

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

Martina Pavlová

**Časopis Sparta do toho! a jeho pozice
v komunikaci klubu**

Bakalářská práce

Praha 2009

Autor práce: **Martina Pavlová**

Vedoucí práce: **PhDr. David Lukšů**

Rok obhajoby: **2009**

Bibliografický záznam

PAVLOVÁ, Martina. *Časopis Sparta do toho! a jeho pozice v komunikaci klubu*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2009. 85 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. David Lukšů

Anotace

Bakalářská práce „Časopis Sparta do toho! a jeho pozice v komunikaci klubu“ pojednává o mediální struktuře profesionálního fotbalového klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. Práce je zaměřena na zápasový magazín a jeho současný význam pro klub v kontextu rozvoje nových komunikačních technologií. Pro vymezení a pochopení postavení magazínu se práce zabývá též komplexní analýzou komunikačního mixu AC Sparta Praha.

Annotation

Bachelor thesis „Magazine Sparta do toho! and its position in communication of the club“ deals with media structure of professional football club AC Sparta Praha fotbal, a.s. Thesis focuses on match-day programme and its contemporary importance in context of developing new communication technologies. Thesis also analyzes organisational communication mix to enable better understanding of the magazine's position in communication of AC Sparta Praha.

Klíčová slova

Profesionální sportovní klub, masová média, komunikace, sport Public Relations, nová klubová média, zápasový program

Keywords

Professional sports club, mass medias, communication, sport Public Relations, new media of sports club, match-day program

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu. Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 140 542 znaků s mezerami, tj. 78 normostran. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti i pro účely výzkumu a studia.

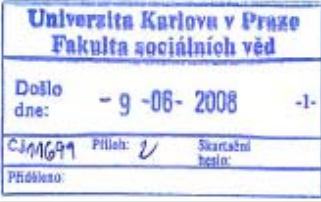
V Praze dne 22. 5. 2009

Martina Pavlová

Poděkování

Ráda bych tento prostor využila k vyjádření poděkování vedoucímu práce PhDr. Davidu Lukšů, bývalým i současným zaměstnancům AC Sparta Praha fotbal, kteří mi poskytli potřebné informace, materiály a rady, a v neposlední řadě své rodině a blízkým, kteří mě při psaní podporovali a povzbuzovali.

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky UK FSV Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT:	
Příjmení a jméno diplomanta: Pavlová Martina	Razítko podatelny: 
Imatrikulační ročník diplomanta: 2005	
E-mail diplomanta: martina.pavlova@email.cz	
Studijní program/studijní obor: Mediální a komunikační studia (kombinovaná forma)	
Předpokládaný název práce v češtině: Časopis Sparta do toho! a jeho pozice v komunikaci klubu	
Předpokládaný název práce v angličtině: Magazine Sparta do toho! and its position in communication of the club	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, školní rok – vzor: ZS 2012): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí, tedy teze schválené v LS 2010/2011 umožňují obhajovat práci nejdříve v LS 2011/2012) LS 2009	
Jedná se o téma (zakřížkujte platnou odpověď): navrhované studentem <input checked="" type="checkbox"/> z nabídky IKSŽ <input type="checkbox"/> Příjmení a jméno pedagoga, který téma vypsal:	
Pedagog, s nímž byly teze konzultovány (příjmení, jméno, pracoviště – vzor: Bednářová, Petra, KŽ IKSŽ UK FSV): Lukšů, David, KMS IKSŽ UK FSV	
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Hlavním záměrem práce je zhodnocení klubového časopisu Sparta do toho! z několika hledisek. Ať již jde o jeho vývoj (téměř 50letá tradice), obsahovou a formální stránku, ekonomické aspekty vydávání či o význam časopisu v komunikaci klubu. Pro postžení kontextu vydávání časopisu bude třeba stručně popsat i komunikační mix a PR aktivity AC Sparta Praha fotbal, a.s. Práce by tak měla poskytnout informace nejen širšímu publiku (veřejnosti), ale zároveň by mohla být přínosná i pro interní zhodnocení komunikace klubu (vzhledem k plánovanému dotazníku směřujícímu k čtenářům časopisu).	
Zdůvodnění výběru tématu práce, včetně stručného popisu řešení nejvýznamnějších otázek vztahujících se k tématu v odborné literatuře oboru (rozsah max. 1000 znaků): Důvodem pro výběr tématu byl zejména můj zájem o fungování sportovního klubu z hlediska komunikačního a marketingového. Kluby působící ve vrcholovém (profesionálním) sportu je nutné chápat jako ekonomické subjekty, jejichž cílem je generování zisku a prosperita. Marketing a komunikace se tak stávají nepostradatelným nástrojem k dosahování základních ekonomických i sportovních cílů (případně společenských cílů). V současnosti kluby disponují širokým spektrem komunikačních možností. Jednu z nich představují i časopisy, které bývají nejčastěji vydávány zejména pro příznivce (fanoušky) klubu za účelem přiblížení dění v klubu. Míra významnosti v komunikačním mixu se často liší v závislosti na koncepci klubu.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): 1. Úvod 2. Teoretická část : vymezení základních pojmů, sportovní žurnalistika, fungování sportovních organizací, komunikace a marketing 3. Analytická část : a) Komunikační mix AC Sparta Praha fotbal	

