, malými jednotlivými akcemi, skryto. Protože jsem od „holčičích“ let fanouškem fotbalu, zaměřila jsem se na tu část činnosti fotbalové administrativy, která každodenně řeší i plánuje marketingovou komunikaci a PR především s tzv. klubovou nadstavbou – s fanoušky. Ve své práci používám metodu analýzy, tedy rozklad systému komunikace klubu na jednotlivé části, které dále zkoumám a syntézu, což představuje spojení složek komunikace v jeden celek a sledování zákonitosti fungování a vývoje jevu. Dalšími metodami jsou pozorování, poslech sportovních odborných pořadů i na satelitních TV a v rozhlase, osobní rozhovory, studium interních materiálů a srovnávání. Svoji práci jsem rozdělila do několika navzájem úzce souvisejících samostatných částí. Teoretické základy, na kterých pak konkrétně představuji situaci v pražském sportovním klubu, obsahuje první část. Z použité odborné literatury definuji základní marketingové metody a jejich specifické sportovní přístupy. Na sportovní prostředí aplikuji i další vymezení možností komunikačního mixu, metod public relations, reklamy, stanovení cenové politiky a celé řady dalších použitých teoretických axiomů. Pro tuto část je nosné také stanovení optimálních mantinelů pro produkt ve sportu, ve kterých je rozeberu na případech návštěvy sportovního utkání. V další části podrobněji představím současný stav AC Sparta Praha – kopaná, a. s. Budu se snažit na omezeném prostoru charakterizovat používané přístupy vedení klubu k práci s dvanáctým hráčem na hřišti, tj. s fanoušky, kteří patřili a patří k nejvěrnějším a nejznámějším příznivcům v tuzemsku a v omezené míře i v zahraničí. V zahraničí je sportovní úroveň téměř srovnatelná s naší, zvláště při zahrnutí vkládaných finančních prostředků, problémy s korupcí a ovlivňování výsledků jsou rovněž společnými prvky obou soutěží. V čem se zásadně liší, je atmosféra na stadionech, kterou zatím neumíme vytvořit. A to nemluvím o tom, že u nás jsou případy, kdy fanoušci vystupují ostře proti svému mužstvu. Rádi bychom se vrátili do doby, kdy fotbal v Čechách býval jednou z kulturních událostí. Tak např. za první republiky bylo slavné derby pražských „S“ kulturní i společenskou událostí a sledovalo je pravidelně až 50 tisíc diváků. Velmi důležitý je přímý komunikační most mezi

klubem a fanoušky. Divák se odlišuje od fanouška tím, že jde na stadion nahodile pouze na zápas a je mu jedno, kdo vyhraje, fanoušek je pravý opak, přeje si vítězství pouze svého klubu. Současným stavem v práci s fanoušky v AC Sparta Praha se zabývá další část práce. Jsou zde uvedeny změny, ke kterým na základě rozborů přistoupil nový majitel klubu, finanční skupina J&T Group. Teorie je rozpracována na základě standardních marketingových přístupů s důrazem na specifikum produktu. Na tuto část pak navazují konkrétní akce a záměry, realizované v minulých letech, seřazené podle důležitosti na marketingové působení mezi příznivci pražského klubu.

Speciální část bude věnována zejména účinnému a efektivnímu mixu médií. Podobně nemalý význam bude kladen na oddíl věnovaný volbě správné komunikační strategie, tvorbě reklamního sdělení a v neposlední řadě kreativitě. Analytická část bude věnována popisu současné české fotbalové ligy a klubu AC Sparta Praha, a. s.

Předposlední část své práce věnuji situaci v tuzemských fotbalových klubech a ve vybraných a mnou oblíbených evropských fotbalových gigantech, a to Arsenal, F.C. a Realu Madrid. Musím konstatovat, že potřebných materiálů a podkladů v tomto směru je k dispozici velmi málo, a proto je třeba se dále tomuto aspektu věnovat. Je nutné čerpat z velké dlouhodobé zkušenosti těchto klubů a vybrat pro AC Sparta Praha to optimální.

Bakalářskou práci uzavírám vyslovením doporučení a návrhů pro změnu přístupu vedení klubu k marketingové kampani a dalším aspektům každodenní práce na probíraném úseku, která podle mého mínění není stále doceňována a neodpovídá důležitosti problematiky.

1. Použité marketingové a public relations metody

1.1. Komunikační mix

Philips Kotler¹ uvádí jako základní nástroje komunikačního mixu: reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, direct marketing, public relations (PR), event marketing, corporate identity. Reklamu definuje jako: „*jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb konkrétního investora*“.² Podpora prodeje je další z nástrojů marketingové komunikace. Chápeme ji většinou jako: „*soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky*“.³ Mezi nástroje podpory prodeje patří zejména vzorky, loterie, kupony, výhodná balení a jiné. Sportovní organizace využívají podporu prodeje například ve formě poskytování vstupenek zdarma, slevových kuponů na nákup u partnerů atd., aby přilákaly a získaly vybranou cílovou skupinu, ale také musejí odměnit trvalé, již získané zákazníky – fanoušky. V nákupním procesu vzrůstá význam osobního prodeje, kde je nespornou výhodou v porovnání s reklamou přímý osobní kontakt s kupujícím. Ve sportu si v této roli můžeme představit prodejce vstupenek, který ke vstupenkám může nabízet doplňkový prodej klubového merchandisingu. Nejrychleji se rozvíjející komunikační nástroj představuje přímý marketing (direct marketing), představující „*interaktivní marketingový systém, který využívá jedno či více reklamních médií k vyvolání měřitelné reakce v libovolném místě*“.⁴ Direct marketing může být adresně na zvolenou osobu provozován pomocí internetu, prostřednictvím pošty, katalogovým prodejem, TV prodejem, telefonicky, atd. a znamená obchod bez kamenné prodejny a firmám umožňuje přesně zasáhnout požadovaný subjekt a také získat zpětnou reakci. Vytváří oboustrannou a dlouhodobou komunikaci prodejce a zákazníka.

Ve sportovní oblasti jsou v současné době velké možnosti ve využívání informačních systémů. Event marketing je integrovaná marketingová činnost, jejímž centrem je určitá akce, společenská událost. Má velmi úzké vazby se všemi prvky komunikačního mixu. Úspěšný event marketing je nedílnou součástí marketingového mixu (nejsilnější je vazba na sponzoring, zejména v souvislosti s velkými akcemi, např. koncerty,

¹ KOTLER, Philips: *Marketing management*. Praha: Grada 2001.

² KOTLER, Philips: *Marketing management*. Praha: Grada 2001.

³ KOTLER, Philips: *Marketing management*. Praha: Grada 2001.

⁴ BOUČKOVÁ, Jana: *Marketing*. Praha: C.H. Beck 2003.

galavečery atd). Cílem event marketingu je evokáním emocionálních podnětů upoutat pozornost potenciálního zákazníka a podpořit image nabízeného produktu. Podstatou je výjimečná událost, prožitek, který je vnímán více smysly najednou, komunikované sdělení.⁵ Jedinec má například příležitost vyzkoušet konkrétní výrobek a prezentované vlastnosti výrobku, je emocionálním komunikačním nástrojem; zvyšuje přímý kontakt se zájmovými skupinami.⁶ Corporate identity – „představuje hlavní strategii podniku. Je také technikou pro založení, rozvoj a stabilizaci organizací. Corporate identity disponuje určitým součtem vlastností a způsobů prezentace, které určitou organizaci spojují a současně se od nich odlišují. Corporate identity je jejím smyslem i formou.“⁷

Základní koncept corporate identity a jeho vztahu s image se dá vyjádřit kombinovaným vztahem mezi následujícími složkami⁸: filosofie – základním stavebním kamenem při tvorbě identity a následně image, ze které vycházejí znaky identity a od ní se odrážejí jednotlivé části obecnějšího marketingového mixu. Corporate – vizuální působení corporate identity. Design by měl vyzařovat podnikovou identitu, nést image organizace a musí dlouhodobě působit. Grafická stránka identity má nejrychlejší působení na cílovou skupinu, její působení z hlediska image vyžaduje delší časové období – např. změna loga sportovního klubu, nebo názvu stadionu. Communications, Organizace, Produkt – budování pozitivního postoje k organizaci. Podniková kultura představuje systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, například jako rituály se zaměstnanci (hodnocení, vzdělávání), oblékání zaměstnanců (ve sportu jednotné tréninkové oblečení, společenský oděv, hráčský dres), jednotný design budov a prostor a jako rituály ve vztahu k zákazníkům.

Ve sportovní oblasti pak pění o sponzory. V moderních klubech je samozřejmostí osobní kontakt, výsledkové zpravodajství, nadstandardní péče při sportovních akcích (například i poskytnutí klubových prostor pro akce partnera) až po Corporate image. Ten představuje výsledek, k němuž corporate identity směřuje prostřednictvím filosofie organizace, corporate designu, corporate communications, corporate culture a produktu organizace. „Image je představa, kterou si vytvořila veřejnost o nějaké osobě, podniku nebo instituci. A to nikoliv jako dokreslený obraz, ale spíše jako mozaiku

⁵ Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Event_marketing

⁶ Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/site/tema/tema_event_marketing.htm

⁷ SVOBODA, Václav: Corporate identity. Zlín: Univerzita Tomáše Bati 2003.

⁸ SVOBODA, Václav: Corporate identity. Zlín: Univerzita Tomáše Bati 2003.

*z podchycených, zlomkovitých, vzájemně se prolínajících detailů.*⁹ Image můžeme dělit podle cíle její tvorby na: image jednotlivce, image celé firmy, image značky. Mezi výhody image patří hlavně známé jméno, loajalita fanouška a sponzorů. Pozitivní image prodává sportovnímu klubu jeho produkty i v případě, že jeho sportovní výsledky nepatří momentálně mezi nejlepší (Real Madrid, Arsenal, AC Sparta Praha a řada dalších).

Public Relations jako činnost, funkce je ve velkých fotbalových klubech svěřena oddělení komunikace (PR oddělení), které vystupuje za klub v médiích. Pozitivní vztahy s veřejností, propagaci společnosti a tvorbu image však ve skutečnosti nevykonává pouze PR oddělení, ale všichni zaměstnanci. Pro velký fotbalový klub fungující jako akciová společnost je již nezbytností, aby měl svého tiskového mluvčího, nazývaného jako ředitel komunikace. Nezbytností je také začlenění PR oddělení do organizační struktury sportovní organizace. Public relations definuje Kotler jako: „*řadu programů zaměřených na propagaci firmy, obhajobu image firmy nebo image jednotlivých produktů*“.¹⁰ Špičkový fotbalový klub bývá středem pozornosti médií mnohem více než kterákoli jiná společnost. Proto, když nastane situace, která by mohla poškodit image organizace, je velice důležité, aby organizace nepřestala komunikovat s veřejností a podala srozumitelné vysvětlení. Budování pozitivního image je totiž dlouhodobý proces, ale k jeho zhoršení může dojít během okamžiku. Hlavní náplní PR oddělení, neboli oddělení komunikace je komunikace s jednotlivými zájmovými skupinami uvnitř i zvenčí klubu. Těmito zájmovými skupinami jsou média (novináři, reportéři, sportovní komentátoři), v tomto případě pak hovoříme o tzv. media relations; fanoušci, hráči, realizační tým (trenér, maséři, kustodi), diváci a zaměstnanci. Komunikace s médii není nárazová, je téměř denní. PR oddělení připravuje newsletter a tiskové zprávy, které novinářům a redaktorům zasílá. Důležité je také připravovat tiskové konference v případě, že dojde ve sportovní organizaci k něčemu důležitému, zásadnímu, např. nákupu či prodeji hráče, výměně trenéra atd. Pracovníci oddělení neustále aktualizují seznam všech novinářů, které pak na tyto tiskové konference zvou. Komunikace s fanoušky probíhá formou newsletteru, posílaném po přihlášení na webových stránkách e-mailem, klubovým časopisem, webovými stránkami, prostřednictvím PR článků v tisku a řadou marketingových akcí typu charita, zábavné

⁹ SVOBODA, Václav: *Public Relations moderně a účinně*. Praha: Grada 2006.

¹⁰ KOTLER, Philip: *Marketing management*. Praha: Grada 2001.

programy pro děti, využívání hráčů (autogramiády) atd. Většina špičkových sportovních klubů (zejména těch fotbalových) vydává k příležitosti každého zápasu tištěný program. Někdy může mít podobu časopisu, častěji se objevuje malá brožurka. Velice obsáhlý program, sluší se spíš označení časopis, vydává AC Sparta Praha. Celý tento obsah připravuje PR oddělení za pomoci externích redaktorů a odpovědnost za vydávání časopisu nese ředitel komunikace klubu.

1.2. Marketingový mix v oblasti sportu

Existuje velké množství odlišností marketingových nástrojů ve sportu, a to zejména z důvodu zcela odlišné povahy produktu. V závislosti na podstatě produktu lze příslušným způsobem identifikovat i adekvátní marketingové nástroje a složení marketingového mixu. Sportovní produkt nelze považovat za produkt homogenní. Lze na něj nahlížet z několika zorných úhlů. A to jako na službu z pohledu obchodních partnerů, diváků či účastníků, a pak také jako na výrobek, hmotný statek, který je při sportovní aktivitě používán. Právě podle druhu sportovního produktu se výrazně liší marketingová strategie sportovní organizace a odráží se to také i v dalších nástrojích, jako je místo, cena a propagační strategie. Čáslavová klasifikuje sportovní produkt takto: základní produkty tělesné výchovy a sportu, nabídka tělesných cvičení, nabídka sportovních akcí, nabídka turistických akcí, produkty vázané na osobnost, sportovní výkony vázané na osobnost sportovce, výkony trenérů, realizačního týmu, reklamní vystoupení sportovců, myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu, myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, sportovní informace šířené médii, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu, produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty, tělovýchovná a sportovní zařízení, společenské akce, pojištění sportovců, doprava na soutěže, vstupenky, klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu, tělovýchovné a sportovní nářadí a náčiní, sportovní oblečení.¹¹

„Pro takto definovaný produkt lze základní marketingový mix rozšířit o tři nástroje typické pro služby. Jsou to lidé (diváci, hráči, trenéři, pořadatelé, ...), procesy (dopravní spojení na stadion, rezervace a prodej vstupenek a permanentek, ...) a fyzická průkaznost (kapacita a zázemí stadionu, občerstvení, toalety, osvětlení, vytápění a zastřešení stadionu, ...).“¹² Stejně jako pro všechny ostatní služby, můžeme vymezit čtyři základní charakteristiky sportovního produktu ve formě služby – nedělitelnost,

¹¹ ČÁSLAVOVÁ, Eva: *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company 2000.

¹² KOTLER, Philip: *Marketing management*. Praha: Grada 2001.

pomíjivost, nehmotnost a proměnlivost. Nehmotnost znamená, že sportovní zážitek není hmatatelný a nelze ho předem vyzkoušet; je vytvářen a spotřebováván v témže okamžiku, je tedy také nedělitelný. Proměnlivost je jedním ze základních problémů u služeb. Neopakovatelnost atmosféry, např. během finálového sportovního utkání, je charakterizována pomíjivostí služby. Fanoušek či zákazník si tak za své peníze kupuje určitou komplexnost užiteků, z nichž můžeme jmenovat např. formu hry, událost a její hvězdy, organizaci, výbavu, oblečení i s doplňky, služby, personál, image apod.

Ostatní složky marketingového mixu sportu. Cena je nástrojem marketingového mixu. Společnost (firmu, organizaci) jako jediný nástroj nestojí nic a naopak je zdrojem finančních i nefinančních prostředků společnosti, a to většinou přímo v hotovosti, cash. V případě výrobků může být stanovována klasickými metodami cenové tvorby jako je cena stanovená přírůžkou, cena nákladová, či cena pokrývající investice. Pro zvýšení atraktivnosti jsou využívány různé formy slev a výhod, zároveň můžeme v rámci marketingového nástroje cena využívat možnosti platby na splátky, platby předem apod. Důležitá je ochrana proti překupníkům, padělatelům a samostatným krádežím. Přímý vliv na stanovení ceny mají náklady organizace na výrobu produktu a jeho poskytování, nepřímý vliv na cenu má image a pozice organizace na trhu, propagační aktivity, atd. Podle Čáslavové *„je stanovení ceny velmi závažným krokem, který [2, 102. str.]: 1. ovlivňuje prosperitu zařízení, neboť je nástrojem marketingu, který tvoří příjmy. 2. je výrazem marketingové filozofie zařízení. Manažer vytváří cenu vůči zákazníkům. Takto stanovená cena přímo ovlivňuje diverzifikaci poptávky po službách. Proto si musí ujasnit vlastnosti svých zákazníků. Důležitou roli zde hraje věk, společenské postavení zákazníků, finanční způsobilost a nákupní zvyklosti. 3. Je taktickým prvkem vůči zákazníkům.“*

Cena produktu může výrazným způsobem ovlivňovat chování zákazníka při nákupu produktu. Tvorba ceny je vázaná na druh sportovního produktu (služba, výrobek), který sportovní organizace nabízí. U některých produktů lze vycházet z ekonomické kalkulace (např. u sportovních výrobků a služeb), u jiných produktů se bere spíše v úvahu úsudek poptávkové strany (např. při transferu hráčů). Při stanovení ceny se někdy dají využít zavedené metody cenové tvorby, jako např. stanovení ceny přírůžkou. Často se však u sportovních produktů počítá při tvorbě ceny s uplatněním necenových nástrojů marketingu – značky, způsobu distribuce, propagace, balení. Další psychologický vliv na zákazníka mají různé typy slev a způsoby platby (např. časové platby, tzv. permanentky). Nesmím samozřejmě zapomenout na stanovení ceny pro

sponzory a obchodní partnery za poskytnuté reklamní prostory. Jedná se o reklamu na dresech, ochozech stadionu, mantinelech, sportovním náčiní, v interním rozhlasovém vysílání atd. **Distribuce** se také liší v závislosti na povaze produktu. Jak uvádí Čáslavová, tak hmotný produkt, např. sportovní oblečení, náčiní, využívá klasických distribučních cest (od výrobce do místa prodeje či rovnou ke spotřebiteli). Služby, jakožto nehmotné produkty, však nemají fyzický rozměr a zákazník si je musí prožít ve sportovním zařízení (stadion, fitness klub), kam musí za svým produktem přijít. Ke koupi či získání produktu (zakoupení vstupenky, permanentky) dochází přímo ve sportovním zařízení nebo blízkém okolí.¹³ Úkolem distribuce tak není donést produkt zákazníkovi, ale naopak přitáhnout zákazníka k produktu. K dosažení tohoto cíle využívá sportovní distribuce především pomůcky propagace. Dnes je často také možné objednat např. vstupenky přes internet nebo telefonicky. **Propagací** se rozumí přesvědčivá komunikace s cílem prodat výrobek. Zahrnuje v sobě reklamu, PR aktivity, event marketing, corporate identity, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady formují propagační mix. Sportovní manažer vytváří propagační strategii tak, aby vycházela ze specifikace sportovního produktu, musí respektovat základní cíle v organizaci a přispívat k jejich naplnění. Musí se odvíjet od cílové skupiny zákazníků, kterou chceme oslovit, finančních prostředků, které máme k dispozici, a médií, kterých bude využito. Existuje mnoho uzavřených sportovních klubů, které o žádný marketing nestojí, například exklusivní golfové kluby. O marketingové komunikaci se podrobněji rozepíšu v následující kapitole. **Lidé** jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu služeb a vytváří na stadionech emoce, prožitky i samotnou službu. O úrovni sportovního výkonu proto hlavně rozhoduje fyzická kondice sportovců, psychika, sportovní vyspělost, technická vyspělost a další morálně volné vlastnosti. Kvalita prožitku při sledování sportovního utkání samozřejmě roste s rostoucí sportovní úrovní. Nejenom sportovci však mohou ovlivnit poptávku po těchto službách. Prodáváči vstupenek, maskoti a vůbec všichni fanoušci se podílejí na kvalitě sportovního produktu.

Ve sportovní organizaci probíhá obrovské množství **procesů**: podporující podání kvalitního sportovního výkonu = tréninkový proces, výchova mládežnických týmů, rehabilitace, soustředění a další. Distribuce vstupenek, prodej merchandisingu, marketingové aktivity (inzerce, eventy), logistické procesy = parkovací místa na

¹³ ČÁSLAVOVÁ, Eva: *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company 2000.

stadionu, dopravní obslužnost, dostatečná kapacita stadionu a další, doplňkový program = zábavní program, občerstvení, program pro děti, řízení bezpečnosti při sportovních utkáních.

Řízení procesů ve sportovní organizaci je velmi důležitým nástrojem pro nastavení dostatečné úrovně poskytované služby. Je velice účinné vybrat důležité procesy ve sportovní organizaci, tyto procesy nastavit a dále pak řídit napříč organizací. Této problematice se věnuje jedna z oblastí teorie managementu, tzv. procesní řízení. Procesy mohou manažeři dané organizace zachytit do určité mapy podle toho, jak jdou jednotlivé úkony za sebou.

1.3. Mediální mix

Pro komunikaci s potenciálním zákazníkem využívá organizace různých mediálních nosičů. Jejich výběr a vhodná kombinace se nazývají mediálním mixem. Kotler vyjmenovává následující druhy reklamních nosičů [7, 720. str.]: Noviny, televize, adresné zásilky (tzv. direct maily), rozhlas, časopisy, venkovní reklama (outdoor), zlaté stránky (ve smyslu kategorie produktů), bulletiny, brožury, telefon, mobilní telefon, kinoreklamu (jak ve formě on-screen, tak off-screen, která taktéž prochází bouřlivým rozvojem) a internet. Základní výhody a nevýhody jednotlivých médií shrnuje Veselý [10] v tabulce, která je uvedena v příloze číslo 11.

1.4. Mobilní marketing

Cílem práce není rozebírat jednotlivé technologické aspekty sítí, ale věnovat se jejich marketingovému využití. Mobilní telefony dnes již neslouží k pouhému telefonování, ale také pomáhají marketingovým pracovníkům k dosažení cílů společnosti. Vzniká tzv. mobil marketing, který získává na důležitosti s rostoucí penetrací mobilních telefonů ve společnosti. V roce 2008 spravovali mobilní operátoři v České republice 13,651 milionů aktivních SIM karet, což je přibližně 1,326 SIM karty na obyvatele (T-mobil 5,422, Vodafone 2,892, O2 5,237 a U:fon 0,1 milionu). Mobily využívají pro plnění cílů společnosti zmíněnou vysokou penetrací, možnost cílení a rychlost. Sedláček shrnuje ve své publikaci E-komerce, internetový a mobil marketing [3, 302. str.] důležité vlastnosti nejen samotných přístrojů, ale také mobilních sítí: polyfonní a reálné vyzvánění, stále kvalitnější barevné displeje, rychlejší procesory, větší paměť, podpora MMS, vestavěné fotoaparáty, MP3 přehrávače a FM rádia, TV přijímač, zlepšené uživatelské rozhraní s podporou operačních systémů, rychlejší přenos dat a další světové technologické informační novinky. Podrobněji můžeme hovořit především o SMS soutěžích,

hlasování, prodeji a distribuci vyzváněcích tónů a wallpaperů, o registračních a objednávkových systémech a o přímé komunikaci se zákazníky prostřednictvím wapových stránek a mobilním internetu. Mobilní marketing dělíme na: reklamní SMS, které dříve tvořily až 90% mobilního marketingu a právě proto se dříve hovořilo o mobilním marketingu jako o SMS marketingu. Reklamní SMS dělí na: sponzorované, klasické reklamní a placený příjem reklamních SMS, případně MMS. Sponzorované SMS nabízejí mobilní operátoři, většinou se jedná o zdarma posílané SMS zprávy z internetových portálů mobilních operátorů. Po odeslání SMS se odesílateli zobrazí na displeji mobilního telefonu krátké reklamní sdělení, kterým jsou hrazeny náklady na tuto službu. Klasické reklamní SMS jsou nejvíce využívány samotnými mobilními operátory, celá SMS je reklamou. Výhodou kampaně prostřednictvím SMS je možná okamžitá odpověď potenciálního zákazníka na určené telefonní číslo. Technologie SMS je dále využitelná pro SMS hlasování, spotřebitelské soutěže a ankety. Zde se pak jedná o tzv. Premium Rate SMS, které jsou odesílány na jednotné číslo a jejich cena je pak pro všechny uživatele nezávisle na tom, kterou síť mobilních operátorů využívají, stejná. V rámci sportovního klubu by bylo možné využít PR SMS pro prodej vstupenek, když si však uvědomíme, že z původní ceny zůstane pořadateli pouhých 30 %, je tato služba nerentabilní. Dalším bodem je nabídka wallpaperů, log a melodií ke stažení. Pro populární sportovní organizace jsou pak wallpapery a melodie naopak možnou cestou k získání finančních prostředků jejich prodejem. Nabídku grafických motivů a melodií dále rozšiřuje SMS zpravodajství z klubu, které je pro jeho fanoušky velmi zajímavým článkem vzhledem k tomu, že svůj mobilní telefon na rozdíl od počítače nosí stále s sebou. Dalším zajímavým využitím mobilních telefonů v rámci marketingové komunikace je kombinace outdoor reklamy s přenosem dat prostřednictvím bluetooth, kdy je zákazník pohybující se v okolí outdoor reklamy či přímo v okolí provozovny společnosti informován o aktuální nabídce, může mu být na mobilní telefon odeslán poukaz na slevu apod. Nejvyužívanější a nejnavštěvovanějšími stránkami jsou zpravodajské portály. JAVA aplikace již zpravidla bývají složitější programy, které je nutné nainstalovat do mobilního telefonu.

1.5. Reklama ve sportu

Aby byla reklama ve sportu úspěšná, musí být vždy dobře a dlouho viditelná. V případě sportovní reklamy si dovoluji použít dělení tak, jak jej uvádí Čáslavová, která se jím zabývá opravdu podrobně ve své publikaci Management sportu [2, 107. str.].

1. *Reklama na dresech a sportovních oděvech* – zvyšuje seznámení zákazníka s produktem nebo firmou, doba působení je dána délkou vystoupení závodníka (hráče) v průběhu akce – závod, utkání, ale také trénink, TV a ostatní veřejná vystoupení.
2. *Reklama na startovních číslech* – zvyšuje seznámení zákazníka s produktem. V průběhu závodu je reklama neustále viditelná na číslech všech účastníků, tj. nedá se použít individuálně. Efekt reklamy roste přenosem TV, nebo je fotozpravodajstvím v tisku, na internetu.
3. *Reklama na mantinelech* – zvyšuje seznámení zákazníka s produktem nebo firmou. Velmi dobře viditelná reklama, její efekt se zvyšuje díky přenosu z akce, ale např. i díky interviu před danou reklamou.
4. *Reklama na sportovním náčiní a nářadí* – seznamuje zákazníka především s určitou značkou nářadí, které je při sportovní akci používáno a vede k preferenci této značky. Loga na sportovním nářadí jsou však velmi malá, proto se používá jejich optické zvětšování nastavování při rozhovorech atd.
5. *Reklama na výsledkových tabulích a ukazatelích* – seznamuje zákazníka s produktem nebo značkou. Výhodou této formy je nucené sledování, tj. když chce divák zjistit průběžný stav nebo výsledky, musí se podívat na výsledkovou tabuli, na které je umístěna reklama.