<p>b) Vývoj časopisu, rozbor a zhodnocení jeho významu v rámci komunikace c) Dotazník - názory čtenářů 4. Interpretace a závěr</p>
<p>Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období, za které bude analyzován) a postup (technika) při jeho zpracování: Dostupný archiv časopisu Sparta do toho! - zejména za poslední 4 roky. Analýza časopisu se zaměřením zejména na vývoj grafické podoby, rubrik, obsahu, distribuce jeho významu v rámci komunikace. Zhodnocení komunikace klubu Dotazník</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Čáslavová, E.: Management sportu, Praha: East West Publishing Company, 2000 • Ježek, P., Waic, M. : Česká tělovýchovná a sportovní literatura 1919 -1945 • Kotler, P.: Moderní marketing (4. evropské vydání), Praha: Grada Publishing, 2007 • Němec P.: Public Relations. Zásady komunikace s veřejností, Management Press, Praha 1993 • Rowe, D.: Sport, culture and the media, Buckingham, England : Open University Press, 2004 • Stold, G. Clayton: Sport public relations : managing organizational communication, Champaign, IL : Human Kinetics, 2006
<p>Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let) Blažek, D. : Komunikace a public relations v oblasti sportu, 2007 UK FTVS</p>
<p>Datum / Podpis studenta</p>
<p>9.6.2008 Paulina</p>

Obsah

1. ÚVOD.....	10
2. SPORT & MÉDIA	12
2.1 MEDIÁLNÍ PRŮMYSL – MEDIÁLNÍ TRH	12
2.2 PARAZITICKÝ VERSUS SYMBIOTICKÝ MODEL	15
2.3 NAVÁZÁNÍ VZTAHU	16
2.3.1 <i>Komodifikace sportu</i>	17
2.4 CHARAKTERISTIKA VZTAHU SPORT & MASMÉDIA	17
2.4.1 <i>Význam sportu pro média</i>	18
2.4.2 <i>Význam médií pro sport</i>	19
2.4.3 <i>Ekonomická dimenze – sport-mediální trh</i>	20
2.4.4 <i>Dopad médií na sport</i>	22
2.4.5 <i>Nová média a komunikace sportovních organizací</i>	23
2.4.6 <i>Sportovní žurnalismus a Sport Public Relations</i>	25
3. PUBLIC RELATIONS A KOMUNIKACE VE SPORTU (SPORT PR).....	27
3.1 POJETÍ PUBLIC RELATIONS, INTEGROVANÁ FIREMNÍ KOMUNIKACE	27
3.2 VYMEZENÍ SPORT PR.....	28
3.2.1 <i>Sport PR a sportovní marketing</i>	29
3.3 MEDIA RELATIONS VE SPORTU	30
3.3.1 <i>Komunikace a realizace media relations</i>	31
3.4 DALŠÍ FORMY PR.....	32
3.4.1 <i>Community relations</i>	33
4. AC SPARTA PRAHA FOTBAL, A.S.	35
4.1 POSTAVENÍ KLUBU	35
4.2 OBCHODNÍ ČINNOST	36
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
4.3.1 <i>Začlenění komunikace a PR do organizační struktury</i>	38
4.3.2 <i>Struktura oddělení komunikace a PR</i>	39
5. ANALÝZA KOMUNIKACE AC SPARTA PRAHA FOTBAL, A.S.	41
5.1 ZAJIŠTĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	41
5.2 ZAJIŠTĚNÍ EXTERNÍ KOMUNIKACE.....	42
5.3 CÍLE A CHARAKTER KOMUNIKACE A PR AC SPARTA PRAHA.....	43
5.4 KOMUNIKAČNÍ MIX AC SPARTA PRAHA FOTBAL, A.S.	44
5.4.1 <i>Interní elektronická média</i>	45
5.4.2 <i>Interní tištěná média</i>	47
5.4.3 <i>Interní specifická média</i>	48
5.4.4 <i>Externí média – media relations</i>	48
6. ZHODNOCENÍ KOMUNIKACE A PUBLIC RELATIONS KLUBU	52
7. MAGAZÍN SPARTA DO TOHO!	56
7.1 HISTORICKÝ VÝVOJ.....	56
7.2 GENEZE ČASOPISU SPARTA DO TOHO! PO ROCE 2003	57
7.3 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO MAGAZÍNU	59
7.3.1 <i>Cena, vznik, náklad</i>	59

7.3.2	<i>Obsah</i>	60
7.3.3	<i>Ekonomické aspekty</i>	60
7.3.4	<i>Distribuce</i>	61
7.3.5	<i>Prodejnost</i>	62
7.4	VÝZNAM MAGAZÍNU A PERSPEKTIVY JEHO DALŠÍHO VÝVOJE.....	65
7.5	POSTAVENÍ MAGAZÍNU SPARTA DO TOHO! V KOMUNIKACI KLUBU	67
8.	ZÁVĚR	70
9.	SUMMARY	72
10.	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	73
11.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
12.	SEZNAM PŘÍLOH	77
	PŘÍLOHY	78

1. Úvod

Sportovní kluby působící v profesionálním sportu, sportu vysoce organizovaném a charakterizovaném nejvyšší výkonnostní úrovní, dnes představují významné podnikatelské subjekty, jejichž cíle nejsou orientované pouze na sféru sportovní a společenskou, ale stále více také na dosahování cílů spadajících do sféry ekonomické. Stejně jako v ostatních hospodářských odvětvích, řídících se zásadami tržní ekonomiky, tak i u profesionálních sportovních organizací o jejich úspěšnosti společnosti nerozhoduje pouze výrobní mechanismus a kvalitativní aspekty produktu, ale zároveň schopnost daných společností navázat pozitivní a dlouhodobé vztahy s relevantními cílovými a zájmovými skupinami. Nezbytným prostředkem (i když samozřejmě ne jediným) k naplňování společenských, sportovních a ekonomických cílů sportovních organizací se proto stává strategicky řízený proces komunikace vedoucí k navázání, rozvoji a udržování žádoucích vztahů. Nejčastějším a mnohdy neúčinnějším nástrojem v tomto procesu jsou právě sdělovací prostředky, pro něž je zároveň sport velice žádaným zpravodajským i zábavním obsahovým prvkem a které taktéž představují svébytné podnikatelské subjekty.

V průběhu 20. století se mezi masmédií a elitními sportovními organizacemi vytvořil specifický vztah, který se kontinuálně vyvíjí a proměňuje, a to zejména v kontextu rozvoje nových komunikačních technologií, které vnesly na mediální trh prvky podstatně větší interaktivity a zároveň poskytly sportovním organizacím vlastní komunikační kanály.

Cílem této práce je zhodnocení komunikace a Public Relations aktivit jednoho z nejslavnějších a ekonomicky nejsilnějších českých fotbalových klubů – AC Sparta Praha fotbal, a.s. - se zaměřením na postavení vlastního klubového média, zápasového magazínu Sparta do toho!. Jakou roli zastává v komunikaci klubu? Má i v dnešní době, kdy se internet stává klíčovým informačním i zábavním médiem pro příznivce sportu, vydávání zápasového magazínu své opodstatnění? Jaké jsou jeho šance na přežití? Úkolem této práce je nalézt odpovědi na tyto otázky a zároveň zohlednit na současné evropské trendy v profesionálním sportu, které směřují k vytváření vlastních mediálních struktur na straně sportovních organizací za účelem vymanění se z částečné komunikační závislosti na sdělovacích prostředcích.

Samotné analýze komunikace AC Sparta Praha předcházejí dvě kapitoly, které poslouží jako teoretická východiska pro část praktickou. V té první se budu věnovat

popisu specifického a poměrně dynamicky se utvářejícího vztahu mezi sportovními a mediálními organizacemi s ohledem na ekonomické aspekty jejich fungování. V druhé teoretické kapitole pak přistoupím k vymezení základních pojmů z oblasti Public Relations a komunikace (včetně media relations) a jejich aplikaci v oblasti sportu.

Další kapitoly pak spadají do části praktické. Kapitola třetí poslouží ke stručnému představení českého fotbalového klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. a jeho organizační struktury, abych poukázala na postavení komunikace v celkové firemní strategii a managementu klubu. Následující analytické kapitoly se pak skládají ze dvou částí. V první polovině se na základě studia interních dokumentů, archivu časopisů a informací od současných i bývalých zaměstnanců klubu vždy nejprve věnuji popisu jednotlivých prvků komunikační a mediální struktury klubu. V druhé části se je pak pokusím zhodnotit s přihlédnutím k názorům pracovníků klubu. Zdroji informací mi byly interní klubové dokumenty, přehledy a statistiky, archiv klubu a v neposlední řadě přímo zaměstnanci klubu, s nimiž jsem vedla formální převážně polostandardizované až nestrukturované rozhovory. Mezi dotazovanými byli: ředitel komunikace a tiskový mluvčí AC Sparta Praha fotbal Mgr. Ondřej Kasík, současný šéfredaktor oficiálních internetových stránek a časopisu Sparta do toho! Mgr. Ondřej Vichnar, jeho předchůdce Mgr. Pavel Pillár, project manager Mgr. Tomáš Křivda a archivář a pamětník Václav Boreček.

Pro shrnutí nabytých poznatků je pak vymezena část závěrečná. Oproti tezi chybí v mé bakalářské práci dotazník zabývající se zdroji informací o klubu na straně jeho fanoušků. Průzkumem postojů příznivců klubu a jejich přístupem k informacím se budu, i vzhledem k rozsahu své bakalářské práce, zabývat společně s pracovníky oddělení komunikace AC Sparta Praha fotbal, a.s. v rámci diplomové práce, která na tuto bakalářskou práci naváže.

2. Sport & média

Sport i masová média představují významné sociálně kulturní fenomény dnešní doby. Sport i média bývají nezdůvodněně označovány za sociální instituce, které se staly integrální součástí každodenního života a jejichž dopady lze pozorovat nejen v rovině společenské, ale i ekonomické, kulturní či politické. Většinu mediálních organizací stejně jako sportovní organizace působící v elitním – profesionálním - sportu však zároveň musíme chápat jako podnikatelské subjekty, jejichž chování je podmíněno a určováno fungováním trhu. S dynamickými změnami vedoucími k postmoderní společnosti se rozvíjí, utváří a proměňuje specifický vztah mezi těmito dvěma svéráznými strukturami, jenž se do užšího zájmu sociologie a mediálních studií dostává přibližně až v posledních dvaceti letech. Rozkrytí povahy tohoto vztahu je zásadní pro chápání kontextu fungování současných profesionálních sportovních organizací.