1.6. Sportovní produkt

Produktem rozumíme jakýkoli hmotný a nehmotný statek, tj. výrobek nebo službu a jeho vlastnosti, tj. jeho design, obal, značku, image výrobce atd. Je primárním nástrojem marketingového mixu (na jeho základě jsou determinovány ostatní nástroje), který nelze považovat za produkt homogenní. Sportovní produkt může být služba z pohledu obchodních partnerů, diváků či účastníků, nebo výrobek, hmotný statek, který je při sportovní aktivitě používán. Podle druhu sportovního produktu se výrazně liší marketingová strategie sportovní organizace či firmy. Ta se následně odráží v jednotlivých nástrojích marketingového mixu, tj. v distribuci, cenové politice a propagační strategii.

Časlavová definuje sportovní produkt jako „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu*“ [2, 81. str.]. Následně pak klasifikuje sportovní produkt takto [2, 85. str.]:

- a. základní produkty tělesné výchovy a sportu (nabídka tělesných cvičení, nabídka sportovních akcí, nabídka turistických akcí)
- b. produkty vázané na osobnost (sportovní výkony vázané na osobnost sportovce, výkony trenérů, realizačního týmu, reklamní vystoupení sportovců)
- c. myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu (myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, sportovní informace šířené médii, hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu)
- d. produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty (tělovýchovná a sportovní zařízení, společenské akce, pojištění sportovců, doprava na soutěže, vstupenky)
- e. klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu (tělovýchovné a sportovní nářadí a náčiní, sportovní oblečení)

Vedle této definice existuje velké množství dalších, např. o dělení sportovního průmyslu podle Pittse a kolektivu. Pitts a kolektiv rozděluje sportovní průmysl na segmenty založené na produktech a zákaznících. U každého produktu bere v úvahu jeho funkci a užitek pro zákazníka. Identifikuje tři kategorie sportovního průmyslu [2, 83. str.]:

1. Průmyslový segment výkonnostního sportu. Sportovní výkon je nabízen zákazníkovi jako účastnický produkt nebo produkt divácký:

Sport (amatérský a profesionální), soukromý zaměstnanecký sport, sport daňově podporovaný, členství v podporovaných sportovních organizacích, neziskové sportovní organizace, vzdělání ve sportu a fitnesscentra.

2. Průmyslový segment sportovní produkce. Produkty jsou potřebné, nebo žádoucí, pro vytváření kvality ve sportu.

a. produkty výbavy (vybavení, výstroj)

b. produkty tvorby výkonu (trenéři, medicínská péče, sportovní zařízení, vládní útvary)

3. Průmyslový segment propagace sportu. Produkty jsou nabízeny jako nástroje používané k propagaci sportovních produktů:

Merchandising, propagační akce, média, sponzoring, jednotlivých akcí (sdružených akcí, jednotlivých týmů, jednotlivců, ligových soutěží), dary a podpora (individuálních sportovců, týmů, organizací, určitých sportů)

1.7. Násilnické skupiny

Pro lepší přiblížení současné zcela odlišné taktiky v přístupu k trestně závadovým fanouškům je třeba zdůraznit následující skutečnosti. V ČR máme několik násilnických

skupin, které se dají označit jako „hooligans.“ Mezi nejznámější patří: AC Sparta Praha – pojmenování skupin hooligans „Ultras Sparta“, „Red pirates Sparta“, nebo „ACS“. Hlavní výtržnost – III. předkolo Ligy mistrů 2002/2003: skupina asi 50 spartánských hooligans napadla v prostoru a před restaurací McDonald's na stadionu „Letná“ skupinu fanoušků KRC Genk. Při útoku spartanští hooligans používali boxery, nože a opasky s kovovými přezkami. Zásah Policie České republiky byl okamžitý a na místě bylo zadrženo několik útočníků. Další problémové skupiny jsou při FC Jablonec, FC Slovan Liberec (jméno hooligans: „Dead Boys Liberec“), FC Baník Ostrava – (jména hooligans „FCB“, „Barabi“ „Chuligáni z Bazalů“) – není znám incident při mezinárodním zápase. Další skupiny patří ke klubům: FC Brno, FC Bohemians Praha, Slavia Praha, FC Opava atd. Počet českých rizikových fanoušků je odhadován na 700. Z tohoto čísla je asi 200 nejtvrďší kategorie. Platí, že pachatel jedná jen tehdy, ví-li, že může zůstat v anonymitě, násilí se projeví bez vnějšího podnětu, z čisté chuti ničit, při příznivé příležitosti k činu následuje s vysokou agresivitou rychlé provedení násilného aktu. Při fotbale profesionálů se tento způsob páčání profesionalizuje a ritualizuje, ba dokonce poevropšťuje. Nejznámějším případem fotbalového chuligánství se stalo v roce 1985 zdemolování vlaku vlajkonoši Sparty Praha, kteří cestovali na fotbalové utkání do Banské Bystrice. O incidentu byl režisérem Karlem Smyczkem natočen v roce 1987 film „Proč?“, který paradoxně zpopularizoval scénu hooligans mezi československou mládeží (dodnes je tento film pokládán za kultovní film, roli skinheada v něm navíc ztvárnil i Daniel Landa, zpěvák skupiny Orlík). Po roce 1989 nastal ještě výraznější rozvoj tohoto fenoménu. Policie České republiky disponuje seznamem závadových osob, které se dopouštění nevhodného chování v souvislosti se sportovními akcemi, osoby jsou evidovány v informačním systému OČISTA. V dalších letech vznikly více méně organizované skupiny fanoušků při největších fotbalových klubech, jakými v té době byly Sparta Praha, Baník Ostrava a Slovan Bratislava.

Nezastupitelnou roli mají při řešení problematiky diváckého násilí a při zajišťování bezpečnosti na utkáních v ČR především tyto aktéři: Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS) a jednotlivé fotbalové kluby, Ministerstvo vnitra a Policie ČR, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Svaz měst a obcí.

Fotbalové kluby a federace by se měly naučit orientovat se na své fanoušky, přiblížit se jim a navázat s nimi přátelské vazby. Osvědčil se zejména systém, na jehož základě je jeden funkcionář klubu s rozhodujícími pravomocemi pověřen vztahy s fanoušky. Garantuje fanouškům klubovou podporu a zodpovídá za věcnou a plynulou komunikaci

mezi fotbalovým oddílem a fancluby. Větší kluby by měly zvážit založení oddělení práce s fanoušky, které by se věnovaly rozvíjení dobrých vztahů s fanoušky.

Závěr:

Povinnosti pořadatelské služby: vpouštění diváků a dohled nad nimi, prohlídka stadionu před zápasem a po něm, poskytnutí všech informací divákům ohledně organizace, infrastruktury a záchranných služeb, provádění kontroly příchozích diváků, zabránění vstupu veřejnosti do zakázaných prostor. Pomoc divákům při hladkém a snadném vstupu na stadion a při odchodu z něj, poskytnutí všech relevantních informací Policii ČR týkajících se diváků, kteří mohou narušovat pořádek, provádění všech nezbytných opatření a vyčerpání všech existujících oprávnění před zásahem Policie ČR, předcházení všem situacím, které by mohly ohrozit veřejný pořádek.

Při vstupních kontrolách návštěvníků je doporučeno: pořadatel divákům předem oznámí, kdo z nich bude vpuštěn na stadion a komu bude vstup odepřen. Osobám, které mají zákaz vstupu na stadion, nelze v žádném případě vstup na stadion povolit. Divákům, na kterých je jasně patrný vliv alkoholu, nelze povolit vstup na stadion. Vstup na stadion nelze povolit divákům, kteří mají předměty, které by ohrozily bezpečnost a pořádek na stadionu. Vstupní kontroly musí být kvalitní, včetně prohledávání osob a prosazování zákazů vstupu na stadion. Vstupní kontroly musí být plynulé, aby se zabránilo dlouhému čekání ve frontách. Je třeba hlídat, aby nedocházelo k přeplnění sektorů stadionu a k promíchání rizikových fanoušků soupeřících týmů v jednom sektoru, atd.

Závěrem je třeba konstatovat, že byla podepsána skutečně funkční dohoda mezi Policií České republiky – Policejním prezidiem ČR a Českomoravským fotbalovým svazem o spolupráci při fotbalových utkáních. Protože se o platnosti dohody a jejím naplnění neustále diskutuje, nedotýkám se jí v práci podrobněji.

1.8. Faktory ovlivňující návštěvnost fotbalových utkání

Existuje velmi mnoho faktorů, které ovlivňují návštěvnost sportovních akcí, potažmo fotbalových utkání. Westerbeek [10] například uvádí následující faktory:

Vyrovnanost soutěže, nejistota herního výsledku, kvalita hostujícího týmu, identifikace s vítězícím týmem, cena vstupného, výše příjmů, geografické umístění klubu, stadion a jeho zázemí, specifický zážitek (např. pokus o rekord, hvězdný hráč, atd.), reklama, povětrnostní podmínky, konkurenční aktivity (kultura, atd.), sociologické faktory, vliv referenčních skupin, vliv kultury, pocit bezpečí na stadionech, popularita sportovního

odvětví, čas začátku utkání, postavení klubu v tabulce, proslulost hráčů, doplňkový program během sportovního střetnutí, atd.

1.9. Průzkum vlivů, působících na návštěvnost

Vedení AC Sparta Praha bylo po vstupu do společnosti a důkladném rozboru současného stavu, platícího v podzimu 2004, s tímto stavem značně nespokojeno a rozhodlo se k radikálním krokům, které by posílily a razantně zvýšily kvantitu a neposlední řadě i kvalitu svých příznivců zatím na domácích utkáních Gambrinus 1. ligy. Protože se rozhodlo nerealizovat chaoticky a nesinusově skokové kroky, které sice mohou samostatně vypadat jako velmi efektivní, požádalo na evropské úrovni známou a stabilizovanou agenturu Millward Brown o spolupráci na výzkumu návštěvnosti Toyota Areny. Cílem celého výzkumu, prováděného na základě dotazníkové akce mezi reprezentativním vzorkem respondentů a tedy potenciálních návštěvníků utkání, je definice hlavních bariér vyšší návštěvnosti a návrh nejvhodnějších motivačních programů pro její zvýšení. Dalším cílem bylo vytipovat vhodnou cílovou skupinu a popsat ji z hlediska jejích hlavních bariér s návrhem nejvhodnější motivační strategie pro tuto skupinu. V současné době nejsou návštěvy fotbalových stadionů uspokojivé. Fotbal neláká a počet návštěvníků se v poslední době spíše snižuje. Pravidelných návštěvníků stadionů je mezi fotbalovými fanoušky jen asi 12 %. Z cílových skupin se zdá vhodné oslovovat děti a mládež, mladé aktivní lidi a především ekonomicky úspěšné mladší muže, mezi kterými je nejvíce fanoušků, které láká jít na stadion, ale doposud tam pravidelně nechodí. Pro přilákání mladších skupin diváků je zapotřebí fotbal nabízet více jako zábavu. Tomu v současné době brání především představy o podobě typického návštěvníka stadionu. Lidé se domnívají, že na stadionech v současnosti převládají fanoušci, kteří si libují ve vulgaritách, násilí a rasismu, kteří se rekrutují především z nižších sociálních vrstev. Je třeba podotknout, že při popisu typického návštěvníka stadionu zachovávali určitý emocionální odstup i samotní členové SFT, tedy pravidelní návštěvníci stadionu. Násilí na stadionech vnímají jako problém všichni fotbaloví fanoušci včetně těch, co na stadion pravidelně chodí. Je nutné fotbalovou veřejnost informovat o tom, že na stadionech je možné zaručit osobní bezpečnost a zároveň začít provádět efektivní kroky proti násilí na stadionech. Násilí vnímají citlivě především ženy. Těm vadí silně nejen násilí a rasismus, ale také opilci na stadionu, nadávky a vulgarity. Znalost začátku utkání sama o sobě lidi na stadion nepřivede, ale musí být bezpodmínečnou součástí komunikace klubu.

Mezi důvody, proč na utkání jít, patří: fotbal mě baví, zajímá mě, jde i někdo další, jdou kamarádi, atmosféra je lepší, než v TV, hraje oblíbený klub, je to zábava, společenská událost, chci vzít tam syna, dceru, chodím pravidelně už dlouho, na stadioně je atmosféra, kterou nelze nahradit žádným přenosovým médiem. Dále možnost vidět i mimokamerové zákroky a dění na hřišti, v publiku, zásah policie, dění na trenérské lavičce, zákroky na hřišti jsou lépe vidět. Opakovaně se uvádí kontakt s hráči (i když je omezený a se zahraničními ligami nesrovnatelně slabší vzhledem k robustnímu vysokému oplocení) a obliba Sparty, která hraje nejlepší fotbal.

1.10. Analýza interních a externích faktorů SWOT

Ke kvalitnějšímu pochopení situace a pozice, ve které se klub nachází, používám doplněnou SWOT analýzu interních a externích faktorů, kterou pro AC Sparta Praha, a.s. vytvořil Jan Svátek [25, 42. str.].

Interní faktory

Silné stránky: několikaleté zkušenosti ze zahraničních soutěží, kvalitní úroveň managementu, nadstandardní podmínky a přístup k výchově mládeže, moderní tréninkové zázemí, kvalitní stadion, stálý zájem sponzorů a obchodních partnerů, Sparta je zavedená, úspěšná značka, dobré povědomí o Spartě i v zahraničí, vztah s fanoušky založený na emocích a loajalitě ke klubu, silný, finančně stabilní vlastník.

Slabé stránky: netransparentnost hospodaření, jednání managementu, nekvalitní přístup k divákům, nepropracovaný skauting na zahraničních hráčských trzích, zadluženost, velký podíl hráčských odměn na výdajích klubu, nešťastné řešení některých interních problémů v minulosti a tím neshody s veřejností, negativní mediální obraz.

Externí faktory

Příležitosti: celosvětová atraktivita fotbalu, přístup k příjmům z Ligy mistrů, nejlepší pozice při prodeji hráčů do zahraničí = možnost vyjednávat.

Ohrožení: nejistota vývoje sportovních výsledků, zhoršení dobrého jména českého fotbalu, růst platových požadavků hráčů, zranění, nemoc hráčů, nedostatečný mediální trh, ČR jako malý, lokální trh, hospodářský útlum ve světě a v Evropě po roce 2000, nezájem fanoušků o fotbal, nezájem sponzorů, obchodních partnerů o fotbal, ekonomický úpadek zahraničních fotbalových trhů.

Silná stránka Sparty spočívá v tom, že systematicky investuje do rozvoje mládežnické kopané a rozvíjí aktivity směřující k výchově nových generací budoucích profesionálních fotbalistů. Klub má těžit z toho, že v zahraničí panuje o Spartě dobré

povědomí a snažit se své nejlepší hráče prodat co nejvýhodněji na světovém trhu. Slabou stránkou bývá občas netransparentní jednání klubu a neochota sdělovat podrobnější informace médiím. AC Sparta Praha je pod neustálým dohledem médií, a proto by měl být tiskový mluvčí klubu vždy připraven a ochoten odpovědět. Diváci by se měli rozmazlovat jak sportovním výkonem, tak řadou doprovodných marketingových akcí.

2. Charakteristika AC Sparta Praha kopaná

2.1. Vznik a založení Sparty

Pro ilustraci a navození správné fotbalové atmosféry je třeba si na tomto místě stručně připomenout historii vzniku a založení zkoumaného objektu. O této události bylo napsáno velmi mnoho článků, vzpomínek současníků, knih, samostatných studií i vědeckých publikací. Připomeňme si z nich alespoň to podstatné. Stejně jako každý začínající sport se i kopaná, fotbal, musel ze začátku opírat o v té době již zaběhlý, dobře fungující sport, a to o počátky lehké atletiky v našich zemích. Kroužek chlapců se začal scházet v roce 1884 na Korunním ostrůvku (poblíž ostrova Štvanice v místě dnešního ministerstva zemědělství) a ti za primitivních podmínek sportovali. Pěstovali ze začátku nevědomky lehkou atletiku, sporty, které nevyžadovaly žádné finance – běhy, skoky a vrhy kamenem. Časem měnili místa svého závodění, začali pořádat závody mezi sebou i závody veřejné i o mistrovské tituly pražských škol. Kroužek nazývali "Kroužek maninských běhounů" a později "Atletický kroužek Maniny". Spojili s podobnými kroužky z jiných míst Prahy a 26. května 1891 založili první atletický klub v Praze „Athletic Club Praha“. V roce 1893 téměř 30 členů z klubu vystoupilo a na ustavující valné hromadě 16. listopadu založilo nový klub s názvem "Athletic Club Královské Vinohrady", kde již oficiálně provozovali atletiku a bruslení. To je po právní stránce začátek existence AC Sparta. Dne 9. srpna 1894 si klub změnil jméno na "Athletic Club Sparta Praha". Důvod rozšíření jména byl ten, že se jménem hlavního města existoval již "Athletic Club Praha" a bylo tedy nutno zvolit jméno odlišné. Hlavní činitelé byli zaujati myšlenkou obnovy antických olympijských her, jejichž symbolem byl starověký řecký městský stát, vychovávající od mládí své občany k tělesné zdatnosti. V nejranější klubové historii nastupovali fotbalisté Sparty v černých dresech s velkým "S" na prsou. Pak vzali na dva roky zavděk černobílými pruhovanými dresy, ke kterým se jako k rezervní sadě na dvě sezony vrátili v roce 1996. V roce 1906 si však tehdejší člen výboru JUDr. Petřík vyhlédl v Anglii rudé dresy slavného londýnského

Arsenalu a jednu sadu přivezl do Prahy. To ještě netušil, že tím založí jednu z největších klubových tradic. K rudým dresům spartané nosí bílé trenýrky a černé stulpny. Novým centrem pražského fotbalu se stávala Letná. Dřív než Sparta, kterou máme s touto lokalitou nejvíc spojenou a která měla své první hřiště v Karlíně na Invalidovně, se tam nastěhovaly AC Praha a DFC, v roce 1897 také Slavia. Letnou o výměře zhruba 100 hektarů tenkrát spojoval s centrem Prahy jediný most. Fotbalová Sparta se přistěhovala na Letnou v roce 1905. Její začátky byly krušnější než slávistické. Už tehdy panovala mezi Spartou a Slavií obrovská rivalita, která se táhne s různou intenzitou celými dějinami českého fotbalu až dodnes. Prvopočátkem této rivality Sparty a Slávie je situace, která nastala 29. března 1896, kdy rozhodčí, který řídil první derby Sparta – Slávia v historii, v němž spartané vstřelili gól, jej po zápase dodatečně odvolal a změnil výsledek na 0:0. Vyvolalo to velký skandál, z fanoušků se stali protivníci takřka na život a na smrt.

Dnes je Sparta je nejpopulárnějším a nejvíce sledovaným fotbalovým klubem v zemi – její popularita se opírá o silnou podporu jdoucí napříč všemi regiony. Udržuje si dlouhodobě nejvyšší sledovanost ve všech typech médií, televizní formáty a tištěná média věnují Spartě jednoznačně největší prostor, je tradičním místem setkávání představitelů byznysu a veřejného života. Pravidelná účast v UEFA Champions League a UEFA Cup nabízí vynikající příležitost pro reklamní prezentaci v evropském měřítku, Velmi dobře vybavený stadion – AXA Arena – umožňuje pořádání sportovních a společenských akcí na nejvyšší možné úrovni, ročně jej navštíví několik stovek tisíc fanoušků. Sparta také systematicky investuje do rozvoje mládežnické kopané a rozvíjí aktivity směřující k výchově nových generací budoucích profesionálních fotbalistů. Ve výchově dorostu se výborně osvědčila vlastní Fotbalová Akademie – specializovaná střední škola, kterou Sparta otevřela v roce 2007.

2.2. Organizační struktura a úroveň řízení

Základní organizace společnosti je vyjádřena formou organizační struktury, ve které je zachycena návaznost jednotlivých řídicích úrovní.

Společnost řízená výkonným ředitelem má zavedeny tři úrovně řízení:

1. úroveň řízení (útvary generálního sportovního manažera, útvary viceprezidenta pro sportovní oblast, útvary finančního ředitele, útvary viceprezidenta pro provozní oblast, útvary obchodního a marketingového ředitele)

2. úroveň řízení (útvary týmu A, útvary týmu B, skautingu a mládeže, útvary komunikace)

3. úroveň řízení (oddělení – řízené vedoucími oddělení)

Systémem je, že každý zaměstnanec ve společnosti má pouze jediného přímého nadřízeného zaměstnance. Každý vedoucí zaměstnanec ve společnosti si stanoví svého zástupce, kterého schvaluje jeho nadřízený zaměstnanec.

Kompetence jednotlivých útvarů:

Útvar generálního sportovního manažera zodpovídá za realizaci sportovní koncepce klubu vůči A týmu, B týmu a mládeži (včetně zajištění návaznosti mezi A, B a mládeží a dále oponentury vůči hlavnímu trenérovi). Řídí systém skautingu v klubu, sportovní činnost B teamu a úsek mládeže.

Útvar viceprezidenta pro sportovní oblast realizuje přes sportovní oddělení přestupy hráčů a hostování hráčů kategorie dospělých i mládeže. Prodlužuje, případně ukončuje profesionální smlouvy s hráči a provádí jejich reporting pro vlastníka. Přípravuje a realizuje plán středisek A team, B team, Mládež, Ženy, Stará garda a Skauting. Důležitým úkolem je také komunikace s orgány ČMFS, UEFA, FIFA, vlády a v neposlední řadě zajištění kompletní sportovní organizace zápasů (organizace hráčů, soupis hráčů, autobusová doprava, startovné, atd).

Útvar viceprezidenta pro provozní oblast provádí revize energetických zařízení, tvorbu, udržování a zlepšování příruček v oblasti ekologie, bezpečnostních opatření zavedených v souladu s platnou legislativou, správu a údržbu nemovitostí a autoparku, zajištění strážních a úklidových služeb. Také zodpovídá za zajištění provozně-technické organizace domácích zápasů na stadionu Letná a TC Strahov, provoz E-Shopu a Fan Shopu a za prodej vstupenek.

Útvar finančního ředitele zpracovává finanční plán, plán Cash-Flow a roční účetní závěrky. Vede účetnictví společnosti a zajišťuje její audit. Zpracovává a vyplácí mzdy, vymáhá pohledávky, zajišťuje personální služby a platební styk a má na starosti účetní, statistické a daňové výkazy. Došlo k rozdělení činností finančního a provozního na dva samostatné útvary za účelem zkvalitnění chodu obou oddělení.

Útvar obchodního a marketingového ředitele má za úkol zajištění marketingové činnosti, marketingové komunikace AC Sparta Praha. Komunikace je namířená jednak směrem ke sponzorům a obchodním partnerům: uzavírání smluv s novými partnery, obnovování stávajících smluv, evidence smluv (sponzorské, barterové, kombinované), vyhodnocování sponzorských plnění, udržování vztahů s partnery, hospitality program, pořádání společenských akcí, organizace výjezdů partnerů na zahraniční utkání a jiné. Dalším druhem je komunikace s fanoušky: návrh a prodej reklamních produktů,

hodnocení spokojenosti zákazníků, stanovení cenové politiky – vstupenky, permanentky, organizace akcí na podporu návštěvnosti, propagace zápasů, organizace zájezdů fanoušků na domácí zápasy + organizované výjezdy na venkovní, vytvoření a realizace komunikační strategie. Neméně důležitá je komunikace směrem k médiím, zajišťovaná PR oddělením, které je součástí obchodního oddělení. Posledním druhem komunikace je komunikace se zaměstnanci, kterou má z velké části na starost právě obchodní a marketingové oddělení. Jedná se o informování zaměstnanců o bonusech, slevách a výhodách plynoucích ze smluv s obchodními partnery, zvaní na firemní společenské akce a informování o změnách vyplývajících z příchodů nových obchodních partnerů do klubu.

Sídlo společnosti: Společnost AC Sparta Praha, a.s. provozuje svoji činnost na dvou místech. J&T GROUP je jednou z nejaktivnějších investorských skupin v České republice a na Slovensku.

AXA Arena. Areál se nachází v Praze 7, na Třídě Milady Horákové 1066/98 a sídlí v něm management společnosti, oddělení finanční, sportovní, obchodně-marketingové, administrativa a technický a provozní úsek. Slouží jako zázemí pro A tým AC Sparta Praha. Skládá ze dvou sportovních staveb: hlavní fotbalový stadion s komplexním zázemím a příslušné pozemky pod stadionem, atletický stadion s tréninkovým fotbalovým hřištěm. Roku 2001 bylo instalováno vyhřívání hrací plochy, spolu s tím byl instalován i závlahový systém, automatické zapínání vyhřívání funguje na bázi čidel umístěných v hrací ploše, kde je také umístěno 30 zavlažovačů. Obojí je možno ovládat počítačem i ručně. V letní přestávce 2005 proběhla kompletní rekonstrukce osvětlení stadionu – hrací plochy, tribun i ochozů. Kapacita stadionu je 20 374 sedících diváků, z toho kryté tribuny: 8 111 a nekryté tribuny: 9 816. Na stadionu je vybudován speciální prostor pro média, tzv. novinářská lávka. Kapacita VIP prostor je 400 sedících diváků. Zájemcům jsou umožněny prohlídky stadionu. Návštěvy jsou možné od pondělí do pátku, na základě telefonické domluvy, a to od 10.00 do 12.00 hodin a od 13.00 hodin do 16.00 hodin.

Fotbalové centrum Strahov. Záměr trvale prohlubovat systematickou práci s mládeží vedl management klubu v roce 2002 k investici ve výši 256 mil. korun do vybudování supermoderního tréninkového centra. Centrum je umístěno na ploše bývalého spartakiádního stadionu Strahov a je v českém i středoevropském fotbalovém prostředí unikátním zařízením, které od roku 2003 poskytuje zázemí všem mládežnickým týmům AC Sparta Praha, dále pak druholigové letenské rezervě,

ženskému fotbalu a staré gardě. Na 8 hřištích s umělým osvětlením je celoroční provoz umožňující špičkovou kvalitu tréninkového procesu. Ve dvoupodlažním provozním objektu jsou k dispozici šatny, rehabilitace, posilovna, videosál, dvě restaurace, provoz a údržba centra. Fotbalové centrum AC Sparta Praha bylo slavnostně otevřeno 23. října 2003. Celkové náklady na stavbu: 256 mil. Kč.

2.3. Druhy komunikace AC Sparta Praha

Organizace si nejprve musí uvědomit, s kým ve veřejnosti komunikuje. Dobře prováděná komunikace, a to nejen v krizových situacích, může významně posílit image klubu a to, jak je vnímán. Pozitivní vnímání fanoušky převzou i potencionální sponzoři. Nejjednodušší je členění veřejnosti na vnitřní a vnější. Vnitřní veřejností jsou zaměstnanci AC Sparta Praha, současní i bývalí, jejich rodinní příslušníci, přátelé a také vedení klubu. Vnější veřejnost pak zahrnuje ostatní skupiny, kterých se určitým způsobem dotýká chod klubu, a to dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, externí spolupracovníci, investoři, banky, média, politické strany, veřejná správa, instituce školství, životního prostředí, obyvatelé a instituce v regionu či zemi, mezinárodní instituce a organizace a jiné.¹⁴ Osvědčilo se pro zjednodušení předpokládat, že fotbalový klub AC Sparta Praha komunikuje směrem k čtyřem základním subjektům: zaměstnanci, fanoušci, média a obchodní partneři, popř. sponzoři. Z uvedených skupin se budu věnovat podrobně komunikaci směrem k zákazníkům, tj. fanouškům, protože fanoušci tvoří nejpočetnější skupinu, a proto by této skupině měl klub věnovat největší pozornost. Ostatní skupiny charakterizují velmi stručně.