Jak již bylo uvedeno výše, sport v současnosti tvoří neodmyslitelnou a mezi čtenáři, posluchači i diváky velice populární součást mediálních obsahů. Těžko si dnes představíme noviny bez sportovní sekce a televizní (a rozhlasové) vysílání bez sportovních přenosů a zpravodajství. Sportu je věnován nemalý prostor taktéž na internetu, ať již máme na mysli on-line přenosy, diskuse, blogy, zpravodajské servery, oficiální weby samotných sportovních organizací a jiné. Je tedy zřejmé, že mezi masmédií a sportem (ve smyslu sportu profesionálního, vrcholového) existují významné vazby. Tyto dvě sociální instituce nestojí odděleně, ale naopak se významným způsobem vzájemně ovlivňují a zároveň představují klíčové elementy v přetváření společnosti a kultury. V odborné literatuře zabývající se touto problematikou se můžeme setkat s nejrůznějšími pojmy, které toto úzké sepejetí sportu s masmédií potvrzují; např. *mediasport* (Wenner), *media sports cultural complex* (Rowe), *mediální sport* (Sekot). Jaká však je povaha vztahu a vazeb mezi sportovním a mediálním „sektorem“?

2.1 Mediální průmysl – mediální trh

Média musíme akceptovat také jako nezanedbatelné ekonomické instituce, které směřují k vytvoření vlastnický i ekonomicky vysoce globalizovaného odvětví, jež je součástí národních ekonomik. Jejich stěžejním ekonomickým cílem (ne však jediným) je generování zisku. Médii přenášená sdělení nejen spoluutvářejí společenský kulturní prostor a představují zdroj informací pro populaci, ale lze je chápat i jako zvláštní druh

komodity kultivující poptávku po informacích i zábavě. Podoba médií je pak ovlivněna ziskem plynoucím z produkce této komodity. Právě mediální průmysl patří v dnešní době mezi největší a stále expandující průmyslová odvětví, které je charakterizováno nejen rysy ekonomickými (produkce a distribuce zboží), ale i rysy politickými (výkony a distribuce moci a procesů společenské regulace) a kulturními (produkce, výměna a reprodukce společensky sdílených významů)¹. McQuail navíc v této souvislosti upozorňuje na vysoký stupeň závislosti mediálních institucí na dynamicky se vyvíjejících technologiích, které zajišťující šíření mediálních obsahů. Tím McQuail staví média do středu tří hlavních sil – politické, ekonomické a technologické². Technologická podmíněnost činí vstup (a další fungování v odvětví) do mediálního odvětví kapitálově velice náročným.

Oblast masmédií lze popsat jako specifický trh charakterizovaný čtyřmi stranami³:

1. *spotřebiteli*, kteří na trh vstupují za účelem uspokojení potřeb informace a zábavy, což zásadně ovlivňuje fungování celého trhu
2. *tvůrci programů*, kteří tyto potřeby chtějí uspokojit bez jakýchkoli tlaků ze strany zadavatelů reklamy
3. *zadavatelé reklamy*, kteří informují o svých produktech prostřednictvím reklamy
4. *vlastníky médií*, kteří poskytují cesty zadavatelům reklam a tvůrcům programů, aby komunikovali se spotřebiteli

Každý z uvedených činitelů soustřeďuje svou činnost na to, co mu jde nejlépe, a pro doplnění svých služeb vstupuje na trh. Spotřebitelé tedy vstupují na trh s jasným cílem: požadují informativní nebo zábavné pořady, které obsahují minimum reklam za co nejmenší cenu. Někdy jsou spotřebitelé ochotni zaplatit určitou sumu za příjem specifických televizních kanálů či programů bez reklam (např. některé programy kabelové televize). Jindy naopak nemusí za program platit vůbec, protože zadavatelé si natolik cení možnosti uvádět reklamy, že jsou ochotni za ni zaplatit takové částky, které nejen pokrývají náklady vlastníků na vysílání, ale přinášejí jim dokonce zisk.

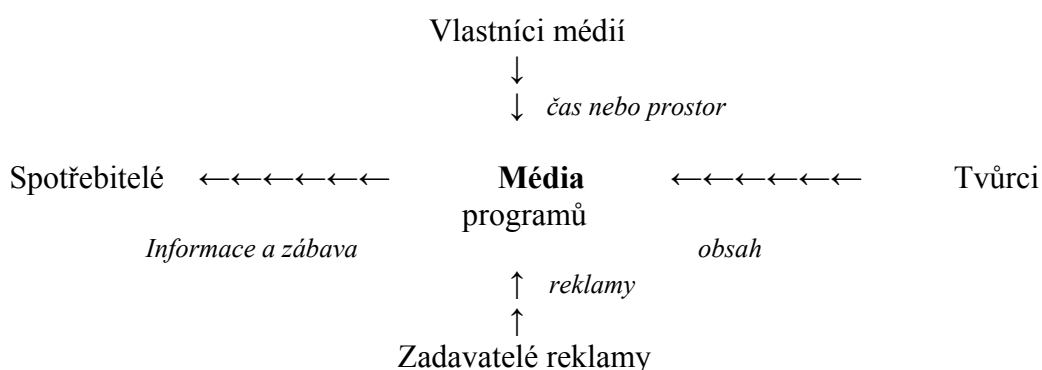
¹ JIRÁK, Jan, KÖPPOVÁ, Barbara. *Média a společnost : stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-697-7. s. 64.

² MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jiráček a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0. s. 182.

³ TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Přeložili David Janečka, Lidmila Janečková, Milan Třaskalík. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7. s. 462–464.

Spotřebitelovu touhu po zábavě a informaci jsou schopni uspokojit tvůrci programů, protože dokáží s minimálními náklady vytvořit adekvátní programy, za něž žádají od vlastníků médií vysoké ceny. Vlastníci médií tak spojují všechny tendence ve snaze minimalizovat své náklady a maximalizovat velikost publika a reklamní sazby. Zásada je přitom jednoduchá: cena za reklamní čas či prostor nesmí převyšovat cenu, kterou jsou zadavatelé ochotni zaplatit s přihlédnutím k rozsahu a typu publika, jež je programem přitahováno. Snaha po zasažení co nejširšího spektra publika či publika s žádoucím demografickým a sociálním profilem pro konkrétního inzerenta se pak promítá do podoby nabízených programů (produktů).

Obrázek 1: Schéma mediálního trhu



A právě sport zaujímá na tomto trhu pozici vysoce oceňovaného produktu ze strany zadavatelů reklamy a potažmo i vlastníků médií, neboť přitahuje nebývale rozsáhlé publikum. Sport navíc představuje nepostradatelnou složku atraktivního programového vysílání či jednu z nejčtenějších rubrik tištěných médií. Prakticky si tak sport a sportovní akce lze představit na pozici tvůrce programů. Sport se zkrátka stal žádaným artiklem u všech subjektů tohoto trhu.

V teorii masové komunikace se pak můžeme setkat s tvrzením, že „charakter médií je typicky hybridní“⁴, a to právě proto, že média operují na dvojím trhu:

1. **mediálním** (spotřebitelském), kde své produkty v konkurenci s jinými (např. deník, časopis aj.) prodávají běžným zákazníkům.
2. **reklamním**, na němž soupeří s ostatními o přízeň inzerentů, kterým prodávají budoucí chování – pozornost spotřebitelů (publika) jako specifickou službu.

⁴ MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jirák a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0. s. 195.

Mediální (symbolické) obsahy lze chápat jako obchodovatelné komodity (produkty) obsahující jak směnnou hodnotu (na reklamním trhu) tak užitnou hodnotu pro příjemce⁵. Tyto produkty většinou vznikají vysoce standardizovaným, rutinním způsobem.

Mediální instituce tedy usilují o spojení dvou cílů - zhodnocení svých investic, což je podstatou ekonomického přežití, s logikou společenských očekávání. A právě zřetel veřejného zájmu, jenž je nedílnou součástí mediální komunikace, diferencuje mediální podnikatelský sektor od „běžného“ podnikání. Masová média coby instituce jsou tedy součástí ekonomické a mocenské struktury společnosti a zároveň důležitým prvkem prostředí kulturního.

2.2 Parazitický versus symbiotický model

V osmdesátých letech dvacátého století, kdy se vztah sportu a médií dostává do středu zájmů sociologů a mediálních odborníků, vznikly dva protichůdné koncepty charakterizující tento vztah:

1. **parazitický model**, kdy ze vztahu profituje pouze jeden z účastníků a tím jsou masmédia. Média (zejména televize) jsou popisována jako „škůdce“ (*corrupting parasite*⁶), který sport „vysaje“, ale neposkytne mu nic na oplátku.
2. **symbiotický model**, který vystihuje vztah médií a sportu jako vzájemně prospěšného soužití, z něhož mají prospěch oba účastníci. Oba z něho čerpají a zároveň do něho přispívají - každá společnost má něco, co požaduje ta druhá.

Dnes lze bez obav říci, že vztah mezi masmédií a sportovními organizacemi je **symbiotický**. Mezi organizacemi se na pozadí společenského, ekonomického a technologického vývoje vytvořily pevné vazby, které bývají často označovány jako **vzájemná závislost a nepostradatelnost**, přestože původně byly sport i média nazírány jako odlišné organizační struktury, které prakticky neměly nic společného, neboť esenciální podstatou sportu je fyzická činnost narozdíl od mediální produkce postavené na tvorbě symbolů. Za poslední století se však hranice mezi těmito dvěma fenomény začaly postupně smazávat až do té míry, že fungování médií bez sportu (a naopak) je

⁵ MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jiráček a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0. s. 59.

⁶ REAL, Michael R. *MediaSport: Technology and the Commodification of Postmodern Sport*. In WENNER, Lawrence A. *MediaSport*. London; New York : Routledge, 1998. s. 16.

dnes prakticky nemyslitelné. Katalyzátorem tohoto zásadního převratu jsou dynamické celospolečenské změny - industrializace a vznik kapitalismu (v obecné rovině), jež přinesly zásadní změny ve struktuře a rytmu každodenního života většiny světové populace spojené se zavedením masové komunikace a komodifikací volného času⁷.