Komunikace s fanoušky. Za komunikaci s nimi zodpovídá v největší míře marketingové oddělení a dále také PR oddělení. Marketingové oddělení připravuje na každý domácí zápas rozsáhlé promokampaně v tisku a rozhlasu. Na většinu zápasů se připravují speciální akce, jako například: s kuponem ze sobotního Blesku vstup na zápas zdarma, děti do patnácti let vstup zdarma, na zápas s Olomoucí vstup pro Hany zdarma a jiné. PR oddělení zajišťuje informovanost prostřednictvím klubového webu a přes server Centrum holdings, na každý zápas také připravuje časopis Sparta, do toho!. Všechny tyto činnosti zajišťují informovanost velkého množství fotbalových fanoušků a nesou tak velký podíl na zvyšování návštěvnosti. Komunikace s důrazem na fanoušky se za poslední čtyři roky výrazně posunula kupředu, pozice marketingového oddělení se

¹⁴ ČERNÁ, J., KAŠÍK, M., KUNZ, V.: *Public relations – komunikace organizací*. Praha: Vysoká škola finanční a správní 2005. ISBN 8086754650; str. 6

upevnila a jeho činnost se stala nepostradatelnou. Fotbalové kluby musí bojovat o každého diváka, aby přišel na stadion a nedíval se na fotbal v televizi. Proto si Sparta vybírá mediální nosiče s největším zásahem na cílovou skupinu, jako například deníky Sport, Blesk, či rádia Evropa 2, Impuls a Expres. Novinkou v komunikační strategii je segmentace fanoušků a cílená komunikace na jednotlivé segmenty: radikální křídlo fanoušků (Ultras), děti od 12 do 18 let, členové Fanklubů, rodiny s dětmi, nekuřáci a ostatní. Právě z tohoto důvodu vznikají speciální tribuny (Nicorette nekuřácký sektor, Coca-Cola Teen Point tribuna, RWE Rodinná tribuna, kotel) pro jednotlivé segmenty. Na speciálních tribunách je na každý domácí zápas připravena řada akcí a tyto akce jsou promovány prostřednictvím odpovídajících mediálních partnerů, například Teen Point Tribuna využívá časopis ABC a rádia Evropa 2 a Expres. Velice důležitou funkci komunikačního článku, který je přímo ve styku s fanoušky, plní Zákaznické centrum. Veškeré stížnosti a připomínky se tak dostanou do správných rukou. Fan Shop Sparty je nejlepší v České republice, ale není srovnatelný s obchody takových kolosů, jako jsou Arsenal, Manchester United, Chelsea a jiné. Stále se však objevují nové produkty s logem Sparty a největší novinkou, kterou Sparta plánuje uvést na trh, bude speciální kolekce pro golf. Tento druh komunikace je navíc rozebrán v samostatné kapitole.

Komunikace se zaměstnanci. Správná komunikace se zaměstnanci je nezbytná pro úspěch každé společnosti. Nedostatečná informovanost a špatně zvolený způsob komunikace vedou dlouhodobě k výraznému snížení produktivity práce zaměstnanců, k jejich demotivaci a vysoké fluktuaci. Schopní, zkušení a motivovaní zaměstnanci jsou přitom zpravidla to nejcennější, co každá firma má.¹⁵ Zaměstnanci AC Sparta Praha využívají řadu výhod, např. služební mobilní telefon, služební automobil pro vedoucí jednotlivých oddělení, slevy na služby či zboží plynoucí ze smluv se sponzory a možnost návštěvy utkání a vstup do VIP prostor. Komunikace mezi zaměstnanci probíhá zejména emailem pomocí firemního outlooku. Vedoucí jednotlivých oddělení se pravidelně zúčastňují porad představenstva a každý týden probíhají porady jednotlivých oddělení. Každý zaměstnanec má telefonní linku. Důležité informace se posílají mailem centrálně a dávají se na hlavní nástěnku. Mezi zaměstnance Sparty patří samozřejmě i hráči a realizační tým. Mediální trénink hráčů zajišťuje tiskový mluvčí klubu.

¹⁵ Dostupné z WWW: <http://www.webershandwick.cz/webmagazine/kategorie.asp?idk=196>

Komunikace s médii. V rámci PR činnosti Sparty jsou vztahy s médii naprosto zásadní, protože Sparta je nejpopulárnějším a nejvíce sledovaným fotbalovým klubem v zemi a přitahuje tak zájem téměř všech médií a široké veřejnosti. Komunikaci s veřejností nelze dost dobře zvládnout bez pomoci hromadných sdělovacích prostředků. Za styk s médii je zodpovědné oddělení komunikace v čele s jeho vedoucím, tiskovým mluvčím klubu.

Media relations. Vztah klubu s médii bývá označován termínem media relations a je založen na principu dlouhodobých, důvěryhodných a dobře promyšlených vztahů mezi klubem a zástupci médií. Tiskový mluvčí jedná s médii a vystupuje v médiích za klub. Zprostředkovává všechna interview s hráči, trenéry a vedením Sparty. Vždy je přesně informován o aktuální situaci v klubu, snaží se pozitivně formulovat názory vedení klubu a musí vytvářet důvěryhodnost firmy. Všechny novináře a zástupce médií zná osobně a má na ně telefonický i e-mailový kontakt. Dobré vztahy s novináři mají pro práci tiskového mluvčího AC Sparta Praha mimořádnou důležitost. To je jedním z důvodů, proč se tiskoví mluvčí ve sportu rekrutují nejčastěji právě z řad bývalých novinářů. Vědí totiž nejlépe, jak vyhovět zástupcům daných médií, dokážou posoudit, jaké informace o klubu jsou pro novináře relevantní a zajímavé a mají často i osobní a přátelské vazby s novináři. Stejně tak tomu bylo i v případě tiskového mluvčího AC Sparta Praha Jakuba Otavy, který předtím působil jako fotbalový komentátor Premier League na Galaxii Sport a také externě spolupracoval s redakcí zápasového bulletinu Sparta do toho!. Fotbalový klub se může prezentovat v médiích nejenom formou aktuálních a senzačních zpráv, ale také plánovaně a poskytnout vybraným redaktorům zajímavé informace pro speciální články. AC Sparta Praha této možnosti hojně využívá. Jako příklad uvedu např. PR článek k otevření nové Coca-Cola Teen Point Tribuny. Článek měl za úkol informovat o novém projektu, ale hlavně vzbudit pozitivní ohlas tím, že Sparta dělá také něco pro mládež, a v neposlední řadě připomenout fanouškům, kdy se hraje příští domácí zápas a zvýšit tak návštěvnost na stadionu. Vhodným tématem pro speciální články jsou také charitativní akce pořádané Spartou, návštěvy v dětských domovech a předávání šeků či pořádání speciálních fotbalových turnajů. AC Sparta Praha používá při své komunikaci s médii tyto nástroje:

Internet. Jedním z nejdůležitějších úkolů v komunikaci s novináři je umožnit samotným, aktivním novinářům přístup k aktuálním informacím týkajících se klubu. K tomuto účelu se výborně hodí dobře a přehledně zpracované webové stránky klubu. Nutná je ovšem jejich neustálá aktualizace. Spartánské webové stránky spravuje

oddělení komunikace. Ihned na titulní straně webu je zřetelný odkaz na složku nazvanou „pro media“. Zde najdou novináři nejnütnější informace, jako jsou pravidla komunikace, fotogalerie, tiskové zprávy, akreditační formulář a užitečné kontakty. Na dalších stránkách s veřejným přístupem jsou informace, jako např.: historie organizace, management a organizační struktura, přehled mužstev, termíny příštích zápasů, statistiky – přehled výsledků, tabulky, novinky – připravované a nové projekty, videogalerie. O klubovém webu se podrobněji zmíním v následující kapitole.

Informační e-mail, newsletter. Aktivní posílání pravidelných souborů informací o novinkách z činnosti klubu v elektronické podobě je dnes velmi snadné a levné. Velké fotbalové kluby k tomu účelu vytvářejí kvalitně zpracované bulletiny a rozesílají je jednak fanouškům, ale i novinářům, aby tak připomínaly svou existenci, udržovaly vzájemný vztah a povědomí o klubu a informovaly o novinkách, zprávách ze zákulisí, klíčových utkáních, komentářích k zápasům, o akcích klubu atd. Tiskový mluvčí AC Sparta Praha rozesílá novinářům před každým domácím zápasem pozvánku na tento zápas a připojuje k ní i newsletter se statistikami a novinkami.

Tisková zpráva. Tisková zpráva je obvyklým nástrojem práce novinářů. Dozvídají se v ní o aktuální záležitosti a v případě zájmu ji připraví pro uveřejnění, nebo z ní získají kontakt pro další informace. Pokud je dobře napsaná, může být použita jen s minimálními úpravami a v nezkresleném významu. Proto je velice důležité, aby každý pracovník PR oddělení klubu uměl tyto tiskové zprávy sestavovat, a to tak, aby co nejvíce vyhovovaly redakčnímu způsobu práce. Tisková zpráva se může vázat jak k událostem minulým, tak i těm budoucím. V současnosti je tím nejlepším komunikačním kanálem pro zasílání tiskových zpráv e-mail. Tiskový mluvčí Sparty vytváří a rozesílá tiskové zprávy k příležitosti nákupu či prodeje hráče, výměně trenéra, přestavení nového projektu pro fanoušky, příchod významného sponzora do Sparty, apod.

Tisková konference. Pořádání tiskových konferencí klubu má na starost oddělení komunikace v čele s tiskovým mluvčím. Klub AC Sparta Praha pořádá tiskové konference v těchto případech: den před zápasem poháru UEFA, nebo Ligy mistrů, před a po sezóně, při zahájení přípravy na sezonu, po každém domácím zápase, mimořádná tisková konference – příchod významného sponzora, nákup či prodej hráče, výměna trenéra, představení nového projektu apod. Sparta provozuje v areálu stadionu vlastní technicky vybavené tiskové středisko s přístupem na internet. Ozvučení a občerstvení na tiskových konferencích zajišťují externí firmy. Novináři mají volný vstup na stadion a

do tiskového střediska na základě platných akreditací, které jsou jim rozesílány vždy před začátkem nové sezony.

Tiskový mluvčí AC Sparta Praha. Běžný pracovní den tiskového mluvčího Sparty začíná monitoringem tisku a internetového zpravodajství, následuje vyřízení pracovních e-mailů a nepřetržité vyřizování telefonních hovorů. Navštíví hráčskou kabinu, sleduje trénink hráčů a komunikuje s realizačním týmem. Velice důležitý je každodenní kontakt s trenérem klubu. Oběd má většinou pracovní, mimo stadion Sparty. Jelikož je ředitel oddělení komunikace, zodpovídá za chod oddělení. V pravidelných termínech se zúčastňuje porad představenstva, odpovídá na dotazy novinářů a poskytuje interview. Monitoruje publicitu organizace a vytváří její důvěryhodnost. Tiskový mluvčí AC Sparta Praha připravuje tiskové zprávy a rozesílá je médiím, svolává a vede tiskové konference, vede mediální trénink hráčů, který spočívá např. v přípravě hráče na tiskovou konferenci nebo na první rozhovor před kamerou. Zprostředkovává kontakt mezi novináři a hráči nebo členy realizačního týmu. Podílí se na přípravě klubového programu Sparta, do toho! a je zodpovědný za veškeré publikace, které klub vydává: ročenky, speciální knížky (Double, Sparta v číslech apod.). Velice důležitá je také komunikace s fanoušky, zejména těmi radikálními, proto se pravidelně zúčastňuje schůzek s Ultras a zprostředkovává tak komunikaci mezi vedením klubu a fanoušky. Komunikace tiskového mluvčího, tedy jeho vystupování za klub v médiích, by nikdy neměla fungovat pouze pasivně. To znamená pouze reagovat, obhajovat či vysvětlovat. Měla by mít rozhodně aktivní povahu. Tiskový mluvčí by měl novináře sám informovat o novinkách, ochotně poskytovat rozhovory a zvát na tiskové konference a domácí zápasy.

Komunikace s obchodními partnery, sponzory. Spotřebitelé jsou přesyceni tradičními formami reklamy v televizi, tisku a na venkovních plochách, stávají se vůči nim imunní, a pro jejich efektivní oslovení se stále více uplatňují nové postupy. Medializace sportovních podniků a výsledků je přínosem i pro partnery a jejich zviditelnění před veřejností. Sportovní akce je ideální příležitostí pro setkání obchodních partnerů v neformálním prostředí.

Sponzoring se od klasické reklamy liší především v intenzitě vnímání sdělení. Sport vytváří touhu, emoce a vzrušení. Srdce a mysl fanoušků mohou být podchyceny těmito pocity velmi pozitivním způsobem. Sponzoring je jako metoda marketingové komunikace stále více propracována a zdokonalována, a proto umožňuje oslovit cílovou skupinu zákazníků způsobem, kterým se jiné metody této skupiny jen dotýkají

nebo ji vůbec neumějí oslovit. Sponzoring může poskytnout rychleji vyšší míru publicity a povědomí o značce než klasické nástroje marketingové komunikace. To dokladuje i skutečnost, že sponzoring zaznamenává největší meziroční nárůst ve srovnání s jinými nástroji marketingového mixu. Za své peníze si sponzoři chtějí přijít na své. Vše musí být přesně stanoveno smlouvou, která se u velkých sportovních podniků připravuje až rok. Smlouvou vzniká oficiální vztah, který mimo jiné umožňuje oběma partnerům (sponzor – sponzorovaný klub) používat nejen jméno sponzora, ale také grafiku a loga partnera na tiskovinách. Součástí smlouvy bývá také soubor určitých přímých reklamních práv určujících kde, v jaké velikosti, kolikrát a na jakých materiálech se objeví jméno sponzora. Smluvně je zajištěno i to, zda má sponzor právo uspořádat si při příležitosti akce vlastní prezentaci, koho může pozvat, kolik volných vstupenek dostane, smí-li si postavit stánek, kde bude předvádět své výrobky a podobně. Má-li být sponzoring efektivní, musí být dlouhodobý, jinak se profil firmy může zdát chaotický. Hodnocení efektivnosti sponzoringu probíhá na základě předem definovaných cílů společnosti. Efekt je potom ohodnocen a oceněn na základě srovnání hodnot kritérií, jako je nárůst povědomí o značce, zvýšení zobrazení značky v médiích, apod.¹⁶

Nástroje sponzoringu. Mezi základní sponzoringové nástroje patří zejména umístění loga na dresech sportovců nebo kolem hrací plochy na pevných či rolovacích panelech, nebo i přímo na ní. Mezi novější formy prezentace patří pojmenování názvu sportovišť a arén sponzorem, jako je to v případě spartánské AXA. Sponzorovat lze však i TV přenosy pomocí virtuální reklamy, která je sice drahá, ale velmi účinná.

Rizika sponzoringu. Na závěr je také třeba zmínit rizika, nebo přímo nevýhody sponzoringu. Je statisticky dokázáno, že návratnost sponzoringu závisí na úspěšnosti zvoleného sportu, sportovního klubu nebo jednotlivce. Z hlediska médií je zcela jasné, že do programového schématu se dostanou jen výsledkově úspěšné a divácky atraktivní sporty. V České republice je zaručena vysoká expozice loga především u hokeje a fotbalu, které se jako jediné pravidelně objevují na obrazovkách českých televizí, ať už prostřednictvím přímým přenosů a záznamů nebo šotů ve zpravodajských relacích. Dalšími divácky atraktivními sporty jsou atletika a basketbal. Zároveň tyto sporty plní stránky všech důležitých deníků.¹⁷

¹⁶ Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/site/tema/tema_sportmarketing.htm

¹⁷ Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/site/tema/tema_sponzoring.htm

Sponzoring AC Sparta Praha. Fotbal je v České republice nejpopulárnějším sportem a Sparta je nejvíce sledovaným fotbalovým klubem v zemi, je tradičním místem setkávání představitelů byznysu a veřejného života. Jeden z nejlépe vybavených stadionů – AXA Arena – umožňuje pořádání sportovních a společenských akcí na nejvyšší možné úrovni, ročně jej navštíví přes 250 000 fanoušků. Z tohoto důvodu se dá předpokládat, že je Sparta pro potenciální sponzory velice atraktivním partnerem. AC Sparta Praha má velké portfolio sponzorů, které je velmi diverzifikované, obchodní partneři jsou ze všech oblastí podnikatelské sféry. Spolupráce mezi AC Sparta Praha a reklamním partnerem je zajištěna smlouvou o poskytnutí reklamy v souladu s § 269 odst. 2 obchodního zákoníku v platném znění. Existují dva způsoby vzniku obchodní spolupráce organizace s klubem. V prvním případě firma sama osloví klub, sdělí nabídku a v případě, že je pro klub zajímavá, je domluveno obchodní jednání. Tohoto jednání se většinou zúčastňuje obchodní a marketingový ředitel Sparty a jeho protějšek z dané organizace. Druhým případem je, že klub osloví obchodního partnera. Tomuto procesu předchází dlouhodobá příprava. Jak jsem již uvedla, Sparta se snaží spolupracovat s firmami ze všech oblastí ekonomiky v České republice. V případě, že se objeví nová oblast, nebo skončí partnerství s některým ze stávajících sponzorů, následuje proces vyhledávání vhodných firem, jejich podrobná specifikace a výběr finální skupiny k oslovení. Sponzoři se musejí navzájem respektovat.

2.4. Tiskové zprávy. Konkrétní analýza

Pro dokreslení současné situace a přehlednost uvádím absolutní počet jednotlivých tiskových zpráv podle fotbalových sezon. Sezony, které neobsahují TZ, AC Sparta v přehledu neuvádí.

Sezona 2004 / 2005	celkem 28 TZ
Sezona 2005 / 2006	celkem 42 TZ
Sezona 2006 / 2007	celkem 33 TZ
Sezona 2007 / 2008	počet TZ neuveden
Sezona 2008 / 2009	počet TZ neuveden

Celkem za sledované období bylo uveřejněno přesně sto tiskových zpráv.

Z hlediska náplně jednotlivých TZ je nutno konstatovat, že z celkového počtu 100 uveřejněných zpráv nejpočetnější jádro tvoří TZ personálního obsahu – celkem 55 zpráv (55 %), a to přestupy hráčů a změny realizačního týmu, dále jsou informace o dění ve Spartě, organizační změny na tribunách i ve společnosti, reakce na články v denním

tisku, tiskové informace k zahájení jarní, nebo podzimní části soutěže, zprávy o sponzorech, o charitativních akcích, možnostech výstavby Národního stadionu na Letné, zahájení rozsáhlého marketingového průzkumu ve Spartě, atd.

2.5. Komunikace s fanoušky

„*Fanoušek (z anglického fanatic – zkráceně fan) je osoba projevující náklonnost k určitému subjektu (např. sportovnímu týmu, hudební skupině či celému oboru lidské činnosti), který podporuje a doufá v jeho úspěchy a rozvoj. Původ ze slova fanatic není náhodný, někteří z fanoušků totiž pro subjekt své náklonnosti dokážou obětovat vše ostatní a v jeho podpoře se chovají skutečně až fanaticky.*“¹⁸ Jak jsem uvedla výše, jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu služeb a potažmo i sportu jsou lidé. To právě oni vytváří emoce, prožitky a samotnou službu. Fanoušek, divák, by měl být hlavním zájmem fotbalového klubu a nejvyšším cílem by mělo být jeho uspokojení a pobavení, protože jen takový fanoušek se přijde na zápas podívat i příště.

AC Sparta Praha používá při komunikaci s fanoušky tyto nástroje komunikace:

Externí nástroje = webové a wapové stránky sparta.cz, zákaznické centrum, mediální partneři (atlas.cz, Ringier, rádia, teletext) a klubové nástroje = rádio Sparta, televizní okruh, časopis, klubový časopis Sparta, do toho! Pro své fanoušky vytvořila Sparta speciální členské kluby: Sparta fandí slušně, Sparta, základ života a Fan Club Sparta, a také několik zvláštních sektorů na stadionu, jako jsou: RWE rodinná tribuna, Coca-Cola Teen point tribuna, Nicorette nekuřácký sektor a sektor pro Ultras, tzv. kotel. Každý fanoušek si tak může vybrat své nejlepší místo na Spartě. Vzniklo také velké množství organizací podporujících Spartu z řad samotných fanoušků. Mezi nejsilnější a nejznámější patří Ultras Sparta a Sparta forever, které provozují velice kvalitní webové stránky (ultrassparta.cz, spartaforever.cz).

Webové stránky sparta.cz. AC Sparta Praha provozuje dvě prezentace na třech různých internetových doménách. Doména www.spartamobil.cz je automaticky přesměrována na sekci Sparta Mobil, která funguje pod oficiálním klubovým portálem www.sparta.cz.

Vznik webové prezentace sparta.cz. Portál sparta.cz navrhla a spravuje společnost FG Forrest, a.s. (www.fg.cz) ve spolupráci s PR oddělením klubu. Dnešní verze stránek byla spuštěna v listopadu 2005 a jejími cíli jsou budování informačně bohatého interaktivního portálu pro příznivce klubu, novináře, sportovní turisty a všechny

¹⁸ Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fanou%C5%A1ek>

návštěvníky webu (on-line přenos, mobilní content, statistiky zápasů, jednotlivých mužstev i hráčů atd.), maximalizace prodeje prostřednictvím internetu, zlepšení komunikace s novináři. Fotbalový portál sparta.cz primárně slouží jako komplexní zdroj informací o aktivitách, historii a nabídce klubu pro fanoušky a příznivce klubu. Množství podrobných informací a statistik o hráčích a zápasech jej činí atraktivním i pro sportovní novináře a nelze zapomenout ani na partnery nebo sponzory fotbalového klubu. Navíc díky vytvoření anglické verze se web zpřístupnil i sportovním turistům.¹⁹

Další internetovou prezentací, kterou klub provozuje, je portál www.spartafandislusne.cz, který je komunitní stránkou pro členy projektu Sparta fandí slušně. Struktura webové prezentace sparta.cz – jako nejdůležitější součást je komplexně uveden v jiné části práce. Ze statistik vyplývá, že si klubový web vede poměrně slušně jak v počtu reálných uživatelů, tak co se týká zobrazených stránek. Je silnou konkurencí středně velkých portálů typu eFotbal.cz, který je největším nezávislým médiem věnovaným fotbalu. Zajímavé je také porovnání s internetovými stránkami sportovninoviny.cz, které jsou sportovním serverem České tiskové kanceláře. Web Sparty zde jasně dominuje ve všech sledovaných údajích. S předními portály, jakými jsou např. sport.cz, které navštíví řádově miliony uživatelů, se ovšem srovnávat nemůže. Přesto se stává atraktivním reklamním médiem, kterým klub disponuje.

Přínosy webové prezentace.

Nový design a přehledná struktura umožňuje snazší orientaci a kratší čas potřebný k dosažení informací a také lépe vystihuje současného moderního fanouška klubu. Nejedná se již o pouhý souhrn výsledků a podobných informací, ale díky množství interaktivních nástrojů také o prostředek k plnohodnotné komunikaci s fanoušky klubu. Dnes již stoupla návštěvnost na více než 7 000 unikátních návštěvníků denně a téměř okamžitě se radikálně zvýšil prodej ve Fan Shopu. Internetové stránky sparta.cz získaly v roce 2006 ocenění Internet Effectiveness Awards, soutěže o nejefektivnější internetová řešení, kterou vyhlašuje vydavatelství Economia.

Další mobilní aktivity. Kromě webových a wapových stránek provozuje klub ve spolupráci s MLive, s.r.o. a Erika, a.s. projekt Sparta Mobil, který nabízí veřejnosti možnost stáhnout si mobilní content, soutěžit v rámci SMS soutěží a anket, případně si nechat zasílat SMS zpravodajství. V nabídce Sparta Mobil najdeme velké množství tapet na pozadí mobilních telefonů. Vedle pozadí si uživatelé mohou stáhnout reálná

¹⁹ Stalo se: vzpamatovalo se ADSL? [online]. 2008 [cit.2008-07-30]. Dostupný z [www:<http://www.lupa.cz/clanky>](http://www.lupa.cz/clanky)

vyzvánění, v nabídce jsou klubové hymny, fanouškovské popěvky a skandování. Další položkou jsou JAVA hry pro mobilní telefony s fotbalovou tematikou. Klub pravidelně organizuje SMS hlasování o nejlepšího spartana utkání v AXA Areně.

Zákaznické centrum a Fan Shop.

Zákaznické centrum bylo zřízeno za účelem zajištění prodeje produktů Sparty a vedení komunikace se zákazníky AC Sparta Praha v odpovídajících podmínkách a profesionální formě. Mezi produkty klubu patří vstupenky a permanentky na domácí ligové zápasy, vstupenky na venkovní utkání ligy a poháru UEFA či Ligy mistrů, dále také klubový časopis Sparta do toho!. Pro zajímavost uvádím přehled prodeje permanentních vstupenek (jedná se jen o prodané permanentky, dále se vydává poměrně velké množství ze smluv sponzorům, hráčům, legendám, apod.)

Sezona	prodáno
2004/2005 2 706 permanentek, průměrná návštěvnost Sparty	5 138 diváků
2005/2006 2 419 permanentek, průměrná návštěvnost Sparty	7 211 diváků
2006/2007 2 77 permanentek, průměrná návštěvnost Sparty	11 848 diváků
2007/2008 4 096 permanentek, průměrná návštěvnost Sparty	9 378 diváků
2008/2009 2 696 permanentek, průměrná návštěvnost Sparty	9 264 diváků po 19. kole

Zákaznické centrum zprostředkovává členství ve Fan Clubu Sparty, zpracovává žádost o členství a zakládá členskou kartu člena. Provozuje poradenství ve formě infocentrum na stadionu Sparty a také spojovací článek mezi fanoušky a klubem. V pondělí 19. 11. 2007 Sparta slavnostně otevřela nový Fan Shop, který nemá co do velikosti v Čechách obdobu, a udělala tak další krůček ve snaze přiblížit se evropským velkoklubům. Spartané přesunuli stávající obchod se suvenýry přímo do prostor Axa Areny, zvětšili jeho prostory přibližně desetkrát a zároveň výrazně rozšířili sortiment nabízeného zboží. Ve slavných týmech jako Real Madrid nebo Arsenalu tvoří příjem z prodeje suvenýrů významnou část klubového rozpočtu, ale Sparta vytěží z prodeje ve Fan Shopu sumu, která tvoří jen velmi malý podíl na obratu společnosti v porovnání s vyspělou Evropou. Fan Shop je využíván k řadě speciálních PR akcí. Krátce po otevření zde např. celý týden prodávali hráči Sparty, probíhá zde řada autogramiád, každoročně je na konci školního roku připravena akce pro děti, kdy za vzorné vysvědčení dostávají slevy na nákup zboží ve Fan Shopu, či dárky.

Tištěná média a teletext. Nejvýznamnějším partnerem v oblasti tištěných médií je společnost Ringier ČR, která je zároveň hlavním mediálním partnerem. Předmětem smlouvy mezi Spartou a Ringierem je barterové plnění, vztahující se na tituly Sport

a Blesk. Klub touto formou může využívat inzertní prostor (půlstrana na region Praha a Střední Čechy) pro komunikaci a propagaci svých aktivit, promokampaně s pozvánkou na nejbližší domácí zápas nebo speciální akce podporující prodej permanentek (autogramiády atd.). Jako protiplnění nabízí společnosti Ringier reklamní plochy na stadionu a VIP vstupenky. V sezoně 2008/2009 byla obnovena spolupráce s deníkem Metro, která probíhá také formou barteru. Smlouva je však uzavřena na mnohem nižší částku a využívá se pouze nárazově k zesílení probíhající promokampaně. Dalším mediálním partnerem klubu je specializovaný fotbalový měsíčník Hattrick. Spolupráce s magazínem zahrnuje jednu inzertní celostranu v každém čísle, kdy klub na tomto prostoru propaguje dlouhodobé aktivity, jako např. speciální tribuny na stadionu (RWE Rodinná tribuna, Coca-Cola Teen Point tribuna či Nicorette nekuřácký sektor). Tiskovou inzerci pro klub připravují grafická a kreativní studia Revolta a Prescogroup.