2.3 *Navázání vztahu*

Sportovní i mediální instituce z počátku jevily nezájem (až nechut') o navázání jakéhokoli spojení, neboť jejich ekonomická podstata byla založena na přímé směně s jejich „zákazníky“. Většina příjmů do sportovních klubů plynula ze vstupného z utkání, o nichž se příznivci klubu dozvídali nejčastěji z plakátů či z doslechu. Kluby tak nepotřebovaly další propagaci. Podobně byla i vydavatelství denního tisku závislá na příjmech z prodeje výtisků spíše než na příjmech z reklamy a novináře více zajímaly události státního charakteru či skandální odhalení (zejména u bulvárního tisku) než sportovní výsledky či události. Překonání této počáteční nechuti k vzájemné spolupráci lze hledat již na konci 19. století. V Evropě bývá za významný předěl označován vznik Fotbalové asociace v Anglii motivovaný cílem sjednotit a standardizovat pravidla fotbalu, která by umožnila organizování soutěže. Díky tomu dochází v 80. letech k výrazné profesionalizaci anglického fotbalu, který se díky velkému zájmu diváků stává národním sportem a zároveň součástí masové zábavy⁸. Ve stejné době se díky technologickému pokroku tisk stává masovým médiem. Koncem 19. století navíc rapidně roste význam příjmů z inzerce a reklamy a dochází k posílení zábavní funkce denního tisku⁹. A právě velká skupina relativně stálých příznivců fotbalu (i dalších sportů) žíznivých po fotbalových informacích znamenala impuls pro zařazení sportovního zpravodajství do denního tisku, kde postupně dostávalo více a více prostoru. Holland či Wenner dokonce uvádějí, že postupem času fotbal respektive sport „prodává noviny“¹⁰. Význam mediovaného sportu spočívá nejen v dosahu charakterizovaném několikamilionovým publikem, ale i v intenzitě, která u publika vyvolává změny v každodenním rytmu, chování a způsobech oblékání. Sportovním

⁷ ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 13.

⁸ HELLAND, Knut. Changing sport, changing media : Mass appeal, the sports/media complex and TV sports rights. *Nordicom Review : Jubilee Issue* [online]. 2007 [cit. 2009-04-03], s. 108. Dostupný z WWW: <http://www.nordicom.gu.se/eng.php?portal=publ&main=info_publ2.php&ex=248&me=2>.

⁹ Proces zásadních změn ve vydávání tisku bývá nazýván northcliffovská revoluce a je spjatý s lordem Northcliffem a jeho listem Daily Mail.

¹⁰ WENNER, Lawrence A. Media, sports and society : The research agenda. In WENNER, A. Lawrence. *Media, sports & society*. 1st edition. London : Sage publications, 1989. s. 37.

klubům a organizacím medializace přináší publicitu, jejíž obrovský potenciál tkví v přilákání dalších diváků na sportoviště, což logicky vede ke zvyšování příjmů z návštěvnosti a dalších aktivit spojených se sportovními událostmi.

Sportovní a mediální instituce se tak dostávají do vzájemné interakce - vztahu, z něhož, jak uvidíme v další části, obě profitují. Jak uvidíme v další části, obě profitují. Přestože se pod vlivem mnoha faktorů tento vztah kontinuálně mění (a vyvíjí a s ním i oba zúčastněné segmenty), lze za jeho hlavní determinanty označit komercializaci a komodifikaci obou sektorů výrazně umocněnou vznikem audiovizuálního média – televize.

2.3.1 Komodifikace sportu

V obecné rovině se komodifikací rozumí přeměna na obchodovatelné zboží (komoditu) toho, co původně zbožím nebylo. Komodifikace tak znamená produkci za primárním účelem tvorby zisku¹¹, v jejímž rámci dochází k redukci hodnoty jakéhokoli objektu či činu na jeho peněžní, směnnou hodnotu. Z výše uvedených ekonomických aspektů vyplývá, že se komoditou staly mediální obsahy i profesionální sport. Sport (respektive mediální sport) představuje z tohoto hlediska produkt mající spíše kulturní charakter, jehož přidaná hodnota spočívá v nemateriální podobě symbolických produktů, a přestože není zbožím nutným přežití, je mezi spotřebiteli vysoce ceněn.

Obecně v odborné literatuře panuje shoda o tom, že masová média, v čele s televizním vysíláním, zásadně urychlují komercializaci (a komodifikaci) profesionálního sportu, která jej navíc činí důležitou součástí zábavního průmyslu. Neznamená to však, že by existence komplikovaného vztahu mezi těmito dvěma sociálními institucemi měla dopad pouze na jednu z nich. Naopak se jedná o vztah „reciproční závislosti“¹², neboť jejich komerční úspěchy (ekonomická prosperita) a popularita jsou vzájemně provázány.

2.4 Charakteristika vztahu sport & masmédia

Sport a média v dnešní době vytvářejí specifický komplex, který významným způsobem prostupuje naším každodenním životem. Tento komplex však neexistuje sám o sobě, ale naopak ovlivňuje další společenské sféry a zároveň je jimi utvářen.

¹¹ WHITSON, David. Circuits of promotion : Media, marketing and the globalization of Sport. In WENNER, Lawrence A. *Mediasport*. London; New York : Routledge, 1998. s. 58.

¹² SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno : Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6. s. 155.