Rozhlas. Velký důraz klade klub na spolupráci s mediálními partnery z oblasti rozhlasových stanic. Všechny smlouvy jsou uzavřeny na principu barterového plnění, rádia poskytují svůj mediální prostor pro vysílání předzápasových spotů, které slouží jako pozvánky na každé domácí utkání. Klub proti tomu poskytuje plnění v rámci VIP hospitality. Spoty jsou připravovány na každé utkání Sparty, vyrábí je stejně jako tiskovou inzerci agentura Revolta. Každá pozvánka je originálem, kvalitní spolupráce agentury Revolta s marketingovým oddělením klubu byla např. oceněna Louskáčkem, což je soutěž o nejlepší a nejkreativnější českou reklamu, kterou každoročně pořádá Art Directors Club České republiky ve spolupráci s Asociací komunikačních agentur a Asociací producentů v audiovizí. Louskáček je součástí Art Directors Club of Europe Awards. Vítězné práce tak automaticky postupují do této významné evropské soutěže, jež se koná v Barceloně. Rozhlasový spot, který upoutával na zápas Ligy Mistrů AC Sparta Praha – FC Thun, získal v této soutěži bronz.²⁰ Spoty jsou využívány také na internetových stránkách klubu v rámci pozvánek na utkání.

Klub spolupracuje s šesti rozhlasovými stanicemi: Blaník, Impuls, Rock Zone, Fajn rádio, Evropa 2 (cílová skupina 12 – 39 let) a nově s Expres rádiem (cílová skupina 15 – 35). Rozhlasové stanice jsou mediálně a obchodně zastoupeny trojicí společností. Jedná se o Stratex Communication s.r.o., Media Marketing Services a.s. a Programová a.s. Největší objem spolupráce klub realizuje se společností Stratex Communication, která

²⁰ Dostupné z WWW: <http://www.adc-czech.cz/index.php?id=2096>

zastupuje rádio Impuls a regionální rádio Rock Zone. Od sezony 2008/2009 došlo k navýšení objemu plnění o více než polovinu a společnost Stratex tak získala exkluzivitu mezi rozhlasovými stanicemi. Z tohoto důvodu muselo dojít ke snížení částky plnění ve smlouvách s ostatními společnostmi a minimalizaci jejich visibility na reklamních tabulích a panelech na stadionu.

V současné době probíhá jednání o možnostech barterové spolupráce s pražským hip-hop a rap rádiem Spin (cílová skupina 13 – 30 let). Rádio projevilo zájem podílet se na doprovodném programu v rámci Coca-Cola Teen Point tribuny.

Rádio Sparta. Rádio Sparta je klubové rádio, které je v provozu pouze v průběhu zápasového režimu A týmu v AXA Areně na Letné. V rámci vysílání jsou obchodní partneři klubu prezentováni pomocí 30 sekundových spotů, což patří mezi VIP hospitality, a dále moderátor informuje fanoušky o akcích připravovaných klubem. Provoz rádia Sparta zabezpečuje produkční agentura IMA (www.ima-pro.cz). Náklady na provoz v zásadě nepřesáhnou 5 000 Kč na jedno utkání. Počet vysílaných spotů jednotlivých partnerů během utkání vyplývá ze smluv s partnery. Přímý prodej reklamního prostoru společností, které nejsou sponzory klubu, není uskutečňován. Poslechovost rádia Sparta je stejná jako návštěvnost stadionu na utkáních Sparty. V sezoně 2007/2008 dohromady navštívilo AXA Arenu 140 274 diváků a průměr na utkání tak činil 9 352 diváků. Utkání evropských pohárů sledovalo 39 147 diváků.

Magazín Sparta, do toho!²¹

Projekty Sparta, fandí slušně, Fan Club Sparta a Sparta, základ života

2.6. Oficiální stránky fotbalové Sparty Praha: www.sparta.cz

Fan Zóna

Na oficiálních stránkách fotbalové Sparty Praha je speciálně na fanoušky zaměřena tzv. FAN Zóna, která má dát fanouškům přehled nabídky pro tuto skupinu a současně zaměřit jejich zájem vhodným směrem a zajistit pravidelnou komunikaci klubu s nimi. Z této FAN Zóny cituji následující body:

1. Fan Club Sparta.
2. Zlatá permanentka.

²¹ Diplomová práce Tomáš Křivda, Marketingové a komerční využití elektronických médií ve sportovním klubu. Praha: Univerzita Karlova FTVS 2008, vedoucí dipl. práce Ing. Petr Malecha

3. Soutěž: Trenéře, nahlaš sestavu.

4. Diskusní fórum – přesně stanovené podmínky příspěvků

Kategorie webů

Fans Forum – Každodenní fotbalová diskuse fanoušků o Spartě.

– Hlavní diskuse.

Vzkazy Spartě – Nápady, připomínky a vzkazy hráčům, realizačnímu týmu a vedení Sparty.

– Hlavní diskuse.

– Archiv – vzkazy hráčům.

– Archiv – vzkazy vedení klubu.

Sparta Fotbal Team – Staňte se členem Sparta Fotbal Teamu a získejte přístup do uzavřené komnaty.

– Hlavní diskuse. (zamknuta)

Diskuse k webu – Pište nápady, připomínky, poznatky k těmto internetovým stránkám.

– Hlavní diskuse.

Mládež – Informace, vzkazy a ohlasy nadějí Sparty, vstup jen pro mládež ACS.

– Dorost

– Žáci

– Přípravka

5. Hymny AC Sparta

6. Sparta mobil: S SMS zpravodajstvím budete vše důležité vědět kdykoli a kdekoli jako první! (Pozadí, Audio, Java hry, SMS zpravodajství, Helpdesk, Informace o Spartamobil.cz)

7. Sparta na PC: a) Tapety – Originální tapety s tematikou AC Sparta Praha ke stažení pro váš počítač.

b) Logo

c) Hry

8. Klubový magazín Sparta, do toho!

9. Sparta na internetu

Areál AC Sparta Praha – AXA Arena.

Spartánské stránky nabízejí informační sekci určenou pro žurnalisty. Zprávy i fotografie v rubrice pro zástupce sdělovacích prostředků jsou pravidelně aktualizované. Jsou zdrojem pro práci médií, snaží se doplňovat a usnadňovat práci novinářů.

Rozšířena byla také sekce Mládež. Na www.sparta.cz se dozvíte o způsobech a podmínkách prodeje vstupenek. Ze stránek si můžete stáhnout do svých počítačů a mobilů tapety s fotbalovými motivy, oficiální loga, nebo třeba fotky vašich oblíbených fotbalistů. Fanoušci dostávají pro svoje názory a vzkazy hráčům a vedení prostor v Diskusním fóru, mohou tipovat výsledky, a vyjádřit se v připravovaných anketách. Nově si mohou také objednat vstupenky na jednotlivá utkání přes online rezervační systém. Prostřednictvím webových stránek, které si lze snadno nastavit přes titulní stránku jako domovské, je možné přímo realizovat nákup ve Fan Shopu, objednat si aktuality o dění ve Spartě prostřednictvím sms, předplatit si klubový magazín SPARTA, DO TOHO! Po rychlé nenáročné registraci si lze nechat zasílat newslettery na vámi uvedenou e-mailovou adresu. Návštěvnost oficiálních stránek AC Sparta Praha v posledních týdnech a měsících roste. I nadále si klademe za cíl přinášet pestré zprávy.

10. Videogalerie – Oficiální internetové stránky AC Sparta Praha, a.s., nedávno oceněné za efektivitu IEA 2006 v kategorii zábava, svým fanouškům nabízí některá původní videa z minulého období. Ta byla pořízena právě pro vás – fanoušky Sparty.

11. Virtuální prohlídka a) Axa Arena b) Fotbalové centrum Strahov

12. On-line chat s osobností

2.7. Archiv anket pro návštěvníky webu www.sparta.cz

Další formou zpětné vazby mezi vedením klubu a fanoušky jsou pravidelně prováděné ankety, probíhající na spartánském webu.

Seznam anket

Sezona 2004 / 2005	neuvedeno
Sezona 2005 / 2006	3 ankety
Sezona 2006 / 2007	30 anket
Sezona 2007 / 2008	29 anket
Sezona 2008 / 2009	26 anket

Celkem za sledované období od července 2004 do konce března 2009 podle údajů na spartánském webu proběhlo 88 anket, tj. průměr 18 anket na jednu sezónu. Při kontrole databáze se projevilo, že nejsou doplněny veškeré údaje za sezonu 2004 / 2005, sezona 2005 / 2006 začíná až od 1. května 2006 a část anket není datumově seřazena.

Mezi nejdůležitější anketní otázky, které vyžadovaly konkrétní odpovědi návštěvníků webových stránek, patří např. zjištění názoru na výsledek vybraného utkání, vytipování nejlepší hráčské posily A kádru fotbalistů ACS pro jarní, nebo podzimní část sezóny, sledování perspektivní účasti návštěvníka webu na nejbližším utkání, odhad gólů a střelců, odhad počtu diváků, názor na nové trenéry, nejlepšího hráče sezóny, naděje na postup v pohárech, názor na konečné umístění v Gambrinus 1. lize, přestupovou politiku jako celek, stanovisko ke klubové hymně, názor na klubová videa, zájem o permanentní vstupenky, obliba nových a původních dresů, úvaha, kdo má být zvolen kapitánem ACS, spokojenost s dopravou na ligová utkání v Praze, výsledky a důvody velmi slabé návštěvnosti na utkáních B týmu v 2. lize, důvody, proč fandí všichni spartané všem českým týmům při utkáních se zahraničními mužstvy, názor na použití dárků se spartánskou tematikou pro své nejbližší, průběh oslav klubových narozenin ACS, výběr druhu koncertů v Coca Cola tribuně, atd.

2.8. Využití Teletextu

Pro teletextovou aplikaci mají prvoligové kluby Gambrinus ligy vyhrazeny zatím stránky č. 601 až 650. Této poskytnuté možnosti mimo AC Sparty Praha dále využívají FC Slovan Liberec, FC Baník Ostrava, Bohemians 1905 a FK Teplice.

AC Sparta Praha má konkrétně vyhrazeny stránky 601 – 610. Obsahovou náplň jednotlivých přidělených stránek tvoří: č. 601 Obsah stránek (www.sparta.cz), 602 – 606 Aktuality ze AC Sparta Praha, 607 ligový ročník 2008 / 2009, 608 Sparta v mobilu (www.spartamobil.cz), 609 On-line přenosy z prvoligových utkání AC Sparty Praha

Závěr lze konstatovat, v současné době využívají prvoligové celky české Gambrinus ligy pouze komerční televizi NOVA. Vzhledem ke klesajícímu marketingovému zájmu o tuto oblast mediální komunikace je zřejmé, že se počet stránek, ani jejich možnosti využití, nebudou dále rozšiřovat. Pro efektivnější využití současných stránek teletextu je třeba přijmout obsahový plán, který využije možnosti a funkční vazby, které jiný druh tržní komunikace nenabízí. Tento plán musí být nedílnou součástí celkové strategie a jednotlivých koncepcí částí programu, zabezpečující vysoce kvalitní, efektivní a srozumitelný systém propojení řízení a administrativy klubu se svými příznivci. Mezi současné nesporné výhody využití teletextových stránek patří např. celorepubliková působnost, malá finanční náročnost, možnost okamžité informovanosti v rámci celé republiky, možnost využití přijímání Novy ve světě (rozsah vysílačů, satelitní vysílání,

atd.), okamžitá přístupnost pro diváka bez dalšího placení mimo koncesionářských poplatků, využití faktu několika TV přijímačů v každé domácnosti i, atd.

2.9. Analýza komunikace klubu

V této kapitole se pokusím analyzovat komunikační aktivity klubu, které se pokusím v dalších kapitolách zhodnotit. Zároveň využiji teoretickou aplikaci do každodenního života klubu.

Analýza vytvořeného komunikačního mixu

Klub ke své propagaci a komunikaci svých aktivit využívá kromě svých vlastních médií, kterými jsou internetové stránky <http://www.sparta.cz> (či modifikace <http://www.spartamobil.cz>) a <http://www.spartafandislusne.cz> (internetová prezentace jednoho z projektů klubu, hnutí Sparta fandí slušně), zápasový magazín Sparta, do toho! a specifická média, využívaná pouze při utkáních (rozhlas na stadionu – Rádio Sparta a výsledková tabule), také média svých obchodních partnerů. Jedná se především o tisková média společnosti Ringier a rozhlasové stanice několika menších partnerů. Jednotlivá média v následujících kapitolách podrobím analýze, abychom získali přehled, jakou část veřejnosti je klub schopen takto oslovit. Větší prostor věnuji elektronickým médiím, ostatní zmíním pouze stručně, protože nejsou hlavním tématem této práce.

Klubová média – internetové stránky

Jak jsem již uvedla, klub provozuje dvě prezentace na třech různých internetových doménách. Doména <http://www.spartamobil.cz> je automaticky přesměrována na sekci Sparta Mobil, která funguje pod oficiálním klubovým portálem <http://www.sparta.cz>.

Portál [sparta.cz](http://www.sparta.cz) navrhla a spravuje společnost FG Forrest, a.s. (<http://www.fg.cz>) ve spolupráci s PR oddělením klubu. Dnešní verze stránek byla spuštěna v listopadu 2005 a jejími cíli, které jsou uvedeny v případové studii společnosti FG Forrest, jsou budování informačně bohatého portálu pro příznivce klubu, novináře, sportovní turisty a všechny návštěvníky webu (on-line přenosy, mobilní content, statistiky zápasů, jednotlivých mužstev i hráčů atd.), maximalizace prodeje prostřednictvím internetu a zlepšení komunikace s novináři. Tehdejší marketingový manažer klubu David Rýc k tomu dodává: *"Jde nám především o vybudování efektivních informačních a prodejních kanálů. Prezentace Sparty na webu nemá být pouhou zajímavou nástěnkou, měla by být také určitým zdrojem příjmů klubu."* Internetové stránky [sparta.cz](http://www.sparta.cz) získaly v roce 2006 ocenění Internet Effectiveness Awards, soutěže o

nejefektivnější internetová řešení, kterou vyhláší vydavatelství *Economia* společně s Asociací BIZ (Asociace dodavatelů internetových řešení). Webová prezentace AC Sparta Praha není pouhým seznamem výsledků a jiných fotbalových informací, ale je komunikačním kanálem mezi klubem a laickou i odbornou veřejností. Nabízí nebývale vysokou míru interaktivity díky diskusím, anketám, newsletterům, on-line reportážím, mobilnímu obsahu, on-line rozhovorům s hráči a reportážím v MP3 (podcast). Tento portál ukazuje, že web sportovní organizace nemusí být jen promo kanálem, polykajícím ročně statisíce z marketingového rozpočtu, ale může naopak peníze vydělávat díky přidané hodnotě“ [26]. Na *sparta.cz* se kromě zpravodajství objevují pravidelně pozvánky na utkání klubu ať už ve formě článků, bannerové reklamy (interstitial) nebo mp3 pozvánek. Probíhají zde také mnohé soutěže o vstupenky a klubové suvenýry, které jsou často propojeny s motivací ke koupi klubového magazínu Sparta, do toho!, případně se jedná o SMS soutěže a ankety. Newsletter *sparta.cz*, který je rozesílán minimálně jednou týdně a stručně informuje o dění v klubu, zve čtenáře na nejbližší akce klubu a nabízí aktivní propojení s internetovými stránkami *sparta.cz* pomocí url odkazů, odebírá necelých 10 000 registrovaných uživatelů.

V průběhu roku 2007 spustila Sparta na svém portálu novou videogalerii, virtuální prohlídku stadionu a tréninkového centra, která vhodně doplňuje on-line rezervační systém pro prodej vstupenek. Další novinkou, která přispívá k atraktivitě spartánského portálu, je jistě možnost on-line rozhovorů nejen s klubovými osobnostmi, jež se konají přibližně dvakrát měsíčně. Kromě prezentace samotného klubu je portál *sparta.cz* využíván také pro prezentaci obchodních partnerů Sparty, kteří mají na stránkách svůj prostor v sekci Partneři, v malém rotačním bannerovém systému (formát full banner a netradiční formát box) a nejvýznamnější partneři jsou prezentováni také na liště partnerů pod hlavičkou stránek. Z každého loga obchodních partnerů vede link na internetovou prezentaci partnera. Internetové stránky *sparta.cz* jsou zapojeny do výzkumného projektu NetMonitor, který tak poskytuje klubu obsáhlá data ohledně klubové prezentace. Ze statistik vyplývá, že si klubový portál vede poměrně slušně jak v počtu reálných uživatelů, tak co se týče zobrazených stránek a je konkurencí středně velkých portálů typu *eFotbal.cz*. S předními portály, jakými jsou např. *Sport.cz* či *sport.idnes.cz*, které navštíví řádově miliony uživatelů, se však měřit nemůže. Přesto se stává atraktivním reklamním médiem, kterým klub disponuje. Příjmy z provozu internetových stránek můžeme rozdělit do několika skupin. Kromě podpory marketingové komunikace klubu, tj. pozvánky na utkání a podpora prodeje (nejen E-

Shop), kdy se jedná o podporu tržeb jiných aktivit klubu, jsou to přímé tržby z prodeje mobilního obsahu a SMS služeb prostřednictvím Premium Rate SMS, a také tržby z prodeje inzertního prostoru na sparta.cz spolu s reklamním plněním klubu vůči partnerům klubu.

Další internetovou prezentací, kterou klub provozuje, je portál <http://www.spartafandislusne.cz>, jenž je komunitní stránkou pro členy Sparta fandí slušně. Tento projekt má za cíl kultivovat prostředí na stadionu a přitáhnout ke klubu nové fanoušky prostřednictvím kulturních a sportovních akcí. V rámci portálu mohou členové sdílet fotografie a videa, psát své blogy a přispívat do diskusního fóra. V rámci Sparta fandí slušně také probíhá na stránkách množství soutěží a anket, členům je také pravidelně rozesílán informační newsletter. Stránky nejsou v tuto chvíli využívány k propagaci partnerů klubu a dle informací od PR oddělení klubu zde není plánováno další komerční využití, ať už prodej reklamního prostoru či databáze členů, která v tuto chvíli čítá přes 16 000 členů.

Internetová reklama

Jak jsem již zmínila v jedné z předešlých kapitol, internetová reklama se v České republice začíná rozvíjet především s nástupem velkých portálů. Prvním, kdo začal internetovou reklamu nabízet, byl Ivo Lukačovič, zakladatel největšího českého portálu Seznam.cz. Již od počátku byla reklama na internetu nabízena buď na období, nebo na počet zobrazení. V tomto případě se nejčastěji používá termín CPT (Cost per thousand), aneb cena za 1000 zobrazení. Nastává rychlý nárůst objemu Internetové reklamy, který již dávno proběhl v západní Evropě a Spojených státech amerických, kdy se internetová reklama dostává již za tištěná média spolu s TV.

Reklamní plochy na portálu sparta.cz aktuálně spravuje media zastupitelství Impression Media (<http://www.impressionmedia.cz>), které na českém internetovém poli zastupuje na 100 serverů s takřka třemi miliony unikátními uživateli a je tak největším media zastupitelstvím v ČR v rámci internetu. Tato spolupráce trvá od března 2007 a na portálu sparta.cz je reklama nabízena na období či za proklik (tzv. výplňové kampaně).

Klubová média – wapové stránky

Vedle internetových stránek <http://www.sparta.cz> provozuje klub také wapové stránky <http://wap.sparta.cz> ve spolupráci se společností MLiven, s.r.o. (<http://www.mliven.com>). Ty byly spuštěny v srpnu 2007 a nabízejí uživatelům díky propojení s internetovými stránkami nejaktuálnější zpravodajství z klubu. Dále zde uživatelé najdou zápasové statistiky, vizitky hráčů či fotogalerie. V březnu 2008 byly

spuštěny on-line přenosy z utkání, které jsou stejně jako další informace přebírány on-line z portálu <http://www.sparta.cz>.

Služba je umístěna na portálech všech tří operátorů. V rámci portálu T-Mobile a Telefonica O2 je nabízena na pozicích, které nejsou TOP, což znamená, že není na první pohled viditelná. Na portálu Vodafone je v TOP pozici, což je vidět na poměrně slušné návštěvnosti z YOURMODE portálu Vodafone CZ. Telefonica O2 nabízí portál wap.sparta.cz zcela zdarma, u ostatních operátorů je pak vstup zdarma a prohlížení zpoplatněno standardním tarifem pro WAP. Službu dnes využívá necelých 500 uživatelů měsíčně. Z dalších fotbalových klubů provozuje wapové stránky FK Mladá Boleslav v rámci t-zones, SK Slavia Praha nabízí informativní wapové stránky také, ne však na portálech operátorů.

Klubová média – další mobilní aktivity

Kromě wapových stránek provozuje klub ve spolupráci s MLive, s.r.o. a Erika, a.s. projekt Sparta Mobil, který nabízí veřejnosti možnost stáhnout si mobilní content, soutěžit v rámci SMS soutěží a anket, případně si nechat zasílat SMS zpravodajství, které vhodně doplňuje wapové on-line přenosy, protože mnoho uživatelů mobilních telefonů kvůli poplatkům za přenos dat raději WAP vůbec nepoužívá.

V nabídce Sparta Mobil najdeme velké množství tapet na pozadí mobilních telefonů. Vedle pozadí si uživatelé mohou stáhnout reálná vyzvánění, v nabídce jsou klubové hymny nebo fanouškovské popěvky a skandování. Další položkou jsou JAVA hry pro mobilní telefony s fotbalovou tematikou. SMS zpravodajství nabízí dva předplatitelské programy, jsou to SPA MAČ a SPA VIP. Programy se liší počtem odeslaných SMS a množstvím informací. Klub pravidelně organizuje SMS hlasování o nejlepšího fotbalistu hrajícího za Spartu při utkáních v AXA Areně.

Klubová média – rádio Sparta

Rádio Sparta je klubové rádio, které je v provozu pouze v průběhu zápasového režimu A týmu v rámci AXA Areny na Letné. Nejedná se tedy o rádio v pravém slova smyslu. V rámci vysílání, které začíná zpravidla jednu hodinu před začátkem utkání, jsou prezentováni pomocí 30 sekundových spotů obchodní partneři klubu a dále jsou fanoušci informováni o akcích, které pro ně klub připravuje. Provoz rádia Sparta zajišťuje v rámci zápasového režimu produkční agentura IMA (<http://www.ima-pro.cz>). Náklady na provoz jsou obchodním tajemstvím mezi klubem a společností. Příjmy, plynoucí klubu z provozu rádia, jsou spojeny s reklamním plněním klubu vůči obchodním partnerům. Přímý prodej reklamního prostoru společností, které nejsou

sponzory klubu, není realizován. Poslechovost rádia Sparta se rovná návštěvnosti stadionu na utkáních Sparty, která dle internetových stránek <http://www.sparta.cz> činila v sezoně 2007/2008 v AXA Aréně 140 274 diváků a průměr na utkání tak činil 9 352 diváků, utkání evropských pohárů sledovalo 39 147 diváků.

– **magazín Sparta, do toho** (viz. rozbor v jiné kapitole)

Externí média – tištěná média

Klub pro komunikaci a propagaci svých aktivit často využívá svých reklamních partnerů. Obchodní spolupráce uzavřená klubem a společností Ringier zajišťuje deníku Blesk pozici hlavního mediálního partnera, deníku Sport pak pozici mediálního partnera. Hlavní část inzertního prostoru, která je využívána k propagaci utkání a tím pádem ke zvýšení návštěvnosti na utkáních klubu, směřuje do deníku Blesk a dále do Deníku Sport. Menší část pak jde do časopisu pro mládež ABC, nebo do specializovaného sportovního, především fotbalového, měsíčníku Hattrick.

Externí média – TV a teletext

Aktuálně klub nemá žádného mediálního partnera mezi televizními stanicemi ani neprovozuje vlastní klubovou televizi. Díky spolupráci se společností Erika, a.s. však provozuje teletextové stránky na teletextu TV Nova. Spolupráce se společností Erika probíhá podobně jako u jiných mediálních partnerů na bázi barteru.

Externí média – Rozhlas

Klub navázal spolupráci rovnou s trojicí společností zastupujících obchodně rádia v ČR. Jedná se o Stratex Communication s.r.o., Media Marketing Services a.s. a Programová a.s. Nejvíce klub spolupracuje se společností Stratex Communication, která zastupuje rádio Impuls a regionální rádio Rock Zone. Pozvánky na utkání klubu a jeho další aktivity jsou dále vysílány na Fajn rádiu, které zastupuje Media Marketing Services, a na rádiu Blaník, zastupovaném společností Programová a.s.

Zhodnocení komunikačního mixu

Pro AC Sparta Praha, a.s. jsou podle jeho vedení hlavními cíli zvyšování návštěvnosti utkání klubu hraných v AXA Areně, navyšování příjmů klubu z reklamní činnosti (sponzoringu), zvyšování prodeje klubových suvenýrů a v neposlední řadě komerční využití elektronických médií. Prvním z cílů je zvyšování návštěvnosti. Hlavním produktem fotbalového klubu je samotný fotbal, utkání jako podívaná. Fotbalové utkání má však nepředvídatelnou úroveň, produkt sám tak má nestálou kvalitu. Tým vyhrává, ale také prohrává. Úkolem marketingového oddělení je pak bojovat proti negativnímu

vlivu tohoto nepředvídatelného faktoru, co nejvíce jej potlačit tak, aby si diváci našli cestu na stadion, i když nebudou spokojeni s hrou, kterou jim předvedli hráči na hřišti. Důležitá je v tomto případě zpětná vazba, je důležité, aby klub reagoval na připomínky a stížnosti fanoušků stejně jako na jejich návrhy. K užší komunikaci s nimi AC Sparta Praha vhodně používá elektronická média, především diskusní fórum na <http://www.sparta.cz> a e-mailovou schránku football@sparta.cz. Množství podnětů fanoušků již bylo dle marketingového oddělení realizováno, další přijdou s plánovanou rekonstrukcí stadionu, o jejímž zahájení ještě nebylo rozhodnuto.

Návštěvnost utkání Sparty činila v sezoně 2005/2006 průměrně 7 212 diváků na zápas, v sezoně 2006/2007 11 848 diváků a v sezoně 2007/2008 9 352 fanoušků na ligové utkání. Předchozí jednotné spoty a tisková inzerce byly nahrazeny novým konceptem, kdy byla na každé utkání připravena speciální kampaň zaměřující se na různé cílové skupiny (rodiny s dětmi, teenageři, studenti, ženy atd.). Na internetových stránkách <http://www.sparta.cz> je každému utkání věnován rozsáhlý prostor, jsou zde podrobně prezentovány doprovodné akce a soutěže, které klub pro diváky připravuje. Obdobně jsou utkání anoncována díky propojení s internetovými stránkami na wapovém portálu wap.sparta.cz. K nárůstu návštěvnosti také vedla nebyvalá vyrovnanost ligové soutěže, kdy se o vítězi ligy, kterým se v sezoně 2006/2007 stala Sparta, rozhodlo až v posledním ligovém kole. Pokles návštěvnosti v další sezoně byl na základě ankety, kterou klub provedl na svých internetových stránkách, přičítán především komplikované dopravní situaci na Letné v okolí stadionu, spojené s výstavbou tunelu Blanka. Ubylo velké množství parkovacích míst na letenské pláni, místo kterých vzniklo staveniště. Další komplikace pro fanoušky, preferující individuální dopravu, bylo zavedení parkovacích zón na Praze 7. Návštěvnost a příjmy od sponzorů a partnerů klubu jsou dvě spojené nádoby. Se zvyšováním návštěvnosti se klubu daří každoročně navyšovat příjmy z reklamní činnosti.