Z nejobecnějšího hlediska lze symbiózu mezi masmédií a profesionálními sportovními organizacemi vystihnout dvěma základními rysy:

1. sport je významnou součástí mediálních obsahů
2. média zajišťují sportovním organizacím publicitu a signifikantní příjmy

2.4.1 Význam sportu pro média

Kulturně-společenským cílem mediálních institucí je naplňování dvou základních funkcí¹³:

- vytvářet veřejné informované sféry shromažďováním informací a jejich šířením (cirkulací)
- bavit populaci za využití nových technologií (komunikovat levně s velkým počtem lidí)

Tyto dvě funkce však musí mediální instituce sladit se svými zájmy ekonomickými, a to za současného respektování tržního fungování mediálního průmyslu. Z ekonomického hlediska tak soupeří o co největší podíl na trhu – o zaujetí co největšího publika. Současná „mediální ekonomie“ je založena na kontinuálním vysílání (zprostředkovávání) stále nového materiálu, jenž naplní očekávání publika (novost, překvapení). A právě sport představuje z tohoto hlediska nenahraditelnou součást mediálních obsahů, neboť se jako sociální instituce a zároveň divácký fenomén nabitý nebývalou emotivní silou těší enormní, prakticky nepomíjivé přízni obrovského publika po celém světě. Komeracionalizace diváckého sportu ho sice posunuje do těsné blízkosti zábavního průmyslu, avšak sport si zároveň zachovává specifické prvky řadícího jej do zpravodajství, jehož nedílnou součástí dnes tvoří: odehrává se stále v externě situované realitě, v konkrétním čase, za účasti skutečných aktérů, jejichž činy a chování nejsou předepsány scénářem, ale jsou pouze regulovány pravidly daného sportu. U žádné sportovní události tak nelze s jistotou předpovědět její vývoj či výsledek; charakterizuje jej nepředvídatelnost, která u publika často vyvolává silné emoce. Pro spojení prvků zábavy (entertainment) a zpravodajství se též vžil pojem *infotainment*. Tyto aspekty mediovaného sportu jsou neobyčejně cenné pro televizní vysílání, neboť s rozvojem technologií se trh televizního vysílání stává více konkurenčním a sportovní přenosy, zpravodajství, diskuse apod. dokáží (pro televizní stanici) efektivně „spolykat“ významnou část vysílacího času a zároveň přilákat

¹³ ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 27.

specifické a rozsáhlé publikum. Proto jsou také televizní korporace ochotny platit sportovním organizacím astronomické částky za vysílací práva. Kromě toho tkví nebyvalý potenciál sportu ve schopnosti budovat národní cítění a sounáležitost, neboť sport slouží jako symbolická reprezentace nemilitantního a nenásilného soupeření mezi jednotlivými státy.

Sport mediím poskytuje mnoho cenných kvalit - nekonečný zdroj mediálních obsahů přitahujících velice loajální rozsáhlou skupinu příjemců, kteří se z ekonomického hlediska stávají klíčovou obchodovatelnou komoditou, na níž ve většině případů závisí existence dané mediální instituce. Neznamená to však, že by bez „mediasportu“ neexistovala masmédiá.

2.4.2 Význam médií pro sport

Média jsou pro profesionální sportovní organizace nepostradatelná z hlediska ekonomického, neboť pro ně představují zdroj finančních příjmů a/nebo jejich zprostředkovatele (vytváří publicitu). Profesionální sport tak, jak jej známe dnes, by bez příjmů plynoucích z médií prakticky nemohl existovat. V tomto ohledu vzájemnou závislost sportovních a mediálních organizací prohloubilo televizní vysílání, jež zintenzivnělo proces komercializace sportu spojený se závratným růstem významnosti sponzoringu, reklamy a brand managementu¹⁴. Stále rostoucí příjmy, které do sportovního sektoru plynou z nákupu vysílacích práv, se šplhají do závratných výšek, a představují proto ekonomicky životně důležité a relativně stabilní zdroje financí. To dokazuje například ekonomická studie společnosti Deloitte zaměřená na strukturu příjmů¹⁵ dvaceti nejbohatších fotbalových klubů (tzv. *Football Money League*). V sezóně 2007/2008 dosáhl příjem z vysílacích práv 41% ze všech příjmů (1,6 miliard eur)¹⁶, přičemž u sedmnácti klubů tvořily více než jednu třetinu celkových klubových příjmů. U italských celků (Juventus, AS Roma a Internazionale) se na celkových příjmech jednotlivých klubů podílely příjmy z vysílání dokonce více než šedesát procenty. Příjmy z prodeje vysílacích práv tvoří zásadní část rozpočtů klubů bez ohledu na způsob uzavření vysílacího kontraktu (individuální kontrakty v případě španělských

¹⁴ Brand management představuje řízení značky či loga firmy, aby mezi zákazníky byla známá a zároveň vyvolávala pozitivní asociace.

¹⁵ Příjmy jsou členěny do tří základních kategorií: příjmy z vysílání (včetně účasti v evropských pohárech), příjmy od sponzorů a partnerů (komerční příjmy) a příjmy spojené přímo s aktivitami klubu („matchday revenue“).

¹⁶ Sports Business Group at Deloitte. *Lost in translation : Football Money League*. Dan Jones. [online]. 2009 [cit. 2009-04-14], s. 33. Dostupný z WWW: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid=246693,00.html>>.

klubů versus kolektivní kontrakty uzavírané ligovými institucemi v zájmu všech klubů hrajících danou soutěž).