Dalším z cílů marketingového a obchodního oddělení klubu je zvyšování prodeje klubových suvenýrů. Prodejní kanály, které tvoří vlastní Fan Shop a E-Shop, katalog produktů distribuovaný do poboček Fan Clubu Sparta a čtenářům magazínu Hattrick spolu se sítí externích odběratelů, každoročně vykazují nárůst prodeje v řádu desítek procent. Především vlastní Fan Shop a E-Shop jsou vhodně propagovány na internetových stránkách klubu, prostřednictvím inzerce v magazínu Hattrick a reklamních spotů v rozhlasových stanicích. V uplynulé sezoně, tj. 2007/2008, se příjmy klubu z merchandisingu dle marketingového oddělení pohybovaly nad

10 000 000,- Kč, a tím byl splněn nárůst příjmů. Velký podíl na tom má pak především E-Shop, který již rok po svém spuštění v roce 2006 generoval dle zprávy porotců Internet Effectiveness Awards [26] příjmy shodné s celkovými příjmy za merchandising v sezoně 2004/2005.

Objem prodeje klubových suvenýrů však stále nedosahuje úrovně obvyklé v západní Evropě a marketingové oddělení tak má před sebou poměrně velkou výzvu, a to další zvyšování obratu.

Jako poslední cíl je zefektivnění marketingového a komerčního využití elektronických médií. Rostoucí návštěvností hlavního portálu <http://www.sparta.cz> se daří klubu komunikovat se svými zákazníky. Vhodně jej využívá k propagaci svých aktivit, díky častým anketám získává zpětnou vazbu, která mu umožňuje reagovat na podněty fanoušků a zároveň nemusí využívat služeb společností věnujících se průzkumům veřejného mínění. Návštěvnost internetových stránek je dále stimulem pro partnery klubu využívat je jako cestu pro komunikaci propojení svého jména s klubem. Z pohledu klubu jsou však velké nedostatky v komerčním využití potenciálu internetových stránek a mobilního marketingu (výjimkou je již zmiňovaný E-Shop). Internetové stránky s návštěvností, jakou má klubový portál [sparta.cz](http://www.sparta.cz), by měli generovat mnohem větší. Také stránky v anglickém znění jsou velmi zanedbané.

3. Současný stav v práci s fanoušky AC Sparta Praha

3.1. Změny, zavedené novým majitelem

3.1.1. Případová studie zavedení hlavního portálu AC Sparty Praha

"Cílem nové podoby portálu byla vedle poskytování co nejaktuálnějších detailních informací a moderního designu zejména interaktivita, která by naplňovala charakter fanouškovského webu," uvádí k cílům projektu www.sparta.cz marketingový manažer AC Sparta Praha David Rýc a dodává: "Jde nám především o vybudování efektivních informačních a prodejních kanálů. Prezentace Sparty na webu nemá být pouhou zajímavou nástěnkou, měla by být také určitým zdrojem příjmu klubu." Součástí zadání bylo též vytvoření kvalitního servisu pro novináře přímo na stránkách a zpřístupnění základního obsahu v anglickém jazyce.

Cílem je vybudování informačně bohatého portálu pro příznivce klubu, novináře, sportovní turisty a všechny návštěvníky webu (on-line přenos, mobilní content, statistiky zápasu, jednotlivých mužstev i hráčů atd.), maximalizace prodeje

prostřednictvím internetu, zlepšení komunikace s novináři. Fotbalový portál Sparta.cz má primárně sloužit jako infocentrum pro fanoušky a příznivce klubu. Množství podrobných informací a statistik o hráčích a zápasech jej činí atraktivním i pro sportovní novináře a nelze zapomenout ani na partnery nebo sponzory fotbalového klubu. Navíc nově vytvořená anglická verze zpřístupnila web i sportovním turistům. Z nabídky interaktivních nástrojů vyplývá, že při budování klubového portálu byl kladen velký důraz na aktivity CRM (Customer Relationship Management), které výrazně posilují loajalitu vůči webu ze strany specifické skupiny návštěvníků – sportovních fanoušků. Edee CMS je uživatelsky přívětivý a srozumitelný systém pro publikaci obsahu intranetových a internetových prezentací vyvinutý agenturou FG Forrest. Sparta.cz využívá nástroj pro měření a vyhodnocování návštěvnosti IndexTools.

Nový design a přehledná struktura umožňuje snazší orientaci a kratší čas potřebný k dosažení informací a také lépe vystihuje současného moderního fanouška klubu. Nejedná se již o pouhý souhrn výsledků a podobných informací, ale také o prostředek k plnohodnotné komunikaci s fanoušky klubu. Již v prvních dnech po spuštění webu proto rapidně stoupla návštěvnost na více než 5 000 unikátních návštěvníků denně (dnes je tato suma zhruba o třetinu vyšší) a téměř okamžitě začali návštěvníci nakupovat ve Fan Shopu. Portál fotbalové AC Sparty zvítězil v roce 2006 v kategorii „Zábava“ odborné soutěže Internet Effectiveness Awards, která tradičně hodnotí efektivitu a invenci webových projektů.

3.1.2. Sparta fandí slušně

Na konci roku 2007 spustila Sparta nový projekt pro své fanoušky, kteří stojí o skvělou atmosféru, pohodlí a bezpečnost na stadionu. Nové hnutí slušných fotbalových fanoušků odsuzuje jakékoli nevhodné a hanobící skandování na stadionu, nebezpečné chování problémových návštěvníků, zacházení s pyrotechnikou či rasistické projevy. Hlavním cílem projektu je zkulturnění fotbalového prostředí. Fanoušci se prostřednictvím členství v projektu aktivně zapojují do života klubu, ovlivňují dění ve fanouškovském prostředí Sparty a jsou tak klubu ještě blíže, vzniká nové společenství věrných fanoušků. Vedení pražského klubu nechalo také nainstalovat bezpečnostní kontrolní systém na stadionu na Letné a pro své vlajkonosce zavedlo speciální permanentky. Noví členové projektu SFS se mohou registrovat na webových stránkách www.spartafandislusne.cz, které zároveň umožňují unikátní identifikaci členů hnutí SFS a jejich interaktivní vztah s klubem. Sparta připravuje pro své nejvěrnější celou sérii

happeningů, soutěží, jedinečných sportovních a kulturních akcí. Na začátku tohoto roku připravila Sparta pro členy SFS exhibiční turnaj v malém fotbale v Tréninkovém centru na Strahově. Turnaje se zúčastnilo deset týmů, z nichž tým Real Top Praha byl složen výhradně z českých celebrit. Fanoušci hlásící se k projektu Sparta fandí slušně jsou rozeznatelní na první pohled. Každý registrovaný fanoušek obdržel poštou svůj klíč k akcím a výhodám, kterým je nerezová známka SFS s řetízkem. Každá známka je unikátem díky vyrytému číselnému kódu. Projekt Sparta fandí slušně získal během jednoho roku téměř patnáct tisíc členů a řadí se tak mezi nejúspěšnější projekty marketingového oddělení na Spartě. Všechny informace o výhodách členství a zapojení se do projektu SFS poskytuje také Zákaznické centrum klubu u hlavního vchodu do AXA Areny. Konkrétní fanoušci, kteří se dopustí nepřijatelného jednání, budou identifikováni a v budoucnosti jim nebude povolen přístup na stadion Sparty. Na pachatele podezřelého ze spáchání trestného činu (zejména nedovoleného ozbrojování a rasové trestné činy) bude vždy podáno trestní oznámení. Do sektoru Ultras bude zakázán vstup osobám mladším 15-ti let. Bude upraven návštěvní řád AXA Areny a výrazně posílena pořadatelská služba. Vznikne její zcela nová složka, pověřená výhradně dohledem na dodržování jednotlivých pravidel přímo v ochozech. AC Sparta Praha se aktivně zapojí do diskuzí o novelizaci současného trestního zákona. Mimo vedení i hráči dlouhodobě podporují boj klubu za eliminaci excesů na stadionu. Prvním konkrétním krokem je závazek hráčů, že fanouškům v sektorech, ve kterých došlo k porušení pravidel, po skončení zápasu nebudou děkovat. Z pohledu klubu se hnutí Sparta fandí slušně! stalo prostředkem pro užší komunikaci klubu s fanoušky.

Intenzivní komunikace prostřednictvím e-mailů, diskusních fór či různých setkání pomáhá přenášet nápady a podněty fanoušků do praxe a vtáhnout je do dění v klubu. V rámci SFS již proběhly např. následující akce: Sparta fandí slušně cup 2008, 2009, Den otevřených dveří na Spartě, Spart'ani do Evropy!, Vyfoť se na Spartě, Soutěž o nej chorál, Fotbalová Letná, v přípravě jsou akce hudební koncerty s hráči ACS, Se spart'any do kina, atd.

V březnu 2008 spustil projekt na webu blogy, videogalerie, diskuzní fórum, fotogalerie atd. Prostřednictvím SFS se klub snaží působit nejen na fanoušky, ale i na své partnery a zlepšovat svou image. Není to tedy pro klub jen sdružení fanoušků, ale také PR aktivita. Zároveň chce dlouhodobou komunikací a prací se skupinou fanoušků, často označovanou jako "gaučáci", ji přivést na stadion k pravidelným návštěvám fotbalových utkání. Klub se snaží nefotolovými aktivitami dostat se do běžného života

fanoušků, tak aby se stal jejich každodenní součástí. V rámci SFS a činnosti samotného klubu jsou stále více rozvíjeny aktivity Social responsibility (Out of home, spolupráce s dětskými domovy, apod.).

3.1.3. Online rezervační systém

Dne 10. října 2006 byl spuštěn online rezervační systém, který připravila ve spolupráci s FG Forrest společnost Perfect System, s.r.o. Rezervační systém byl dlouhodobě požadován uživateli sparta.cz, kteří jej po spuštění také začali hojně využívat. Průměrná návštěvnost na domácích utkáních Sparty se v sezoně 2006/2007 zvýšila na 11 847 diváků ze 7 211 v předchozí sezoně. Navýšení o více než 4 500 proběhlo také díky rezervačnímu systému, který za polovinu sezony využilo vyzvednutím svých vstupenek celkem 8 250 fanoušků, kteří při průměrné ceně 140,- Kč zakoupili vstupenky v celkové hodnotě přes 1 150 000,- Kč. Za první čtyři utkání sezony 2007/2008 rezervační systém využilo 4 196 fanoušků, kteří si objednali vstupenky skoro za 600 000,- Kč. Rezervační systém se tak "zaplatil" již během prvního utkání, na které byl zprovozněn. Prostřednictvím svého fungování přispívá ke zvyšování komfortu pro fanoušky a zvyšování návštěvnosti na stadionu, a tím ve svém důsledku ke zvýšení atraktivnosti AC Sparta Praha, a.s. pro potenciální partnery a sponzory klubu.

3.1.4. Akademie Sparta. Spolupráce se školami

Se záměrem vybudování vlastní fotbalové akademie ukončila AC Sparta Praha v r. 2007 spolupráci se Střední průmyslovou školou Na Třebešíně. Pro výchovu svých mladých hráčů získala do vlastnictví soukromou Střední pedagogickou školu s.r.o. (SPedŠ) v Praze 6, Bělohorská 226/103. Jejimi žáky jsou pouze fotbalisté, nebo fotbalistky se speciálně upraveným rozvrhem, který jim nejen umožňuje až čtyři tréninkové jednotky v dopoledních hodinách, ale dovoluje jim také organizačně propojit školní vzdělávání s klubovou fotbalovou přípravou. Ve SPedŠ je obor přizpůsobený tělovýchovně zaměřeným žákům – fotbalistům a fotbalistkám, kteří po jeho absolvování chtějí pokračovat ve vysokoškolském studiu humanitního směru, především na fakultách připravujících učitele (např. učitelství pro mateřské školy, učitelství pro 1. stupeň základní školy, dvouoborové kombinace učitelství pro základní a střední školy v humanitních a jazykových předmětech) nebo učitele a trenéry (tělovýchovné fakulty), popř. budou studovat vyšší odborné školy sportovního, pedagogického či sociálního zaměření. Cílem studijního oboru je podchytit a prohloubit zájem o tělesnou výchovu jako součást životního stylu jednak v rámci studia učitelských

oborů, ale také vybavit žáka takovými vědomostmi, schopnostmi a dovednostmi, které mu umožní při a po studiu úspěšně pokračovat ve sportovní kariéře. Studium je vhodné pro žáky (i žákyně), kteří jsou registrovanými hráči fotbalu s dobrou sportovní výkonností a se ctí žádostí se v něm uplatnit. Systém výuky umožní pro zvláště talentované žáky úpravu organizace vzdělávání.

Sparta je tak jediným českým fotbalovým klubem, který v systému Sportovních center mládeže (SCM) disponuje vlastní střední školou s přímým napojením na sportovní úsek mládeže na Strahově. Ve škole postupně poroste počet hráčů a hráček Sparty.

SPedŠ navazuje na přípravu hráčů Sparty v ZŠ Marjánka, s kterou klub odborně spolupracuje a velmi těsně ji metodicky ovlivňuje. Sportovní třídy při ZŠ Marjánka fungují na úrovni základní školy. V rámci školní docházky mají žáci rozšířenou výuku tělesné výchovy o tři hodiny týdně. Z toho dvě hodiny jsou věnovány speciální fotbalové přípravě a jedna hodina regeneraci. Tuto speciální přípravu vede stejně jako u SCM profesionální trenér, který je zárukou kvalitní tréninkové přípravy. Žáci mohou být zařazeni do systému ST od 6. třídy, až po ukončení základní školní docházky v 9. třídě. AC Sparta Praha, a.s. si pro spolupráci vybral základní školu Marjánka na Bělohorské ulici 52/417, která svou polohou v blízkosti areálu Fotbalového centra naprosto vyhovuje potřebám klubu, hráčů i jejich rodin.

3.1.5. Program Sparta Fotbal Team – maximální dávka spart'anství

Klubový program Sparta Fotbal Team (SFT) byl založen v létě 2004 pro sezónu 2004/2005 novým vlastníkem fotbalového klubu Sparta. Dostal za hlavní úkol oslovit nejširší okruh sympatizantů Sparty. Mezi členy byli držitelé permanentek, členové Fan Clubu Sparta, občasní diváci i fanoušci, kteří do AXA Areny mohli zamířit jenom sporadicky. Program byl zaměřen zejména na fanoušky – pravidelné návštěvníky stadionu, kteří mohli využít výhod při nákupu permanentky, mohli navštěvovat setkání s hráči v Praze a využít nabízených slev. Snahou bylo vyvolat image, že být součástí Sparta Fotbal Teamu je prestižní záležitostí. Zpravodajství z akcí SFT bylo publikováno na klubovém webu v Novinkách. V počátcích byli do SFT směřováni také členové Fan Clubu a SFT se mělo stát jediným sdružením fanoušků Sparty, kteří za poměrně vysoký poplatek získávali spoustu exkluzivních výhod. Postupem času bylo rozhodnuto o obnovení podpory Fan Clubu Sparta, protože program SFT nebyl příliš vhodný pro mimopražské příznivce. Tím zde byly vymezeny dva programy pro dvě skupiny fanoušků, a to pro pražské fanoušky a fanoušky z okolí Prahy ve SFT a pro

mimopražské ve Fan Clubu, který jim nabízí i placení cesty na Letnou. Sparta jde tak za nimi až do jejich regionů. Další oblíbenou výhodou bylo pravidelné zpravodajství prostřednictvím newsletteru po zaregistrování na www.sparta.cz. Bylo to TOP zpravodajství a jeho rozšířený rozsah byl určen pouze pro držitele karty. Další výhodou byl magazín „Sparta, do toho!“ zdarma, pokud si jej zájemce osobně vyzvedl v Zákaznickém centru přímo na stadionu. Pro toho, kdo si jej chtěl nechat zasílat na svou adresu, bylo připraveno zvýhodněné předplatné.

Fankluby a SFT si neměly konkurovat, neboť SFS se orientovala na individuální členství a fankluby na členství skupinové. Cílová skupina SFT byla především v Praze a blízkém okolí a byla tvořena fanoušky s průměrnými a vyššími příjmy (vstup za 980,- Kč), pro fankluby to byli především fandové Sparty mimo Prahu a jednalo se spíše o fanoušky s nižšími příjmy (vstup za 120,-Kč). Pro informaci uvádím přehled vydaných permanentek za aktivní činnosti SFT: sezona 2004/2005 147 žlutých, v sezóně 2005/2006 57 žlutých, v sezóně 2006/2007 45 žlutých, celkem za období sezon 2004/2007 pouze 249 ks žlutých permanentek.

Později však vedení Sparty usoudilo, že má fanoušky příliš velkým počtem karet, a tak byl počínaje sezonou 2007/2008 program SFT zrušen a nahrazen SFS (Sparta fandí slušně), žlutá permanentka byla nahrazena zlatou.

3.1.6. Charitativní projekt

AC Sparta Praha se dlouhodobě věnuje charitativní činnosti, a proto na jaře 2007 navíc zahajuje charitativní projekt Dětský domov Cup (DDC). Tento program provozuje společnost 1. SOS. Sparta se stává partnerem tohoto projektu a s více než čtyřmi desítkami dětských domovů bude spolupracovat i vysoce nad rámec DDC. Dětský domov CUP je sportovní program pro děti z dětských domovů a SOS vesniček. Zúčastňují se ho děti ze čtyřiceti dětských domovů ve školním věku. Jeho smyslem je pomoc opuštěným dětem najít životní náplň a snaha překlenout izolaci, ve které se ne vlastní vinou ocitly. Na základě sportovních soutěží, které probíhají v rámci DDCupu v průběhu celého roku, chce děti motivovat k maximálním výkonům a hlavně k pravidelnému sportování, a tím radikálně snižovat vliv závadného prostředí, které je může negativně ovlivnit. Snaží se dětem pomoci rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti, zlepšit jejich sportovní zázemí a vybavení a zprostředkovat jim setkání s jejich vzory z oblasti vrcholového sportu, zkrátka jim touto formou zkvalitnit život.

V oblasti klubového marketingu má tato charitativní aktivita pomoci vytvářet optimální image a zvýšit sympatie široké veřejnosti, a to samozřejmě nejen sportovní.

3.1.7. Klubový magazín Sparta, do toho!

Klubový magazín AC Sparta Praha je šestašedesátistránkový celobarevný časopis, který vychází pravidelně před každým domácím ligovým utkáním. Navíc klub vydává speciální čísla před pohárovými zápasy Sparty v AXA Areně. Časopis nabízí svým čtenářům obsáhlý informační servis z dění ve fotbalové Spartě, doplněný skvělými fotografiemi na kvalitním křídovém papíře. První stránka patří pravidelně generálnímu sportovnímu manažerovi, který se obrací k fanouškům. Hlavní náplní magazínu jsou ovšem původní reportáže a rozhovory. Každé číslo vždy přináší několikastránkový profil hráče, nebo osobnosti z klubu s obsírným pohledem na jeho fotbalový i civilní život. Podrobně představuje jednotlivé soupeře spartanů, vždy se vrací k posledním odehraným duelům. Samozřejmě již jsou také obsáhlé rozhovory s nefotbalovými osobnostmi se spartanským srdcem. Své místo v časopise mají fotoreportáže a kvízy pro fanoušky. Nikdy nechybí soupiska se statistickými údaji u jednotlivých hráčů. Uprostřed magazínu najde čtenář vždy velký plakát hráče. Časopis se věnuje i B-týmu, mládeži i družstvům žen. Další stránky informují o činnosti a akcích fan klubů Sparty. Lidé z Letné, Historická fotbalová spartanská vzpomínka, Sparta Plejer klub – to jsou názvy ostatních rubrik. Na křídovém papíře magazínu jsou otištěny také termínové listiny, výsledky a tabulky. Titulní stránky magazínů jsou vystaveny na oficiálních stránkách www.sparta.cz, čtrnáct dní po zápase je zde možno stáhnout si ve formátu pdf i kompletní verzi časopisu.

Sparta, do toho! se prodává ve Fan shopu poblíž stadionu, v Zákaznickém centru u hlavního vchodu do AXA Areny, u kolportérů i na dalších místech.

3.2. Dopad změn na spolupráci vedení AC Sparta Praha s fanoušky klubu

3.2.1. Sparta, základ života

AC Sparta chce vychovávat nové fanoušky fotbalu, přitáhnout děti ke sportu a nabídnout jim alternativu využití jejich volného času. To jsou základní nosné body nového projektu Sparta, základ života. Fotbalová Sparta navázala spolupráci s téměř třemi desítkami škol v Praze 6 a v Praze 7. Právě žáci z těchto škol mají na Spartu nejbližší, a mohou se tak operativně a velmi rychle účastnit i akcí, které Sparta pro děti

připravuje. Hráči Sparty navštěvují vybrané základní školy a debatují o fotbale i o svých zážitcích ze školních lavic. Fotbalisté se navíc zapojují i do výuky samotné, když například hodnotí písemné práce, či předávají různé ceny pro nejlepší žáky. Sparta zve děti na domácí zápasy svého týmu – do škol putují lístky, které dostanou ti nejlepší žáci. Se Spartou se proto vyplatí dobře se učit a pak jde všechno snadněji. Sparta spolupracuje se školami nejen na bázi návštěv fotbalistů. Žáci se v jednotlivých hodinách zapojují do vzájemné spolupráce například tím, že v hodinách výtvarné výchovy kreslí obrázky na téma „fotbal“, v hodinách českého jazyka dostanou zase zadání na téma „Já a fotbal“. Sparta pak po konzultaci s odborníky na dané škole vyhodnotí nejlepší práce a odmění je cenami. Sparta chce přivést děti nejen k pasivnímu sledování sportu, ale cílem je zapojit žáky zejména do aktivního, třeba nevrcholového sportování. Proto v létě 2007 proběhl turnaj vybraných škol z Prahy 6 a Prahy 7, který se uskutečnil ve Fotbalovém centru Sparty na Strahově. Děti si zahráli ve špičkovém centru svého druhu ve střední Evropě, které obdivují i zástupci nejznámějších klubů Evropy a své umění předvedli mimo příbuzných i hráčům a trenérům A-týmu. Třeba se právě na takovém turnaji objevil skrytý talent, který díky tomuto projektu pomůže celému českému fotbalu. Fotbalisté Sparty se těší na podporu nových obdivovatelů, kteří je možná jednou nahradí v kabině nejlepšího týmu v České republice. Projekt Sparta, základ života osloví tisíce žáků na školách a přitáhne do hledišť, nebo k aktivnímu fotbalu další mladé naděje.

3.2.2. Fan ambasáda

Vzhledem k účasti českého národního celku na Mistrovství Evropy v kopané 2004 v Portugalsku byl Ministerstvem vnitra finančně podpořen projekt české fan ambasády. Fan ambasáda v průběhu šampionátu zajišťovala i za účasti spartánských hráčů a funkcionářů pro české fanoušky informace o jeho průběhu, možnostech dopravy, ubytování, stravování, místních zvyklostech atd. Jako součást fan ambasády byl připraven také tištěný průvodce pro fanoušky. Projekt byl využit pro seznámení mezinárodního spektra příznivců s informacemi o naší zemi a o našem fotbalovém dění.

3.2.3. Dvorana slávy AC Sparta Praha

AC Sparta Praha po vzoru jiných fotbalových velkoklubů ustavila v sezoně 2005/2006 Dvoranu slávy jako poctu a ocenění hráčů, trenérů, funkcionářů i fotbalových nadšenců, kteří významným způsobem přispěli k rozvoji fotbalového klubu AC Sparta Praha, nebo dosáhli na tomto poli významných úspěchů. Každý rok jsou do Dvorany slávy AC

Sparta Praha uvedeny tři osobnosti ve dvou kategoriích (dva hráči a jedna významná osobnost). Každá osobnost (v případě nežijícího hráče, či osobnosti příbuzní) uvedená do Dvorany slávy obdrží pamětní list a stává se historickým představitelem našeho fotbalu. Kandidáty navrhuje široká spartánská veřejnost prostřednictvím klubových médií, dále se na volbě podílejí fotbaloví odborníci a novináři.

3.2.4. Pozitivní fandovství

Ministerstvo vnitra ČR schválilo finančně podpořit v roce 2004 sociální projekt s názvem „Pozitivní fandovství“, zaměřený na mladé fotbalové příznivce ve věku 10 – 20 let s cílem vytvořit seskupení mladých fotbalových fanoušků na principu pozitivního fandovství a zamezení jejich infiltrace do chuligánských skupin. Projekt zahrnuje systémovou, cílenou preventivní práci s fanoušky na bázi klubového zařízení, nabídku volnočasových aktivit, podporu pozitivních fanouškovských akcí a výchovu k pozitivnímu fandovství. K projektu se plně přihlásila i AC Sparta Praha, a.s.

3.2.5. Sparta na internetu

Oficiální internetové stránky AC Sparta Praha, a. s. nabízejí kompletní servis informací z činnosti v celém klubu. Současná podoba portálu je průběžně obsahově rozšiřována a graficky oživována. Stránky obsahují původní zpravodajství, rozhovory s fotbalisty, se členy realizačního týmu, on-line reportáže ze zápasů a podrobné statistiky. Nechybí spousta atraktivních originálních fotografií nejen z fotbalových stadionů, ale i z civilního života spartanů. Věnují se ligovým a pohárovým utkáním a také přátelským a přípravným duelům, tréninkům, soustředěním, klubovým akcím pro fanoušky i aktivitám fan klubů. Na stránkách mají své místo informace o B-mužstvu, všech mládežnických týmech i družstvech žen. Podrobně představují AXA Arenu i zázemí Fotbalového centra Strahov. V jedné z mnoha rubrik jsou k dispozici charakteristika a profily vedení klubu a slovo prezidenta, v jiné podrobné informace o partnerech, další je věnována historii. Jsou připomenuta i jubilea a životní cesty slavných hráčů, kteří svůj osud spojili se Spartou. Redaktoři internetových stránek také pravidelně monitorují výkony bývalých spartanů, kteří nyní oblékají dresy zahraničních klubů.

3.2.6. Klubová sedadla

Sparta se dále rozhodla vytvořit Sparta Club, kde budou sdružováni jednotliví fanoušci, kteří chtějí být více spjati s klubem a zároveň chtějí využívat VIP služeb. Tento klub funguje od sezóny 2007/2008. Členům je k dispozici nově vytvořený

sektor klubových (speciálně polstrovaných) sedadel na hlavní tribuně (sektor A 5), přístup do klubové místnosti, občerstvení formou rautu, přednosti rezervace míst na pohárové zápasy UEFA a Ligy mistrů a časopis Sparta do toho! zdarma. 1 x ročně je pořádána speciální akce pro všechny klubové členy.

3.2.7. Trenéře, nahlaš sestavu

Soutěž je určena pouze pro registrované uživatele www.sparta.cz.

Před každým zápasem AC Sparty Praha v Gambrinus lize se tipuje výsledek utkání a základní sestava, ve které Sparta nastoupí. Získané body za správné tipy se po každém kole sčítají. Celkový vítěz soutěže je určen podle dosažených bodů a ten spolu s dalšími devíti nejlépe po celou sezonu tipujícími fanoušky vyhraje exkluzivní ceny od společnosti AC Sparta Praha. Zároveň se vyhlašují tři vítězové podzimní části ligy a tipovací soutěže (1. – 16. kolo) a tři vítězové jarní části ligové soutěže (17. – 30. kolo).

3.3. Aplikace použitých marketingových a public relations metod

3.3.1. Sparta Plejer Club

Sparta Plejer Club je sdružením významných hráčů fotbalového klubu AC Sparta Praha. Cílem Clubu je budování vztahu s významnými hráči a legendami fotbalu, kteří spojili svou osobu s letenským fotbalovým klubem, poskytování výhod členům Clubu a uchování historie AC Sparta Praha, jakož i českého fotbalu. Nejlepší hráče spart'anské historie je možné díky tomuto projektu potkávat na hlavní tribuně AXA Areny i dalších akcích pořádaných Spartou. Do Plejer Clubu je možné vstoupit při splnění některých kritérií, např. dosažení věku nad 40 let, splnění limitu ligových a reprezentačních startů atd. V současné době se připravuje projekt Nadačního fondu, který bude završením projektu Plejer Clubu. Posláním projektu bude přispívat k materiálnímu i společenskému ocenění bývalých hráčů AC Sparta Praha, kteří mají po skončení své kariéry zdravotní nebo sociální problémy. Sparta si velmi váží své historie a hráčů, kteří se zasloužili o slávu tohoto klubu.

3.3.2. Fan Club Sparta

Záměrem je vytvoření klubu fanoušků napojeného na komerční síť poboček primárně využívaných jako distribuční kanál pro produkty klubu, zejména permanentek, merchandisingu a klubového časopisu. Distribuce je založena zejména na principech přímého prodeje prostřednictvím předsedy tohoto sdružení fanoušků, který bude

vystupovat de facto jako přímý dealer. Členové Fan Clubu Sparta mají 10 % slevu na veškeré produkty merchandisingu, přesný systém slev na permanentky a klubový časopis ještě definitivně neproběhl schvalovacím řízením. Každý člen získává specifický image, je členem široké spartánské komunity. Žádný jiný klub v ČR není schopen svým skalním fanouškům poskytnout servis, který je srovnatelný s obdobnými programy vyspělých evropských velkoklubů. Klub poskytuje roční příspěvek na činnost sdružení 200 tis. Kč, dodává FCS propagační materiály, které budou průběžně distribuovány do poboček (plakáty, vlaječky, kalendáře atd.), a to podle předem stanoveného klíče. Klub zajišťuje prostory pro setkání se zástupci poboček a pro jednání organizačního výboru FCS (v rámci tréninkového centra na Strahově). FCS organizuje pro pobočky speciální eventové akce, např. besedy se současnými i dřívějšími hráči Sparty, nebo s členy realizačního týmu, přátelské zápasy a turnaje (využití potenciálu staré gardy), společné hromadné výjezdy na zápasy Sparty v Praze i venku, účast jejich „dětských“ ratolestí v poločasovém zápase dětí v AXA Areně. Klub zajistí pro jednotlivé pobočky „výzdobu“ (podepsané plakáty, vlajky atd.) v místech jejich setkávání (zpravidla hostince, klubovny atd.). Do jednotlivých poboček bude distribuován neprodaný náklad klubového časopisu. Klub dodá do poboček s určitým počtem členů permanentky zdarma např. na x členů jedna permanentka. Výhody plynoucí ze členství jsou: přednostní rezervace jedné vstupenky na domácí utkání v soutěžích UEFA prostřednictvím pobočky Fan Clubu, 10% sleva na nákup permanentky, 5% sleva na nákup zboží ve Fan Shopu, pravidelné zasílání novinek a zpravodajství na email (po registraci na www.sparta.cz), schválenou slevu na předplatné magazínu Sparta do toho!, drobné dárky od Sparty, zasílání Fan katalogu zdarma, možnost zúčastnit se turnaje poboček Fan Clubu. Klub přímo dotuje činnost předsedy FCS a dále proplácí cestovní výdaje do jednotlivých poboček v prokázané výši.

3.3.3. Hospoda Sparta – Spartánská ambasáda

Cílem byla spolupráce s restauračními zařízeními, čímž se naplní heslo Sparta míří za fanoušky. Zahájení akce proběhlo v říjnu 2007. Vybraná restaurační zařízení (v první fázi jen Praha a sídla poboček Fan Clubu) se stala distribučními a komunikačními místy ACS. Na místě jsou k dispozici FanKatalogy, Sparta, Do toho!, přihlášky do FCS a SFT, možnost zakoupení vstupenky na nejbližší utkání ACS (formou objednání předem přes restaurační zařízení, případě určitý počet kusů předem v pohostinství, pokud má restaurace připojení na internet, prostřednictvím mailu či rezervačního

systemu Prostřednictvím hospod mohou vznikat nové pobočky FCS. Každá restaurace bude vyzdobena suvenýry ACS – podepsaná replika, plakát, pullitry, atd. Zároveň byla zahájena nutná práce s majiteli vybraných zařízení, který získá dvě permanentní vstupenky a kartu Ambadora (exkluzivní karta, díky níž by mohl majitel čerpat některé výhody programu SFT). Předběžně byly vytipované hospody Restaurace Kobyla, Praha 8 – Kobylisy, Sokolovna – Praha 6, Dejvice, Sport bar Escobar – Praha 6, Dejvice. Záměrem projektu bylo rozšíření komunikační a distribuční sítě Sparty.

Po zvážení několikaměsíční činnosti a všech vzniklých nedostatků tohoto projektu, např. toho, že Sparta je sportovní klub a měla by být vzorem a nepodporovat konzumaci alkoholu, vasedávání v restauračních zařízeních, neschopnost vyloučit z besed naprosto nevhodné účastníky, atd., bylo od záměru upuštěno i přesto, že z obchodního hlediska to byla velmi zajímavá akce s možností navázání větší spolupráce s některým z pivovarů, zisku dalších příjmů z prodeje vstupenek a suvenýrů, rozšíření marketingových center, atd. Projekt by poškozoval dobré jméno letenského klubu.

3.3.4. Sparta základ života

S projektem Coca Cola Teen-Point úzce souvisí projekt Sparta základ života. Sparta chce vychovávat nové fanoušky fotbalu, přilákat děti ke sportu a nabídnout jim alternativu využít jejich volného času. Sparta chce přivést děti nejen k pasivnímu sledování sportu, ale cílem je zapojit žáky zejména i do aktivního sportování. Proto v červnu proběhl Žákovský fotbalový den na Letné za účasti více, než osmi set dětí z vybraných škol Prahy 6 a Prahy 7 a který se uskutečnil na tréninkovém hřišti na Letné. Pro děti byly připraveny fotbalové soutěže, prohlídka stadionu, exhibiční zápas AC Sparta Praha (za účasti např. Horsta Siegla, Michala Bílka, Petra Kouby a vybraných hráči AC Sparty) a Real Top Praha (Jan Jiráň, David Suchařípa, Ivan Trojan atd.). Součástí projektu je nově vytvořený Fan Club Junior, který sdružuje fanoušky do 15 let. Děti obdrží svou vlastní kartu, díky které budou mít výhody nejen na Spartě ale např. u McDonald's. Karty budou slosovateľné, kdy děti budou zařazeny do soutěže o počítačové hry, sportovní potřeby a spartánské dárky.

3.3.5. RWE rodinná tribuna

Dětské projekty Sparta se snaží zaměřit stále více na děti a mládež a proto vytvořila v rámci dětských projektů dvě speciální tribuny. RWE rodinná i teenager tribuna, jejímž smyslem bylo vytvoření vyhrazeného, klidného a bezpečného místa na stadionu, kam by mohli přicházet rodiče s dětmi (případně samotné děti). Na obou tribunách jsou

umístěny speciální atrakce pro děti (viz níže) tak, aby se děti zabavily v době před a o přestávce zápasu. Speciální vyhrazený sektor pro rodiny s dětmi (H 23 – 24) obsahuje půjčovnu fanouškovského vybavení, dek, polštářků. Dále atrakce pro děti (stolní fotbalky, minirána, fotostěna, NIKE fotbalová abeceda, prodej Sparta do toho!, malování klubových barev), dětský koutek v restauraci McDonalds. Mezi výhody patří i odborný pedagogický dohled na děti, speciální rodinné vstupné, dosažitelné a výhodné občerstvení, atd.

3.3.6. Nicorette nekuřácký sektor

Nová sezona 2008/2009 přinesla sektor i pro ty, kteří nechtějí být na fotbale obtěžováni cigaretovým kouřem. Od srpna je v AXA Areně otevřen Nicorette nekuřácký sektor v prostorách sektorů H71 a H72. Právě tady platí přísný zákaz kouření a i zde čeká na diváka při domácích zápasech nejedno překvapení v podobě dárků a slev. V rámci tohoto projektu probíhá celá řada navazujících akcí partnerů sponzora této části tribun, jako např.

Centrum Tance – největší taneční škola v České republice působící na domácím trhu od roku 1997 předkládá taneční nabídku pod heslem „Pohybem ke zdraví a kráse“, která obsahuje více, jak dvacet různých tanečních stylů a zdravého cvičení v podobě jógy, powerjogy a pilates. Poskytuje se jednorázová sleva – 10 % na taneční kurzy po předložení permanentky na aktuální sezónu (sleva se nevztahuje na další produkty společnosti).

Centrum Vitality – v tomto centru se pod heslem „Představte si, jaké to je být v optimální kondici“ provádí měření a analýza složení těla přístrojem InBody (pro držitele pergamentek se poskytuje 20% sleva) s návrhem na individuální zdravou výživu a potřebnou změnu života.

Pod heslem "Nesmrdíš kouřem, voníš.cz." nabízí partner Nicorette nekuřáckého sektoru, společnost Vonis.cz, majitelům permanentních vstupenek do Nicorette nekuřáckého sektoru slevu 20% na všechny výrobky, se vstupenkou je sleva 10%.

"Tanec je zábava, bavte se tancem." Taneční škola Standardklub připravila pro majitele permanentek do nekuřáckého sektoru slevu 20 % na individuální výukový kurz, na kurzy společenského tance a kurzy sportovního tance. Se vstupenkou platí sleva 7 %.

"Po fotbale do kavárny" Nekuřácká kavárna Vesmírna (www.vesmirna.cz) zve nejen na kávu do příjemných prostor v ulici Ve Smečkách nedaleko Václavského náměstí. Po předložení permanentní vstupenky do Nicorette nekuřáckého sektoru poskytuje také

slevu 10% na konzumaci a pokud host v kavárně odevzdá vstupenku z utkání z Nicorette nekuřáckého sektoru, dostane kávu zdarma.

"Sportovní výživa nejen pro nekuřáky". Aminostar je jednou z předních českých společností zabývajících se podnikáním v oblasti sportovní výživy. Pro držitele permanentek je 12 % sleva na zboží, pro držitele vstupenek sleva 10 %.

3.3.7. Coca Cola Teen-Point

Provoz tohoto sektoru byl zahájen na počátku sezony. Je určen mládeži a nabízí speciální vyhrazený sektor pro mládež ve věku od 13 do 17 let (H 71 a H 72), speciální fan zónu (stolní fotbal, střelby na branku, fotostěna) a k dispozici dvě herní konzole Playstation / X-box.

V předzápasovém programu vybraných utkání bude ve fan zóně připraven hudební program (DJ) a soutěže o ceny, do sektoru přijde před výkopem některý z hráčů A-týmu na improvizovanou autogramiádu. Dále bude nabízen program, který zajistí Coca Cola: atrakce a jiné doplňkové aktivity od společnosti Coca Cola, gumoběh, sampling (cca 600 ks plechovek CCZ), ukázky tance hip hop, r'n'b'. Dárčky od této společnosti (mikiny, atd.) se budou předávat za účast na jejích soutěžích, za vyzkoušení tance, atd.

AC Sparta zajistí navíc DJ na stánku s občerstvením, exhibici bikera, prezentaci časopisu ABC – ve spolupráci se společností Ringier, autogramiádu vybraného hráče, zajištění dalších herních konzolí, fotbálků atd.

3.3.8. Sparta Business Club

Sparta Business Club (SBC) je určen zástupcům reklamních partnerů AC Sparta Praha, kteří chtějí využít prostředí spartánské komunity pro navázání nových obchodních příležitostí a kteří mají zájem prostřednictvím prezentace svých produktů a služeb oslovit cílovou skupinu obchodních partnerů a podnikatelů podporujících AC Sparta Praha. Členství ve Sparta Business Clubu přináší řadu výhod a v ucelené podobě představuje ideální příležitost pro těsnější spojení podporovatelů klubu s jeho obchodními a společenskými aktivitami. Základní pravidla fungování SBC: setkání s občerstvením, na která jsou hosté zvyklí z VIP zóny AXA Areny, probíhají v prostorách Ventana Hotel Pratur. Na úvod setkání promluví na dané téma pozvaný host (hosté) večera. Pozvánka na setkání SBC je nepřenosná – účast na akcích se tedy váže na konkrétní osobu reprezentující společnost s obchodním vztahem vůči Spartě. Doba setkání není nijak ohraničena, záleží tedy na chuti hostů strávit čas ve společnosti

obchodních partnerů Sparty a hostů večera, vybraná setkání mohou mít svého patrona, jehož prezentace se stane součástí setkání.

3.3.9. Sparta Celebrity Club

Tento projekt zahrnuje všechny významné osobnosti z oblasti kultury a sportu, jejichž srdce bije pro Spartu. Tyto osoby jsou pak zvány na všechny domácí zápasy, sami se pak účastní i jiných aktivit pořádaných Spartou (např. dětský den, exhibiční zápasy, autogramiády, večírky). Mezi tyto osobnosti, které je možné na Letné vidět, patří pravidelně Jan Jiráň, David Suchařípa, Jakub Janda, Vratislav Kříž, Aleš Brichta, Dan Landa, Marek Vitek, Petr Fejk, Michal Dlouhý, atd.

4. Práce s fanoušky v českých a zahraničních fotbalových klubech

4.1. Kluby Gambrinus 1. fotbalové ligy

Stručný přehled vzájemné součinnosti a spolupráce mezi vedení FC Baníku Ostrava a fanoušky uvedeného klubu: V případě návštěvy fotbalového utkání mimo Ostravu obdrží každý fanoušek vstupenku na příští fotbalové utkání na domácí stadion zdarma. Pravidelné besedy fanoušků s hráči s cílem náhledu do zákulisí klubu (2x ročně). Během různých schůzek působí klub na jednotlivé výrazné osobnosti problematických skupin a tvrdého jádra s cílem zmírnit nežádoucí chování fanoušků. Během domácích fotbalových zápasů je neoficiálně povoleno použití pyrotechniky. Jedná se o organizovaný způsob odpalování v přesně určeném čase, v přesně vymezených bezpečných prostorách a za příznivých povětrnostních podmínek klubem schválených typů efektů. Odpalování provádí odborný kádr. Po splnění určitých podmínek je pro fans možnost zakoupení permanentních průkazů levněji. Při mezinárodních utkáních v cizině je fanouškům poskytnuta pomoc v podobě získání víz, zajištění potřebných informací k přesunu a pohybu v místě konání. Několikrát do roka jsou provedeny autogramiády pro široké okolí fanoušků. Nepravidelně jsou prováděny besedy hráčů s žáky různých základních škol za účelem včasného pozitivního působení na nastupující generaci fanoušků. Pro fanoušky jsou 2x týdně umožněny veřejné tréninky hráčů. Klub umožňuje dobrovolné zapojení fanoušků do údržby stadionu Bazaly, především v zimním období.

Pro zjištění spolupráce vedení českých klubů s fanoušky byla oslovena následující plejáda všech dostupných mailů na jejich vedení a agentury.

Seznam oslovených klubů Gambrinus 1. Liga:

1. FC Brno: trucha@fcb.cz , bruzl@fcb.cz , janosova@fcb.cz

klub@1fcbno.cz , info@gp-p.cz

FK Jablonec: sekretariat@fkjablonec.cz, ales.pangrac@fkjablonec.cz

FC Viktoria Plzeň: fcviktoria@fcviktoria.cz, jaromir.hamouz@fcviktoria.cz,

pavel.pillar@fcviktoria.cz

FK Příbram: info@fkprijram.cz, petr.vetrovsky@fkprijram.cz

info@fkprijram.cz, petr.vetrovsky@fkprijram.cz

FK Teplice: petr.heidenreich@fkteplice.cz

FK Mladá Boleslav: fkmb@fkmb.cz

FC Slovan Liberec: miroslava.kosatkova@fcslovanliberec.cz,

lukas.vana@fcslovanliberec.cz

Přes veškerou snahu a několikanásobné urgency se ani jeden z oslovených neozval, osobními telefonáty mi bylo sděleno, že žádné materiály nemají, ani nic neuchovávají v archivu.

4.2. Zahraniční fotbalové kluby

1. Charakteristika prostředí a možností výběru reprezentativního vzorku klubů. Pro pochopení a vysvětlení je důležitá velmi stručná charakteristika prostředí a možností výběru reprezentativního vzorku klubů. Přistupuji k tomu s poznáním, že velkým přínosem pro sledování historie a rozvoje marketingové a PR komunikace mezi klubem a jeho příznivci jsou mimo jiné aspekty i vyspělé evropské velkokluby. Mezi nejsledovanější zahraniční soutěže, ve kterých tyto světoznámé kluby s velkou tradicí a renomé působí a hrají a které jsem proto prostudovala, patří zejména např. Premier League ve Velké Británii (Manchester United, Chelsea Londýn, Arsenal Londýn, Liverpool) – podle mnoha znalců nejlepší současná ligová soutěž na světě, Primera División ve Španělsku (Barcelona, Real Madrid), Bundesliga v Německu (Bayern Mnichov) a Série A v Itálii (AC Milán, Inter Milán, Juventus Turín).

V poslední době po pádu socialistického bloku se začínají mezi tuto elitu dostávat i kluby z této dříve z mnoha důvodů konkurence neschopné části světa, zejména pak bohaté kluby z Ruska (Zenit Petrohrad, Spartak Moskva), které jsou schopny vzhledem k podpoře bohatých sponzorů uplatnit se v evropské pohárové sféře.

2. Žebříček evropských klubů podle počtu fanoušků. Německá agentura Sport+Markt sestavila v roce 2008 na základě reprezentativní dotazníkové ankety žebříček evropských klubů podle toho, jakou mají popularitu, neboli kolik mají oddaných příznivců. V anketě nejlépe dopadla španělská FC Barcelona, která má téměř 50 milionů příznivců po celé Evropě. Na druhém místě se umístil také španělský klub Real Madrid s 46 miliony příznivců, který si oproti minulému průzkumu před pěti lety o 11 % pohoršil, ale zato má nejvíce příznivců ze všech klubů ve Španělsku, plných 39 %. Z českých klubů má nejvíce fanoušků Sparta Praha, asi 1,5 milionu a v Evropě je padesátá. Pak následují Slávie Praha, Slovan Liberec, Baník Ostrava a FC Brno. Ostatní české fotbalové kluby se prakticky v žebříčku neobjevují a dá se říci, že je fotbalový svět nezná, ani s nimi ve svých úvahách nepočítá. Jak je na první pohled zřejmé, jde o samá velkoměsta s rozsáhlou aglomerací, země s vysokou životní úrovní, členů G8 a G20, země s velkým absolutním počtem obyvatel, významná místa, charakterizovaná vysokým stupněm hospodářského a společenského rozvoje, pro naši malou zem vše nedostižné.

3. Výběr zástupců. Mezi neznámější zahraniční kluby, které věnují práci s fanoušky velkou a dlouhodobou pozornost a jejichž činnost na tomto úseku mě zaujala, patří konkrétně španělský Real Madrid, který má strukturální práci dokonale propracovanou na základě pevně stanovených dohod, postupů a schválených osvědčených metod a dále zástupce anglické kopané Arsenal, F. C., který má práci s fanoušky také na vysoké úrovni, založenou na pevných principech, ale při řešení konkrétních akcí a událostí realizační pokyny upravuje podle současné situace ve společnosti a situace uvnitř databáze svých příznivců. Z hlediska psychologické znalosti duševních postupů a vnitřního světa českých fanoušků, mezi něž patřím, je podle mne nejvhodnější druhá metoda, která dovoluje získat každému jednotlivci pocit, že všechno dění sám řídí, ovlivňuje, že jeho individualita je respektována a uznávána, že jeho stanovisko je bráno v potaz, když se o něčem, ať už více či méně závažném v jeho klubu rozhoduje.

4. Představení vybraných velkoklubů.

Situace v **Realu Madrid**. Hlavní rozdíl mezi Spartou a Realem Madrid je v tom, že klub nemůže (i kdyby chtěl) připravovat pro fanoušky větší množství akcí typu autogramiády a setkání s hráči ve velkém. Pokud by totiž připravili autogramiádu v nákupním centru, může se klidně stát, že tam přijde několik desítek tisíc lidí a akce bude

mít spíše kontraproduktivní účinek. Mnohem více než Sparta musí Real veškeré aktivity svých hráčů a zájem o ně utlumovat (netýká se to prodeje merchandisingu, ale účasti hráčů na akcích), pokud by měli vyhovět každé žádosti, museli by se hráči rozkrájet. Zároveň se Real pečlivě stará o Corporate identity a image. Hlídá si, s jakými firmami spolupracuje a jakým způsobem je značka komunikována. V marketingovém a obchodním oddělení pracuje cca 50 zaměstnanců, kteří řídí veškeré aktivity. Přibližně 20 členů má oddělení mezinárodního rozvoje. Poměrně velký prostor věnuje Real Madrid oblasti Social responsibility, kdy se dlouhodobě věnuje několika projektům pro děti, nemocné apod. Spoustu dalších informací o těchto projektech lze najít na jejich webu (Fundación Real Madrid). Real de sociedad deportiva (v podstatě občanské sportovní sdružení), má několik desítek tisíc (myslím, že okolo 80 000) členů, kteří volí prezidenta klubu a přispívají na chod klubu. Protože by se spousta dalších fanoušků chtěla stát společníky, tzv. socios, ale již to není možné, založil klub program Carnet Madridista, který je vlastně Fan Clubem Realu. Ten nabízí svým členům různé výhody, slevy (i u partnerů klubu, kteří získávají databázi členů a nabízejí jim prostřednictvím direkt mailingu a marketingu různé akce – např. banka Banesto nabízela kreditní kartu, kdy za každou vstřelenou branku Realu dostal její majitel na účet asi 1€), pravidelný magazín (nejdříve tištěný, nyní se zasílá mailem), přednostní nákup vstupenek atd. Členů Carnet Madridista bylo 2. 7. 2003 už 300 000, 5.9.2005 400 000 a 5.12.2008 522 192. Mimo Madrid je nejvíce členů registrováno z Barcelony (migrace za prací). Socios dostávají pravidelně magazín „Boletín de Socios“, který je podrobně informuje o všem, co se v klubu děje. Většina socios má permanentku, ne-člen klubu a ne-člen Carnet Madridista má hodně velký problém, pokud se chce dostat ke vstupenkám. Členové klubu mají výrazně jednodušší výchozí pozici, pokud nemají permanentku, mají předkupní právo na vstupenky. Volbu prezidenta RM, který je nejmocnější muž klubu, provádějí vybraní fanoušci, kteří jsou zvoleni jako oprávnění voliči. Např. poslední volby prezidenta se zúčastnilo 42,9 % těchto voličů, tj. 27 998 z celkového počtu 62 263 oprávněných voličů. Volby vyhláší, svolává, organizuje a vyhodnocuje Rada klubu. Členství fanoušků v Ultras Sur je vysoce prestižní záležitost a je velkým vyznamenáním pro každého zvoleného příznivce. Další zajímavostí je, že RM má dvě rovnocenné hymny, které spolu rovnocenně koexistují. Jedna vznikla hned po založení, spontánně, a to ve vlaku při cestě na zápas, hudba při pozápasovém posezení v restauraci, druhá při oslavách 100 let RM v roce 2002.

Arsenal Football Club Londýn Velká Británie. Přezdívka The Gunners. Klub byl založen v Dial Square v roce 1886. Roku 1913 byl postaven stadion Highbury a od roku 2006 stojí nový stadion Arsenalu přejmenován na Emirates. Stadion sídlí v severní části Londýna se současnou kapacitou 60 432 diváků

Zajímavost: 1. Člen skupiny G-14 nejvlivnějších klubů Evropy, stejně jako Real Madrid
2. První sponzor, jehož logo bylo na dresech, byla v letech 1982 až 1999 firma JVC. V roce 2002 tohoto sponzora vystřídala firma SEGA Dreamcast, od roku 2006 pak značka Telefónica O2, od roku 2008 až do roku 2014 je hlavním sponzorem letecká společnost Fly Emirates. Dresy dodávala nejdříve firma Umbro, pak značka Adidas a od roku 1994 až dosud značka Nike.

5. Pro přijetí správných rozhodnutí, co a v jaké míře z činnosti zahraničních velkoklubů převzít do práce našeho sice menšího, ale pro nás výjimečného fotbalového klubu, je třeba uvážit zejména následující aspekty a difference:

- a. Společenské postavení fanoušků – nesrovnatelné s Českou republikou.
- b. Společenské postavení kopané a fotbalového utkání jako samostatného fenoménu.
- c. Široká plejáda příznivců, kteří jsou zastoupení ve všech nejvyšších vrstvách politiků, příznivců, šlechty, špičkových sportovců a umělců, továrníků, bankéřů, atd. Přesto jsou vnímání naprosto rovnocenně i v řadách středních vrstev a nemajetných obyvatel. Vše je navzájem důmyslně a nenásilně propojeno, táhnou za jeden provaz – chtějí vše nejlepší pro svůj klub, všechny vrstvy jsou zastoupeny procentuálně v Radě klubu, v kvótách oprávněných voličů, předplatitelů a dopisovatelů informačních článků, klubového časopisu, aktivních posluchačů klubového rádia, samostatné televize TV Madrid, atd. Mezi příznivci jsou celé rodiny, všechny generace, obě pohlaví, vedení k lásce ke klubu od mládí.
- d. Vzhledem k tradici probíhá samofiltrace závadných jevů, zpětná vazba mezi příznivci. Sami filtrují nevhodné typy, nevhodné chování, nenechají poškodit image klubu. Klub jim to vrací, bije se za ně, mají různé výhody, atd.
- e. Vzájemná důvěra vedení a celé společnosti s fanoušky. Obě strany si jí váží.
- f. Podpora spontánního povzbuzování, atmosféra (nepovzbuzují pouze nemocní, staří).
- h. Velký klubový rozpočet (nákup špičkových hráčů, vybavení stadionu, péče o hráče).
- i. Velké množství zakoupených permanentek, okolo 50 – 78 % (u nás okolo 10%).
- j. Velký vliv příjmů za vstupné na rozpočet klubu (domácí i mezinárodní zápasy, turné, tréninky, atd.)

k. Velký prodej klubových suvenýrů, vysoký obrat Fan Shopu, E-Shopu (ceny přibližně stejné, jako u nás, ale je rozhodující množství). Prodej klubových symbolik, ale i dresů jednotlivých hráčů – velkých světových a evropských osobností, atd.

l. Zcela odlišné postavení klubů při jednání s médii (snaží se o maximálně výhodné smlouvy). Konkurence TV, rádia, tisk, internetu – velké příjmy z klubových akcí a informací.

m. Odlišné postavení mezi kluby a vedení národních svazů.

n. Mnoho akcí pro zvýšení návštěvnosti (výhody pro diváky, ceny, zabezpečení dopravy na utkání, parkování, rychlý vstup i výstup ze stadionu, občerstvení, atd.).

o. Systematická práce s příznivci (využití profesí, známých výrobců, Ultras, atd.), přehled o tom, v čem mohou být prospěšní pro klub, podrobná dobrovolná databáze fandů, atd.

p. Fanoušci se podílejí přes oprávněné voliče na volbě nejmocnějšího představitele klubu – prezidenta, jsou členy Rady klubu, jsou rovnocennými partnery na jednání, jsou členy vedení klubu, mají přístup k velkému množství podrobných informací, atd.

5. Stanovení návrhu doporučených změn a opatření ke zlepšení

5.1. Návrhy na vylepšení současného stavu

Po prostudování všech dostupných materiálů a po seznámení s konkrétním životem aparátu ligového týmu ACS musím konstatovat, že tento tým věnuje práci s fanoušky daleko nejvíce ze všech českých fotbalových týmů, hrajících na vrcholové úrovni. Ode dne svého majetkového vstupu do ACS pak finanční skupina J&T na základě výsledků dvou agenturních průzkumů, které si nechala pro zhodnocení současného stavu vypracovat, a to k zvýšení návštěvnosti a k práci webových stránek, založila velké množství samostatných projektů a změnila strukturu rozmístění diváků na tribunách při fotbalových utkáních. Vše je odvozeno od základní práce Fan Clubu, na který navazují další zcela logické úpravy.

Přesto, nebo právě proto, že je ve Spartě práce s fanoušky kvantitativně na vysoké úrovni, bych doporučovala, aby se práce s fanoušky dále zkvalitňovala, se zamyslet a po zvážení a odborné diskusi realizovat následující připomínky a návrhy.

1. Založení speciálního oddělení. Schválení dlouhodobé koncepce.

Při respektování navržené změny celkové atmosféry v klubu při práci s příznivci je jediným logickým současným řešením vytvoření samostatného oddělení AC Sparty, které se bude starat pouze o fanoušky, bude vedením plně respektováno a řízeno jím nenásilně pouze metodicky. Velmi důležité je zvolit do funkce vedoucího tohoto úseku všemi respektovanou osobnost. Samostatné oddělení vytvoří koncepci, sjednotí, stanoví skutečný cíl a postup realizace. Současné marketingové akce, které se osvědčily, propojí do nové koncepce. Na jejím základě zhotoví timingově optimální harmonogram dlouhodobých srozumitelných úkolů s konkrétní zodpovědností a s pevnými průběžnými i závěrečnými úkoly, které se dají snadno kontrolovat. Činnost oddělení musejí kontrolovat jednotně a otevřeně jak zástupci vedení klubu, tak zvolení zástupci fanoušků.

Je třeba se zamyslet také nad přeměnou dosavadního systému, ziskového manažerského přístupu v klubu, který je vhodný pro řízení klubové prosperity pro zavedení systému, kdy je fanoušek naprosto rovnocenným partnerem. Žádný fanoušek není zaměstnanec klubu, není jím placen, a proto absolutně nemůže být řízen pouze sankcemi vedení. Každý fanoušek je samostatné individuum, kterého si klub musí vážít, poznat ho, podporovat a v případě nutnosti hájit před veřejností. ACS by se také měla zaměřit na koncepční dlouhodobou práci se známými osobnostmi, zejména na svoje příznivce mezi nimi.

Navenek musí aparát Sparty působit jednotně, činitelé mají mít stejné podklady, musí být navzájem propojeni, vědět přesně o tom, co a jak dělá konkrétní kolega. Musejí trvale spolupracovat, musejí mít možnost si okamžitě předávat navzájem informace. Není zatím kvalitně propojena počítačová síť aparátu, chybí společný dosažitelný a jednotně vedený archiv dokumentů (nutno zvážit zavedení intranetu, a tím propojení vedení, aparátu, hráčů, realizačního týmu, příznivců, atd., popř. i heslovým uzavřeným přístupem i z internetu – viz samostatná kapitola práce). ACS je nutno administrativně sjednotit, používat stejné písmo, šablony, znaky, papíry, velikost písma, barvy, atd. Chybí přehledná centrální archivace, zejména emailová a IT, chybí programové stanovení nutných návazných průzkumů a hlavně metod jejich přípravy, provádění a vyhodnocení.

Veškeré tyto aspekty zatím určuje buď provádějící organizace, agentura, nebo vedení klubu. Bohužel stanovený obsah a cíle někdy neodpovídají skutečnosti, existující mezi příznivci klubu, jsou nespojité, nehomogenní. Z hodnocení vycházejí prakticky nepoužitelné výsledky, nebo takové, které po aplikaci nezlepší situaci, spíše ji naopak

zkomplikují. Akce nejsou koncepčně, někdy ani termínově propojeny, protože chybí dlouhodobá strategie, rozpracovaná dlouhodobá koncepce do prováděcího postupu, chybí prostě cíl. Akce jsou realizovány skokově, nebo jen na přání mocných sponzorů, politiků, podnikatelů, bankéřů, atd. (chybí názor příznivců, zainteresování prostého diváka). On-line rozhovory jsou neoblíbené – mnohdy se podle názorů účastníků mažou nepříjemné dotazy, neodpovídá se konkrétně a včas, neodpovídají lidé, kterých se fandové ptali. Celek je velmi formální a nekonkrétní. Nekontrolují se dané sliby, chybí kontrola ve stanovovaných termínech (čtvrtletní).

O nedostacích se ví dlouho, ale opět vše řešeno neprincipiálně, skokově, chybí kontrolovatelný plán, který by třeba byl uveřejněn na stadionu a všichni ho znali, mohli se k němu průběžně vyjádřit a kontrolovat ho. Chybí stránka na dopisy, kam by mohli fandové předávat své dotazy a připomínky přímo na stadionu, každý dopis o něčem svědčí, každý lze využít (mohl by se tak kontrovat systém občerstvení, atd.). Diváci postrádají velkoplošné panely, mnohokrát slibované – stačil by informační leták, jak je to skutečně a plánované termíny. Nelze sledovat nastavený čas poločasů, na ukazatele skóre není za slunečního světla vidět. Klubový časopis Sparta, do toho! je příliš drahý a neaktuální, návštěvníci utkání k němu nemají kladný vztah. Stačilo by jako v Realu Madrid vydávat v den zápasu finančně přístupné noviny, např. za 5 Kč, prodávané před utkáním, tam by šlo publikovat vše, divák by o všem věděl, mohlo by se působit na Ultras, informovat o hráčích, reagovat na rétorické útoky, atd. Zvýšila by se velice prospěšná proinformovanost spartánské obce i náhodných diváků.

2. Práce s fanoušky. Bonity. Sankce.

Základním cílem musí být založení skutečně uznávaného reprezentativního sdružení všech fanoušků, s respektem u fandů i u vedení. Po jednání s vedením by proběhla pravidelná informace v zápasových novinách. Předseda sdružení by měl být členem představenstva ACS, účastnil by se téměř každé porady vedení, měl by za povinnost hájit zájmy fandů, zprostředkovat okamžité řešení problémů, konkrétních otázek, atd. Zároveň by organizoval volbu volitelů valnou hromadou fandů, a ti by volili do Síně slávy, prezidenta ACS (viz Real Madrid), atd. Stanovení vhodného, velmi populárního šéfa fanoušků, známého a s velkou autoritou je podstatné pro respektování sdružení (Fan Cluby nemají odpovídající postavení, nejsou respektovány, neumějí nic prosadit).

Přesně stanovit hierarchii a rozlišení skupin fanoušků, sjednotit do celků, určit jejich vedení pro zahájení diferencovaného dialogu, s cílem je propojit, tak aby všichni

spolupracovali navzájem. Sparta pro ně a oni pro Spartu. Rozlišit návštěvníky stadionu na diváky, příznivce, fanoušky, Ultras a věnovat jim příslušnou pozornost.

Vedení klubu musí své fanoušky chválit, oficiálně je bránit, ne je pouze tvrdě kritizovat a vymýšlet proti nim postihy, i když nezná skutečnou situaci, ani pravdu, neví přesně, co se stalo. Mělo by se rozšířit spektrum permanentek, od nejjednodušších, až po strukturálně náročné (s různým druhem parkování, s poukazem na občerstvení u vyhrazeného stánku, účast na besedách, výhody, účast v kabině po utkání, na tréninku, poradách, odměna pro fanoušky, atd.). Radit se o všech důležitých problémech klubu s příznivci (podle mých zkušeností, získaných bohužel pouze z písemných materiálů, je velmi dobře postaveno v Arsenalu Londýn).

Skutečně si rozmyslet současnou strukturu tribun, která diváky spíše rozděluje, vytváří bariéry, staví skupiny příznivců proti sobě. Musí se respektovat názory těch, pro které vlastně tyto tribuny jsou, a to diváků. Nedělají se pravidelné anketní průzkumy, diskuse, s diváky se kontinuálně nepracuje. Chybí celkový přehled o jednotlivých bonitách, výhodách současných osvědčených projektů, je to zmatené opět i vzhledem k tomu, že neexistuje schválená koncepce. S diváky se nepracuje ani podle cílových skupin, neodpovídá se na jejich dotazy, náměty, prosby, vzniká hluboký příkop mezi bohatými a střední vrstvou, je to většinou rozdíl i v přístupu klubu. Chybí správný vztah mezi příznivci všech stupňů s vedením a administrativou ACS.

Nevyužívají se možnosti příznivců, chybí přehled o jejich funkcích, propojení, atd. Mělo by se začít s prosazováním růstu autority příznivců na veřejnosti (stálá vystoupení, veřejné uličky slávy, slevy, představení na stadionech – předem konzultovat), vytvořit seznam fandů (podnikatelů, sponzorů). Zatím také pokulhává předprodej vstupenek pro mimopražské fanoušky.

Chybí větší celospolečenská informovanost o fanoušcích se snahou zvýšit jejich společenskou prestiž. Veřejnost nic neví, je informována zkresleně a nikdy vedením ACS, které by mělo zaujmout pravdivé stanovisko a reagovat nejdřív ze všech. Fanoušci postrádají i samostatný pořad v ČT o fanoušcích, chybí stálá rubrika v denním tisku.

Chybí vzájemná proinformovanost fanoušků, každý ví něco, vznikají zbytečné konflikty, urážení se, agresivita, lítost, nevraživost mezi jednotlivci, ale i mezi málo a hodně preferovanými skupinami, bez známých příčin.

Je důležité vážit si příznivců, kteří pravidelně jezdí podporovat Spartu mimo Prahu, udělat pro ně bonitaci, soustředit je, mít o nich přehled (být na ně pyšní, psát o nich, dávat finanční podporu, lístky, dopravu, rychlé informace o dění v klubu, atd.)

Zvážit zavedení odlišení oděvu, popř. oděvních doplňků, a to jak obecných příznivců ACS, tak udělování čestných odznaků na klopou, zažehlovacích znaků na rukáv, hrudník, atd., udělovaných vedením klubu nejzasloužilejším fanouškům po souhlasu jejich vedení. Tato vyznamenání nesmějí být pouze formální (například ze známosti), ale udělovat za přímé zásluhy a všem to sdělovat. Budou pak v široké divácké obci náležitě respektována.

3. Zahraniční fandové ACS.

Je tu možnost vypracovat zcela konkrétní seznam fanoušků Sparty mimo hranice České republiky, se kterým by bylo vhodné nadále pracovat a snažit se s těmito fanoušky spolupracovat. V zahraničí by se mělo více využívat krajanských spolků, kterých je několik set po celém světě. Bylo by možné do spolků zasílat informační brožury o Spartě a její činnosti, zjistit jejich zájem o dění a spolupráci s pražským klubem. Pro tuto činnost navázat úzkou spoluprací s příslušným Výborem Senátu ČR.

4. Práce s Ultras.

Nejdůležitější skupinou fanoušků na Spartě i v jakémkoliv jiném fotbalovém klubu jsou takzvaní Ultras. Klub by si měl této skupiny nejvíce vážit, jde o hrdost klubu. Ultras jsou zamilovaní do klubu, obětují své poslední peníze, dovolenou, rodinné vztahy, aby např. mohli jet na zápas Sparty mimo hlavní město. Dávají přednost Spartě před rodinami, studiem, zdravím, nebo kariérou, je to v podstatě náplň jejich života.

Měly by se stanovit tvrdé podmínky, jak se stát členem Ultras a mohly by se jim pak svěřovat náročné úkoly (např. patronát nad odstraněním plotů na stadionu, udržení pořádku v sektoru jim vyhrazeném, atd.). Pokusit se pozitivně změnit image Ultras ve společnosti, a tím mezi ně dostat další věrné příznivce. Docílit toho, aby byla čest být mezi nimi! Pokusit se využít Ultras při podpoře klubu, podle jejich chování je podpořit i finančně, neoddělovat je ploty, ale dávat jim příspěvky na jejich činnost, poskytovat vlakové a autobusové lístky, nebo pomoc při zájezdech do zahraničí. Základem je oboustranná důvěra!

Vedení klubu se zatím stará pouze o VIP návštěvy, pro opravdové fanoušky, mezi které Ultras patří, se dělá velmi málo, protože jsou manažersky a finančně nedůležité. To

je však velký omyl. Je nutno zahájit opačný postup, aby se ACS bila za správné fandý, oni sami si pak budou hlídat svou image. Vedení se s nimi musí scházet před a po každém zápase, na začátku a konci sezony, když jeden nebo druhý partner něco potřebuje, nebo před každým výjezdem mimo Prahu. V současné době se neorganizují setkání s vedením Ultras ostatních ligových klubů ČR, chybí veřejná oslava slušných a oddaných fandů, to vše by v budoucí koncepci mělo být. To vše by mohla ACS začít sjednocovat a postavit se do čela tohoto hnutí.

Kamerové systémy na stadionu musí být pouze doplňkové, jsou sice drahé finančně, ale velmi jednoduché a prosté na využití. Sankce samotné situaci nezlepší, pouze nastolí atmosféru strachu.

5. Podpora fandění při domácích i venkovních utkáních.

Povzbuzování je velkým problémem současné Sparty. Skutečně fandí minimální část tribun (konkrétně sektor Ultras a část tribuny naproti hlavní). Pouze, když klub vyhrává, nebo se mu daří dlouhodobě, přidávají se další skupiny k fandění. Škodí i to, že současná atmosféra jde proti hlasitému, i když slušnému projevu na stadionu. Fanouškům ostatních klubů prochází to, co na ACS ne.

Je také důležité zjistit, proč lidé odsuzují skandování. Tím se kazí image vedení klubu, protože všichni vědí, že za našimi fanoušky nestojí tak, jako vedení ostatních klubů (například vedení SK Slavia Praha, Baníku Ostrava, nebo ve druhé lize tým Bohemians 1905). Zde by se přístup měl změnit radikálně.

Bylo by vhodné vytipovávat, odměňovat, zveřejňovat ty aktivní fanoušky, kteří fandí po celý zápas bez ohledu na výsledek. Měl by se na základě zkušeností od zahraničních fotbalových klubů vytvořit plán propojení všech diváků při skandování. Domluvit se do budoucna na secvičování skandování a fandění při zápase.

Do budoucna by se také mohly promyslet v koncepci výjezdy mimo Prahu, i do zahraničí. Pro úplnost uvádím, že v minulých letech bylo na fotbalovém výjezdu se Spartou na zápase s AC Milán 1 500 osob, s Manchesterem United 1 200, s FC Chelsea 1 000, s Fenerbahce Istanbul 400, s Laziem Řím 300, na stadionu Arsenalu Londýn 300 a na zápase v Chorvatsku s Dinamem Záhřeb již jen 200 fanoušků Sparty. Důvody klesajícího trendu jsou různé, ale mezi hlavní patří drahé cestování, pracovní doba, která nedovoluje časté odjezdy mimo republiku, složitá organizace a malá podpora, nebo dokonce tvrdá kritika, ze strany vedení Sparty.

Celkově by bylo vhodné prosazovat na stadionu Sparty nejenom krátkodobě v reproduktorech při zápase, ale koncepčně tleskání, zvukové, širokospektrální povzbuzování od diváků – hesla, výkřiky, zpívání chorálů a hymny. Dalších zvukových projevů na podporu hráčů je velmi málo – bubny, houkačky, ampliony, využití stadionových reproduktorů, ručních amplionů na tribunách téměř nezaznamenáte.

Dále by se mělo zkušebně zorganizovat nošení různých doplňků oblečení, jako jsou šály, trička, vlajky, odznaky, osušky, bundy, čepice, atd. (možnost je půjčovat před zápasem, po vzoru hokejové Sparty). Pomocí renomované, nejlépe zahraniční specializované agentury analyzovat, proč fandí jenom velmi malá část obecnstva a přijmout závěry na zlepšení, aby se fandilo všude, odstranit nálepku, že kdo hlasitě, i když slušně fandí, je člověk pro recesi. Tichý fanoušek je velmi malý přínos pro hráče při utkání.

5.2. Intranet

Jedním z nenáročných řešení, které by radikálně zlepšilo situaci v informovanosti pracovníků AC Sparta by mohlo být zavedení moderního vnitřního intranetu. Po zvážení nabídek se jeví jako vhodný tip Abakowiki. Jeho charakteristika se zaměřením na výhody, které přináší, je následující: Tento skutečně funkční intranet pomáhá efektivně a levně šířit znalosti ve firmě, Je místem, kde lidé najdou potřebné informace: Umožňuje lidem na tvorbě informací spolupracovat, je dostupný kdykoli a odkudkoli, perfektně zabezpečený, okamžitě a snadno použitelný, pravidelně aktualizovaný o nové funkce a bezpečnostní prvky. Intranety jsou obvykle hlavní komunikační kanál znalostí ve firmě, umožňují všem, aby se podíleli na tvorbě obsahu intranetu a spolupracovníci tam tak mohou rychle nalézt vše, co potřebují. Přinášejí nový způsob práce s informacemi a mění postavení firemních intranetů ze statického nevyužívaného nástroje na dynamické, živé prostředí, které lidé skutečně využívají. Řešení intranetu umožňuje postavit libovolně velký a libovolně strukturovaný intranet, který je odkudkoli a kdykoli dostupný. Díky snadné editaci a okamžité dostupnosti jsou všechny aktuální informace ihned k dispozici. Práci s intranetem zjednodušuje i skutečnost, že jakákoli novinka, která se na intranetu objeví, se ihned projeví na nástěnce každého pracovníka. Všichni tak budou vědět o všem, co je pro jejich práci nezbytně důležité. Tento nový způsob sdílení vnitrofiremních informací usnadňuje a zrychluje jejich šíření. Intranet je nástroj, který umožňuje uchovávat firemní znalosti na jednom místě, přístupném všem, kteří je potřebují. Navíc naprostá volnost ve struktuře ukládaných informací zaručuje, že nikdo

nebude omezován ve vytváření vlastních struktur, které jsou pro uchování různých informací nezbytné. Nové technologické řešení umožňuje snadnou orientaci ve firemních datech, a proto přinese do firmy následující výhody: aktuální informace jsou snadno dostupné, jakákoli novinka, která se ve znalostní databázi objeví, se ihned zobrazí všem uživatelům, kteří tak budou neustále informováni, trvale aktuální znalostní databáze pomůže rychleji zaškolit nové spolupracovníky a umožní tak věnovat více času vlastní práci. Odchodem pracovníka z firmy se jeho znalosti v intranetu, neztratí.

Považovala jsem za nutné z velké nabídky doporučit typ, který podle mne nejvíce vyhovuje. Protože neznám celkovou informační síť klubu, jde samozřejmě pouze o návrh, který by dle mého názoru pomohl situaci ve vzájemné a rychlé informovanosti a její provázanosti mezi vedením klubu a základnou fanoušků zlepšit.

5.3. Zpravodajsko – publicistická televize Z1

Zpravodajsko – publicistická televize Z1, jejíž rozjezd stál 150 milionů Kč, přináší od začátku června 2008 do České republiky model digitální komerční zpravodajské televize. Kontinuální informační servis odpovídá světovým standardům, známým například z amerických stanic CNN a Fox News, britské Sky News, německé N24 nebo slovenské TA3. Držitelem vysílací licence televize Z1 je společnost První zpravodajská, a.s., jediným akcionářem je skupina J&T, která je také monopolním vlastníkem fotbalového klubu AC Sparta Praha. Zpravodajské centrum Z1 je vybaveno špičkovou technologií redakčního systému Dalet, pro natáčení reportáží slouží výhradně kamery s paměťovými kartami, vše modernější, než má TV Nova, umožňující okamžitě informovat o událostech nejen v televizním vysílání, ale i na internetu. Vysílá podrobné zprávy z domova a ze zahraničí, sportovní výsledky, publicistiku, atraktivní talkshow, tematické magazíny, zajímavé dokumenty, atd.. Z1 plnohodnotně vysílá od 7:00 do 0:30 hod., hlavní vysílací čas (prime time) začíná v 19:00 a končí o půlnoci. Komerční zpravodajská televize musí nabídnout něco jiného než veřejnoprávní ČT 24, i když na to má méně prostředků a lidí. Zpravodajský kanál pro podnikatele dosud citelně chyběl.

Shrnutí:

1. Vzhledem k tomu, že společnost J&T je jediným vlastníkem jak nové zpravodajské TV Z1, tak i nejznámějšího fotbalového klubu v ČR AC Sparty Praha, nabízí se možnost marketingového využití činnosti tohoto sportovního klubu v programu TV. Na

první pohled je toto propojení efektivním přínosem pro oba subjekty, navzájem se mohou doplňovat i pomáhat.

2. Na utkáních AC Sparta Praha mohou probíhat marketingové akce, které by informovaly o práci Z1, o jejích možnostech využití pro malé, střední a velké podnikatele, pro právnické osoby i jednotlivce.

3. Z uvedených důvodů byla písemně TV Z1 oslovena s dotazem na současný stav v této spolupráci. Z odpovědi vyplývá, že významnější propojení zatím prakticky neexistuje. Pokud jde o odvysílané či připravované programy týkající se speciálně fotbalového klubu Sparta, neví TV Z1 o žádném. Aktivitám AC Sparta Praha se ve sportovním zpravodajství věnuje stejnou měrou jako klubům ostatním, žádné speciální pořady zaměřené na jeden jediný klub dosud nevysílala a zatím ani neplánuje vysílat.

Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na syntézu současných praktikovaných metod v marketingové a public relations práci se sportovními fanoušky, a to v nejoblíbenějším a nejatraktivnějším sportu v naší zemi – kopané. Z velkého množství špičkových klubů, které působí v naší vrcholové kopané, jsem si jako velký fanoušek AC Sparta Praha vybrala právě tento, u nás zdaleka nejúspěšnější a nejznámější fotbalový klub, který má nejvíce aktivních příznivců – přes jeden a půl milionu. Na základě získaných zkušeností z prostudovaných odborných materiálů jsem se pokusila stanovit hlavní směry v uvedené oblasti a vybrat ty, které jsou pro naše specifika optimální a budou pro náš fotbal znamenat skutečnou pomoc. Předkládám možnosti jejích aplikací do praxe vrchového sportovního klubu, který podle mého názoru musí stát v čele rozvoje této oblasti a ukazovat dalším klubům první a druhé ligy osvědčenou a použitelnou cestu. Dále jsem se snažila o posouzení jednotlivých druhů komunikace se zaměřením na nejdůležitější cílové skupiny, na realizované postupy komunikace, nacházení slabých míst a hledání způsobů jejich zlepšení nebo modifikace pro práci s příznivci.

Vycházela jsem přitom z premisy, že pro klub je nejdůležitější, ale také nejcitlivější, komunikace s nejpočetnější skupinou, kterou tvoří fanoušci fotbalového klubu, a to jak přímo uvnitř, tak i mimo AC Spartu. Podařilo se mi shromáždit velké množství materiálů a podkladů, které mi umožnily orientovat se v problematice, dostatečně se seznámit se stylem a způsoby marketingové komunikace ve sledovaném klubu i provést analýzu a formulovat návrhy na zlepšení či inovaci.

Zjistila jsem, že fotbalový klub AC Sparta Praha má na vysoké úrovni vypracovanou marketingovou komunikační strategii, účinné jsou samostatně vypracované mediální kampaně směřované především ke konaným zápasům. Komunikaci s fanoušky se snaží rozšiřovat a zkvalitňovat, ovšem ne vždy s očekávaným výsledkem. Vzniká nepřetržitě rostoucí řada fanouškovských Fan Clubů a cílových projektů a je velice důležité, aby se klub zaměřil spíše na jejich kvalitu a kontinuální rozvoj než kvantitu. Velkou slabinou zatím zůstává účinná komunikace a především odpovídající akce ve směru oddělení násilnické skupiny fanoušků od těch, kteří se jimi jen nechají strhnout, avšak v očích veřejnosti tvoří jeden celek a výrazně tak poškozují image klubu. Zde je ale velkým úkolem zároveň odlišit skutečné zápory od cílených útoků různých jednotlivců a skupin s trvale vyhoceným negativním vztahem k letenskému klubu.

Závěrem mohu konstatovat, že se AC Sparta Praha, a.s. je z hlediska našich českých podmínek v tomto sportovním odvětví nejlepším, srovnatelná s prací početného množství evropských klubů, samozřejmě mimo evropských gigantů, sdružených v G 14 – evropské organizaci špičkových zahraničních klubů. Přes nespornou a v některých ohledech účinnou snahu řídicích pracovníků má jak méně podstatné, ale i zcela zásadní nedostatky. Za největší z nich považuji absenci dlouhodobé koncepce strategie práce s příznivci, bez které hrozí uspokojení z pozice v ČR a nárůst dramatických obtíží a chyb při nutném dalším rozvoji. Spartu jsem při psaní podrobně prostudovala a velmi ráda bych získané poznatky aplikovala v konkrétní práci pro klub, ke kterému mám silný emotivní vztah. Ráda bych se také seznámila s činností velkého zahraničního klubu a pomohla získanými zkušenostmi k dalšímu posunu v naší zemi.

Resumé

In this work, I focused on the synthesis of the current applicable methods in marketing and public relations work with sports fans, in the most popular and most attractive sport in our country – football. As a big fan of AC Sparta Praha, from a large number of top clubs, which operate in our senior football, I chose this one for being by far the most successful and most famous Czech football club with most of active supporters-over one and a half million. On the basis of the experience collected from specialized materials, I tried to lay down guidelines in this field and select the best of them, which will mean real help for our football. I suggest the possibility of their applications to the practice of top Sports Club, which, in my view, must take the lead in the development of this area and show the other clubs in the first and second league and best way. I also tried to

assess the various types of communication, focusing on key target groups, on the procedures of communication, finding weaknesses and looking for ways to improve or modify work with fans.

I based my work on the premise that the communication with the largest target group, consisting of fans of football club, both directly within and outside the AC Sparta, is the most important but also the most sensitive for the club. I managed to collect large quantities of materials and documents allowing me to navigate the issue, sufficiently acquainted with the style and methods of marketing communication in the club as well as to analyze and formulate proposals for improvement and innovation.

I have found that the football club AC Sparta Prague has prepared a high-level marketing communication strategy. Self-produced media campaigns directed mainly to the matches held are effective. It seeks to expand and improve the communication with fans but not always with the expected result. There is a continuously growing number of fan clubs and target projects, and it is very important for the club to focus more on quality and continuous development than quantity. Effective communication and in particular the relevant action in the direction towards the separation of the violent groups of fans from those who just let them pull off, but in the eyes of the public constitute a whole and significantly damaging the image of the club, remains a great weakness. Here is a great challenge but it is also necessary to distinguish between the real negatives and the targeted attacks of various individuals and groups aimed permanently to escalate negative relationship towards the club from Letná.

Finally, I found out that the AC Sparta Prague is in this respect in the terms of our conditions in the Czech sports industry the best one, comparable to the work of numerous European clubs, of course, with the exclusion of the European giants, represented in the G 14 – the European organization of top foreign clubs. Despite the indisputable and in some respects effective effort of the management there are less important but also crucial shortcomings. I consider the absence of the concept of the long-term strategy of working with the fans as the biggest issue, without which a threat of the satisfaction with the positions in the Czech Republic is possible, connected with the dramatic increase in problems and errors during the further development.

I have written very detailed study about Sparta, the club which I have a strong emotional relationship with, and I would like to apply the knowledge acquired in the concrete work for the club. I would like also be more deeply acquainted with the

activities of selected big foreign club, which could help to further improvement in this respect in our country.

Použitá literatura

1. BON G. LE: Psychologie davu. Praha: KRA, 1997.
2. ČÁSLAVOVÁ, Eva: Management sportu. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company, 2000
3. SEDLÁČEK, J.: E-komerce, internetový a mobil marketing. 1. vydání Praha, BEN-technická literatura, 2006.
4. BUFORD B.: Sám mezi rowdies. Nové Sedlo u Lokte: Plachý Zdeněk, 2005.
5. CANETTI E.: Masa a moc. Praha: Arcadia, 1994.
6. CARDIA, Wesley: Marketing e patrocínio esportivo. Porto Alegre [Brazílie]: Artmed Editora S. A., 2004.
7. KOTLER, Philip: Marketing Management. Václav Dolanský, Stanislav Jurnečka. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001.
8. ČECHÁK V., LINHART J.: Sociologie sportu. Praha: Olympia, 1986.
9. ČEPELKOVÁ, J., RICHTER, M., SEHNALOVÁ, R.: Mediální slovník ARBOmedia.
10. Diplomová práce Veselý T.: Vliv marketingové kampaně na návštěvnost prvotřídního utkání v kopané. Praha: UK FTVS 2007, vedoucí dipl. práce Petr Málečka, KK.
11. WESTERBEEK, H., SMITH A.: Sport business in the global marketplace. 1st edition. New York, USA: Palgrave Macmillan, 2003.
12. FELT Karel: Double!; Praha: Ottovo nakladatelství 2007.
13. FELT, K., JEŽEK L.: Fotbal plný hříchů. Praha: CESTY, 1995.
14. FORET M.: Marketingová komunikace. Plzeň: Computer Press 2005.
15. FREY Petr: Marketingová komunikace – nové trendy a jejich využití. Praha: Management Press 2005.
16. HOLLITSCHER W.: Lidská agresivita. Praha: Svoboda, 1975.
17. HORÁKOVÁ, Helena: Strategický marketing. Praha: Grada, 2003.
18. HORÁKOVÁ, Iveta: Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992.
19. HOŠEK V.: Psychologie odolnosti. Praha: Karolinum, 1999.
20. JANATA J.: Agrese, tolerance a intolerance. Praha: Grada, 1999.
21. KERN H. a kol.: Přehled psychologie. Praha: Portál, 1999.
22. BOUČKOVÁ, Jana: Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003.
23. KREMPA L.: Projevy divácké agrese při fotbalových utkáních. FTVS UK, 2003.
24. LORENZ K.: Základy etologie. Praha: Academia, 1995.
25. SVÁTEK, Jan: Ekonomická analýza společnosti. [s. l.], 2006. 42 s. Vysoká škola ekonomická v Praze. Bakalářská práce.
26. Výsledky soutěže Internet Effectiveness Awards, 2006 online. Dostupný na [www <http://hn.ihned.cz/c3-19965660-500000_d-vysledkysouteze>](http://hn.ihned.cz/c3-19965660-500000_d-vysledkysouteze)
27. MIKŠÍK O.: Psychologie hromadného chování. Praha: SPN, 1977.

28. MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William: Sport Marketing. [s.l.]: [s. n.], [2004?].
29. NAKONEČNÝ Milan: Encyklopedie obecné psychologie. Praha: Academia, 1997.
30. NAKONEČNÝ Milan: Lidské emoce. Praha: Academia, 2000.
31. NAKONEČNÝ Milan: Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004.
32. Interní dokumenty AC Sparty, poskytnuté PR oddělením (Louskáček – rádio Impuls)
33. POŇŠICKÝ, J.: Agrese, násilí a psychologie moci. Praha: TRITON, 2005.
34. SLEPIČKA P.: Spectator reflection of sports performance. Praha: Karolinum, 1991.
35. SLEPIČKA P.: Sportovní diváctví. Praha: Olympia, 1990.
36. STEHLÍK, Eduard: Marketingové aplikace. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998.
37. STEHLÍK, Eduard: Základy marketingu. 2. vyd. Praha: VŠE, 2003.
38. MAREŠ M., SMOLÍK J., SUCHÁNEK M.: Fotbaloví chuligáni. Brno: Centrum strategických studií, 2004.
39. SVOBODA Václav: Corporate identity. Zlín: Univerzita Tomáše Bati 2003.
40. SVOBODA Václav: Public Relations moderně a účinně. Praha: Grada 2006.
41. SZEPAFISKI J.: Základní sociologické pojmy. Praha: NPL, 1966.
42. ŠINDLER, Petr: Event marketing. 1. Vyd. Praha: Grada publishing, 2003.
43. TRUNEČEK, Jan: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. Vyd. Praha: Professional publishing, 2003.
44. VĚRČÁK V., GIRGAŠOVÁ J., LIŠKAŘOVÁ R.: Media relations není manipulace. Praha: Ekopress 2004.
45. VYSEKALOVÁ, Jitka, KOMÁRKOVÁ, Růžena: Psychologie reklamy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001.
46. DAHLKE R.: Agrese jako šance. Praha: Ikar, 2005.
47. PARKS, Janet B., ZANGER Beverly R. K., QUATERMAN Jerome: Contemporary sport management. 1st edition. USA: Human Kinetics, 1998.
48. ČERNÝ J.: Fotbal je hra. Praha: Československý spisovatel, 1968.
49. BARBAN, Arnold M., CRISTOL, Steven M., KOPEC, Frank J. ESSENTIALS of Media Planning: A Marketing Viewpoint. 3rd edition. Lincolnwoods [Illinois, USA]: NTC Business Books, 1993.
50. MEDIARESEARCH a. s.: Zpráva o výzkumu životního stylu 2006. [s. l.] : [s. n.], 2007.
51. AC Sparta Praha fotbal a. s.: Výroční zprávy za rok 2005, 2006, 2007, část 2008.
52. Bakalářská práce Jan Svátek: Ekonomická analýza společnosti AC Sparta Praha

kopaná, a.s., VŠE 2006, vedoucí práce Doc. Ing. J. Novotný, CSc.

53. Časopis Marketing&Media; ročník IX, číslo 20/2008.
54. Diplomová práce T. Křivda: Marketingové a komerční využití elektronických médií ve sportovním klubu. Praha: UK FTVS 2008, vedoucí dipl. práce Ing. Petr Malech
55. Diplomová práce M. Jůzová: Marketingová komunikace AC Sparta Praha, a.s., VŠE, vedoucí práce Ing. M. Zamazalová, PhD., 2008.
56. Disciplinární řád ČMFS platný od 1. 7. 2003.
57. MS ČR: Návrh opatření k řešení problematiky diváckého násilí únor 2009.
58. Přehled fotbalové legislativy z hlediska anglického a českého práva, PŘ ČR únor 2004.
59. Obchodní rejstřík online [online]. Dostupný z WWW: < <http://www.justice.cz/> >
60. Organizační řád AC Sparta Praha: interní dokument Ř-01, platnost od 1. 7. 2008.
61. Rozhodnutí Rady EU o bezpečnosti v souvislosti s fotbalovými zápasy mezinárodního rozměru, duben 2002.
62. Tragédie na Hillsborough, 15 dubna 1989: Zpráva odvolacího soudu: Taylor (Cm.: 765); 59. Peter Taylor.
63. Zpráva vyšetřující komise tragédie na Hillsborough.

Použité webové stránky

1. www.sparta.cz – internetové stránky společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s.
2. www.acs.webs.cz
3. www.adc-czech.cz
4. www.arsenallondon.com
5. www.cmfs.cz – internetové stránky Českomoravského fotbalového svazu
6. www.cs.wikipedia.org
7. www.efotbal.cz – fotbalové zpravodajství internetového portálu eFotbal.cz
8. www.eurobible.net/cz/home/wap/wap-what.php
9. www.fg.cz
10. www.fotbal.cz
11. www.fotbalovysvet.cz
12. www.fotbalportal.cz – Real
13. www.gunners.cz – Arsenal
14. www.hattrick.cz

15. www.hooligans.cz
16. www.idnes.cz
17. www.ihned.cz
18. www.impressionmedia.cz
19. www.jhsport.sk – Arsenal
20. www.mvcr.cz
21. www.netmonitor.cz
22. www.realmadrid.com, es
23. www.realmadridcf.cz
24. www.skjihlava.cz
25. www.sport.cz – sportovní on-line magazín deníku Právo
26. www.spartafandislusne.cz
27. www.spartaforever.cz – internetové stránky fanoušků fotbalové Sparty
28. www.sportbusiness.cz – sport marketing & management
29. www.supporters.cz
30. www.uefa.com – internetové stránky Evropské fotbalové asociace UEFA
31. www.ultrassparta.cz
32. www.ultras-zin.cz

Seznam příloh

Příloha č. 1: Akce ACS jarní sezona 2007/8

Příloha č. 2: Ukázka inzerátu v denním tisku.

Příloha č. 3: Marketingové aktivity na podzim 2006 (tabulka)

Příloha č. 4: Ukázka Jak Sparta propaguje svá utkání

Příloha č. 5: Akce v rámci Sparta fandí slušně

Příloha č. 6: Tribuna RWE (obrázek)

Příloha č. 7: Tribuna Nicorette (obrázek)

Příloha č. 8: Tribuny AC Sparta Praha kopaná, a.s. (obrázek)

Příloha č. 9: Kus Sparty teď patří Tobě (obrázek)

Příloha č. 10: Coca Cola teen tribuna (obrázek)

Příloha č. 11: Výhody a nevýhody jednotlivých druhů médií (tabulka)

Přílohy

Příloha č. 1: Akce ACS jarní sezona 2007/8.

Utkání dvou mistrovských celků posledních dvou let, všichni držitelé příjmení Mistr – vstup zdarma

Všechny Hany vstup zdarma! (odvozeno od Hané) utkání Sigmy Olomouc

Žáci do 15let vstup zdarma, všichni školáci registrovaní ve Fan Club Junior obdrželi dárky a 15% sleva do Fan Shopu

ve spolupráci s LG a EA Sports – představení Fifa 08 a nové LCD televize spojené s losováním her, cen , TV LG a mp3 přehrávače LG

Se vstupenkou z utkání na FC Zurich – vstup na příští ligové utkání zdarma

akce Se Spartou na Spartu: vstupenka nebo permanentka na hokej – zdarma vstup na fotbal, všichni nad 18 let pivo Plzeň zdarma! Spuštění projektu Sparta fandí slušně! (šály, DVD a trubky zdarma)

Akce se Spartou do Evropy: Losování zájezdu do Říma, A Serie: AS Řím – AC Parma

Otevření Teen Point Tribuny, vstup dětem zdarma, program (přišlo 1200 dětí)

Velikonoční nadílka pro děti na RWE, vstup zdarma na Coca Cola TeenPoint, akce se Spartou do Evropy, losování o zájezd na Premier League: Arsenal – Reading, speciální občerstvení

Akce se Spartou do Evropy: Losování zájezdu Bundesligu: FC Norimberk – Schalke 04, speciální občerstvení (norimberské klobásy – v režii Colosea)

Akce hledáme 12 hráče (diváky) Vylosovaných 12 diváků získalo unikátní dárky – všemi hráči podepsané dresy. Vstup na CocaCola TeenPoint zdarma!

Akce hledáme 12 hráče (diváky) losování o 12 podepsaných míčů, vstup na CocaCola TeenPoint tribunu zdarma!

Prodej nových permanentek, v den zápasu 10% sleva, vstup na CocaCola TeenPoint tribunu zdarma!

Příloha č. 2: Ukázka inzerátu v denním tisku.

AC Sparta Praha využívá nový sportovní areál v Praze 9 – Satalicích

Čtyřdenní fotbalová příprava proběhne ve dvou turnusech ve sportovním areálu v Satalicích, který disponuje několika kvalitními fotbalovými hřišti. Jeho součástí je i dobře vybavená rehabilitační linka a malá tělocvična, vhodná pro kompenzační cvičení.

Organizátoři rádi uvítají fotbalisty, narozené v letech 1999 – 2000, kteří ale musejí být registrovaní v některém z fotbalových klubů v České republice. Tréninky povedou špičkoví trenéři mládeže, v čele se šéftrenérem přípravek AC Sparta Praha Mgr. Jaroslavem Vavříčkem. Pro účastníky bude zajištěna strava, vhodná pro sportovce, samozřejmostí je pravidelný pitný režim. Kemp nabídne kromě fotbalového tréninku celou řadu doprovodných akcí – prohlídky fotbalových stadionů, besedy se sportovci, návštěvu aquaparku, či krátké lekce angličtiny a němčiny.

Mladí fotbalisté stráví den s garantem kempu Tomášem Řepkou. Jeho součástí bude společný trénink, beseda a autogramiáda.

Místo konání: Sportovní areál Satalice Praha 9 (www.satalice.eu). Vybraná tréninková jednotka proběhne v Tréninkovém centru ACS na Strahově.

Termíny: 1. turnus 26. července – 29. července
2. turnus 30. července – 2. srpna

Věkové kategorie: ročníky 1999, 2000, 2001

Kontakt na organizátory: 608 260 764 (p. Pařízek), 777 246 988 (p. Vavříček)

Příloha č. 3: Marketingové aktivity na podzim 2006 (tabulka)

Zápas	Marketingové akce – motto	Aktivity	Návštěvnost
Kladno 29. 7.	Motto – 1. ligový zápas	Bez speciálních akcí, inzerce v médiích	14 805
Příbram 19. 8.	Motto – „ Sparta proti rasismu “	Bez speciálních akcí, speciální inzerce v médiích	9 437
Zlín 9. 9.	Akce – „ Celá rodina na Letnou “ (Homolkovi)	Zlevněné rodinné vstupné, atrakce + nápoje a dárky pro děti, Nike abeceda, nafukovací atrakce. Printová a speciální rozhlasová inzerce.	8 521
České Budějovice 24. 9.	Akce „ Vojsko, studenti, důchodci vstup zdarma “	Po předložení průkazů vstup zdarma. Inzerce v médiích	9 402
Ostrava 15. 10.	Akce „ Spojená Sparta “	Každý, kdo si zakoupil lístek na zápas hokejové Sparty, mohl jej vyměnit za lístek na toto utkání.	14 814
Brno 28. 10.	Akce „ 2+1! “ (vysoké školy) Akce Espanol	Výroba velkých letáků (vylepení) a roznos malých letáků studentům na koleje a vysoké školy v Praze Inzerce v médiích. Lístek ze zápasu s Espanyolem Barcelona šlo vyměnit za lístek na zápas s Brnem.	8 612
Olomouc 11. 11.	Akce – „ Sparta, můj souseď “ +	– roznos speciálního letáků „Sparta váš souseď“ prostřednictvím Česká pošta (cca 18 000 ks) – navíc každý Martin vstup zdarma	5 530

Bakalářská práce

	Martinové zdarma!	Inzerce v médiích.	
Plzeň 26. 11.	Akce „Sparta naděluje“	Spolupráce s obchodem Prague Store – při předložení vstupenky 20% sleva; soutěže o velké ceny (o přestávce), účast „Mikuláše“	4 405

Příloha č. 4: Ukázka Jak Sparta propaguje svá utkání.

Letáky

Formát A5

Pro speciální tribuny – popis umístění tribuny, výčet jednotlivých aktivit

Distribuční kanály letáku

Distribuce letáků do škol – Praha 7, Praha 6, Praha 5 (Coca-Cola Teen Point)

Distribuce letáků Mc Donalds (Letná)

Distribuce letáků Praguestore (Václavák)

Fan Shop

Zákaznické centrum

Inzerce A4 – v časopisech (ABC, Hattrick)

Obsahově bude zaměřena obecně – širší použití pro celou jarní část.

Inzerce v denících – půlstrany

Blesk, Sport, 24 hodin

Rozhlasová inzerce

Blaník, Impuls, Rock Zone, Evropa 2, Fajn rádio, Express Rádio

Web

Upoutávky článkem – interstitial (úvodní stránka před homepage), bannery na sparta.cz

Reklamní prostor na portálech Centrum Holdings

Speciální:

Bulletín pro Prahu 7 – otištění informací

„Umístnění“ maskota v centru – roznos letáků v den samotného zápasu – pozvánka

e-mail:

newsletter fanouškům

newsletter obchodní partneři

Příloha č. 5: Akce v rámci Sparta fandí slušně

Příklady akcí, uveřejňovaných na portálu pouze pro členy SFS.

1. Zvolte nejlepší chorál.

V průběhu února a března 2008 byla možnost posílat návrhy na chorály pro spartánská utkání. AC Sparta vybrala nejkvalitnější nabídku, uveřejnila texty přiložené a zabezpečila možnost připojení reproduktorů.

2. Jak se vaří fotbal na Spartě.

V další akci pro členy Sparta fandí slušně má každý šanci nakouknout pod pokličku spartánského hrnce a nasát atmosféru předního fotbalového klubu.

3. Se spartány do kina.

Nejrůznější osobní setkání pro členy klubu Sparta fandí slušně v netradičním prostředí, jinde než na stadionech, třeba v kině, nebo v divadle. Vybrané filmové či divadelní představení pro vás pokaždé uvedou sami hráči Sparty.

4. Den otevřených dveří.

Na duben je přichystaný pro členy ze společenství SFS v Axa Areně. V útrobách stadionu na Letné Vám ukážeme VIP prostory a hlavně šatny hráčů.

5. Exhibiční fotbalový turnaj

V první polovině února 2008 připravujeme exhibiční fotbalové klání v Tréninkovém centru Sparty v Praze na Strahově. I vy si můžete navléknout dres a nastoupit proti slavným spartánským jménům či proti osobnostem z mnoha oborů veřejného života, které Spartě fandí a podporují ji.

6. SFS Cup – II. ročník – posílejte přihlášky

Po roce jsme pouze pro vás, členy Sparta fandí slušně, připravili druhý ročník turnaje v malém fotbalu s příznačným názvem SFS Cup. Turnaj se uskuteční v neděli 15. 3. 2009, tedy v předvečer druhého jarního domácího utkání, v němž do AXA Areny zavítá 1. FC Brno. Kolbištěm se stejně jako loni stane nafukovací hala v areálu spartánského Tréninkového Centra na Strahově.

7. Účastníci SFS Cupu, podělte se s námi!

Rádi bychom touto cestou ještě jednou poděkovali všem, kteří se zúčastnili druhého ročníku SFS Cupu, a přispěli tak velkým dílem k vytvoření pohodové sportovní atmosféry. Podělte se s námi a ostatními členy hnutí Sparta fandí slušně o své zážitky, dojmy, fotografie či videozáznamy. Pošlete nám svou reportáž a další materiály.

8. Občerstvení na ACS

Na základě záporných ohlasů jsme se v dubnu a květnu minulého roku věnovali monitoringu stravovacích služeb zvýšenou pozorností. Jeho součástí byl i opakující se průzkum názorů návštěvníků AXA Areny v průběhu ligových utkání. Vyhodnocení dat z tohoto průzkumu potvrdilo nejpálčivější problém – velké fronty, pomalá obsluha, zatímco s nabídkou nápojů i jídla byla většina respondentů spokojena. Na základě výše uvedených skutečností byla v průběhu zimní přestávky zahájena rekonstrukce občerstvovacích stánků na vchodech 1 a 2.

9. Soutěže

Nej SFS foto – nejnovější foto nejlepší foto všechna alba

Nej SFS video – nejnovější video nejlepší video všechna alba

Články – Nejnovější Nejčtenější Nejlépe hodnocené Nejdiskutovanější

SFS Blogy – Nejčtenější Nejlépe hodnocené Nejobsáhlejší Nejnovější Nejstarší

Zbrusu nová soutěž je tu! Vyfoť se na Spartě a vyhraď!

Přijď na všechny tři zbývající domácí zápasy, vyfoť sebe i svou partu v AXA Areně a fotky nám pošli!

V rámci SFS probíhá celá řada dalších nových, nebo opakujících se osvědčených akcí, které nelze pro nedostatek místa písemně představit. Každý si opravdu vybere!

Příloha č. 6: Tribuna RWE (obrázek)

RWE
The energy to lead

RODINNÁ TRIBUNA

Sparta zve vaši rodinu do své rodiny

Udělejte si skvělé rodinné odpoledne na Spartě. Pro vás a vaše děti jsme zprovoznili RWE rodinnou tribunu. Spousta zábavy, non-stop dohled, atrakce i pro ty nejmenší. Zatímco vy se budete bavit fotbalem, vaše děti se budou bavit s námi. Sparta fandí rodinám.

- půjčovna fanouškovského vybavení, dek a polštářků
- malování klubových barev na tvář
- roznáška občerstvení na tribunu od firmy McDonald's
- stolní fotbal
- dětský koutek s odborným dohledem v krytých vyhrazených prostorách restaurace McDonald's
- minirána - střelba míčky na terč
- 2 fotostěny pro rodinné portréty
- prodej klubového magazínu „Sparta, do toho!“
- odborný dohled na děti
- sektory H23 a H24: klidná a bezpečná část stadionu, dostatečně vzdálená od sektoru domácích i hostujících vlajkonošů
- dětská fanzona s atrakcemi pro děti
- nekuřácké prostředí

sektory H 23-24



Příloha č. 7: Tribuna Nicorette (obrázek)



Příloha č. 8: Tribuny AC Sparta Praha kopaná, a.s. (obrázek)

Pořád hledáš svoje místo?

			
NICORETTE NEKUŘÁCKÝ SEKTOR kouřit se bude jen z hráčů na hřišti, užj si fotbal bez cigaretového dýmu	RWE RODINNÁ TRIBUNA celá rodina na Spartu, doprovodný program, hry pro děti	COCA-COLA TEEN POINT TRIBUNA Sparta tobě a tvým kámošům od 12 do 18 let přináší vlastní tribunu	OSTATNÍ MÍSTA NA STADIONU připoj se k těm, kteří už své místo na Spartě našli
			

AC Sparta Praha vs. FK Teplice / 22. 9. 2008 od 17:15 hod

     

Příloha č. 9: Kus Sparty teď patří Tobě (obrázek)

**KUS SPARTY
TEĎ PATŘÍ TOBĚ!**

SPARTA TOBĚ A VŠEM TVÝM KÁMOŠM
OD 12 DO 18 LET PŘINAŠÍ VLASTNÍ TRIBUNU

STOLNÍ FOTBALKA
HERNÍ KONZOLE
FOTOSTĚNA

DALŠÍ SPECIÁLNÍ ATRAKCE, KTERÉ TĚ NA JARĚ ČEKÁJÍ:
DO'S / R N B, HIP HOP ... /
SHOW / TANEČNÍ, SPREJERSKÁ, BIKERSKÁ, NINE ... /
PŘEDVÍDEČKA TETOVACÍHO SALÓNU ...
NAFUKOVACÍ ATRAKCE / BUMOBĚH, DVOKÉ BĚH /
SOUČTĚŽE O SPOUSTU DEN COCA-COLA EA SPORTS SPARTA
OCHUTNÁKES NÁPOJŮ STRAN COCA-COLA
ŽIVÉ VYSTOUPENÍ VÍD OSOBY
NOVÁ ATRAKCE FOTBALOVÁ KLEČ

AC SPARTA PRAHA
FOTBAL

Coca-Cola teen point

Coca Cola Teen Point Tribuna je v sektoru D77–D82, vchod 4.
Vstupné 100 Kč, vstupenky zakoupíš v pokladně č. 4.
Tento leták nevyhazovat, při předložení tohoto letáku na pokladně č. 4,
obdrží zákazník 10% slevu na nákup vstupenky. Platí pouze na tuto tribunu.

Příloha č. 10: Coca Cola teen tribuna (obrázek)

Zpátky na stadion

**OSVĚŽ SE A PŘIJĎ FANDIT NA COCA-COLA TEEN POINT TRIBUNU!
VYHRÁVÁ KAŽDÝ!**



Zaregistruj se do soutěže na sparta.cz, vytiskni

si hrací kartu a nasbírej nápis "SPARTA" z písmen umístěných na každé lahvi v nápojovém automatu ve tvé škole v Praze a Středočeském kraji (seznam škol, zapojených do soutěže [☐](#))

Vyplněnou hrací kartu potom vyměň v průběhu jarní části sezony 2008/2009 za volnou vstupenku na fotbalový zápas a občerstvení Coca-Cola na pokladně číslo 4 AXA Areny, stadionu Sparty. Mailem ti před každým domácím utkáním pošleme pozvánku, abys nezmeškal jediný zápas Sparty.

Navíc máme pro prvních 100 fanoušků připravena originální trička Sparty. Jestli ho chceš taky, musíš doplnit prémiová písmenka AC na žlutém podkladu na hrací kartu.

Soutěž probíhá od 21. 2. 2009, tak sleduj www.sparta.cz/coca-cola.

Registrace do soutěže

Příloha č. 11: Výhody a nevýhody jednotlivých druhů médií (tabulka)

Médium	Výhody	Nevýhody
Noviny	Pružnost, včasnost, dobré pokrytí místního trhu, široké působení, vysoká důvěryhodnost	Krátká životnost, špatná jakost tisku, nízká čtenost jednoho výtisku
Televize	Kombinuje obraz, zvuk a pohyb, apeluje na smysly, velká pozornost při sledování, velký dosah	Vysoké absolutní náklady, přeplněnost, přelétavá pozornost, menší selektivita příjemců
Adresné zásilky	Volitelnost příjemců, pružnost, žádná konkurence stejného média, osobní oslovení	Poměrně vysoké náklady, pověst nevyžádaného reklamního materiálu
Rozhlas	Masové použití, vysoká geografická a demografická selektivita, nízké náklady	Pouze zvuková prezentace, nižší pozornost než televize, nestandardizované vyhodnocování sledovanosti, přelétavá pozornost
Časopisy	Vysoká geografická a demografická selektivita, důvěra a prestiž, vysoká jakost tisku, dlouhá životnost, vysoká čtenost jednoho výtisku	Dlouhá čekací doba při nákupu reklamní plochy, část neprodaných výtisků, žádná záruka umístění
Venkovní reklama	Pružnost, velký počet opakovaných působení, nízké náklady, malá konkurence	Nemožná volitelnost příjemců, omezení výtvarného řešení
Zlaté stránky	Výborné pokrytí, vysoká důvěra, velký dosah, nízké náklady	Vysoká konkurence, velká časová prodleva mezi zakoupením a působením, omezení tvůrčího přístupu
Bulletiny	Velmi vysoká selektivita, úplná kontrola rozesílání, možnost interaktivního působení, relativní nízké náklady	Náklady se mohou vymknout kontrole
Brožury	Pružnost, úplná kontrola rozesílání, možnost dramaturgie sdělení	Nadměrná produkce vede k vysokým nákladům
Telefon	Velké množství uživatelů, možnost osobního rozhovoru	Poměrně vysoké náklady i při využití dobrovolníků
Internet	Velké množství uživatelů (ČR 2007 – více jak 4,2 milionů), interaktivita, video, zvuk, obrázky, cena, měřitelnost výsledků	Přístup k internetu v malých a středních městech, nižší důvěra
Mobilní telefony	Velké množství uživatelů, nové typy telefonů s videem, obrázky, přenosné, „cestují s člověkem“	Malý displej, malý potenciál pro přenos reklamního sdělení
Kinoreklama	Zapojení zraku, sluchu, velikost plátna, vysoká pozornost	Nízký počet návštěvníků, nízká frekvence