Ekonomicky významná je pro sportovní organizace i publicita, kterou jí sdělovací prostředky poskytují, neboť markantním způsobem posiluje u příznivců dané organizace (či sportu) věrnost, sounáležitost a přízeň. Společně s plánovanými mediálními kampaněmi pak expozice ve sdělovacích prostředcích může vést ke zvýšení návštěvnosti, prodeje merchandisingu apod. Zároveň obvykle příznivá publicita podporuje kladnou image¹⁷ sportovní organizace a žádoucím způsobem zvyšuje její hodnotu v očích stávajících i potenciálních partnerů a sponzorů.

Na druhou stranu nutno zdůraznit, že se jedná o závislost profesionálního sportu na masmédiích, nikoli sportu v nejšířším slova smyslu. Důkazem je existence „nekomerčního“ sportu na nižších organizačních a výkonnostních úrovních (rekreační, vrcholový sport), jenž není v zorném úhlu sdělovacích prostředků a pravděpodobně se ani nikdy nestane významnou součástí jejich obsahů.

2.4.3 Ekonomická dimenze – sport-mediální trh

Sportovní a mediální organizace však nejsou jediné subjekty zapojené do sportovně-mediálního produkčního komplexu. Na sportovně-mediální trh totiž, analogicky k mediálnímu trhu, vstupují další subjekty, které fungování tohoto specifického trhu výrazně ovlivňují. Oba podstatným způsobem ovlivňují povahu vztahu média a sportu. Těmito subjekty jsou:

- **zadavatelé reklamy** (sponzoři)
- **spotřebitelé** (publikum elitního sportu, respektive tzv. diváckého sportu)

Jak již bylo uvedeno sport jako významný celospolečenský fenomén fascinuje a přitahuje početně nebývale rozsáhlé **publikum** po celém světě, což vedlo k jeho penetraci do mediálních obsahů. David Rowe „mediasportu“ přisuzuje emotivní moc symbolicky spojit roztržité konstituenty společnosti¹⁸. Z ekonomického hlediska tak vzniká trh pro kolektivní identifikaci (symbolické a emoční sladění nesourodých skupin), na kterém jsou silné emoce publika vyvolané estetickými a informačními hodnotami mediálního sportu přeměněny v generování značného kapitálu. Mediasport

¹⁷ Pojem firemní (corporate) image bývá používán pro označení obrazu firmy v myslích veřejnosti (jak se firma jeví vnější pozorovatelům). Tento pojem bude zmíněn ještě v kapitole týkající se Public Relations v souvislosti s firemní identitou.

¹⁸ ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 72.

má podle Rowa prokazatelnou kapacitu přivést na trh potenciální spotřebitele v ohromujícím počtu. Demograficky dobře identifikovatelné sportovní publikum se tak na tomto trhu taktéž stává významnou obchodovatelnou komoditou, kterou poptávají významné regionální, národní i nadnárodní podniky a korporace (zadavatelé reklamy). Profesionální sport tak po ekonomické stránce disponuje cenným zbožím - publikem.

Zejména v případě vztahu sportovních organizací a televize tak platí, že sportovní organizace společně se svým produktem – více či méně exkluzivními vysílacími právy - prodávají nepřímo, prostřednictvím médií, i publikum, neboť schopnost sportovního vysílání zasáhnout velké publikum přilákala pozornost hlavních producentů předmětů masové spotřeby¹⁹ již v meziválečném období. Televizní společnosti jsou ochotné za vysílací práva zaplatit astronomicky vysoké částky, neboť si jsou dobře vědomy zájmu o přístup k tomuto publiku na straně významných podnikatelských subjektů, které jsou za sponzorování sportovních pořadů či reklamní čas ve sportovním vysílání ochotné zaplatit obdobně vysoké částky. V době silící globalizace prakticky všech odvětví ekonomiky je totiž právě sport považován za nejúspěšnější prostředek jak nejsnadněji překonat kulturní a národní hranice, a to zejména díky pozitivním symbolům a zkušenostem, s nimiž lidé sport spojují

Sportovní kluby navíc své publikum prodávají i přímo: klubovým partnerům a sponzorům, kteří si uvědomují, že sport produkuje další významnou formu loajality - loajalitu k produktům. Sponzorování klubu či organizace, která se vedle přízně početné skupiny fanoušků těší zájmu médií, pomáhá šířit a upevňovat povědomí o značce sponzora společně s jeho příznivým image vycházejícího z idey prospěšnosti a čistoty sportu v nejobecnější podobě. Medializace sportovních organizací tak přináší visibilitu sponzorům a jim samotným navíc již zmíněnou publicitu, která v ideálním případě vede k zvyšování počtu příznivců konkrétní organizace, což obvykle paralelně vede také k nárůstu příjmů z přímého obchodování dalších produktů s touto skupinou (prodej lístků, merchandisingu atd.). Z pohledu získávání důvěry publika hraje stále významnou roli tisk, který díky sportovnímu zpravodajství oslovuje větší počet čtenářů, což logicky vyvolává zájem inzerentů. V současnosti jsou právě příjmy z inzerce zásadní pro existenci tištěných médií. Wenner vztah mezi sportovními organizacemi a tiskem

¹⁹ WHITSON, David. Circuits of promotion : Media, marketing and the globalization of Sport. In WENNER, Lawrence A. *Mediasport*. London; New York : Routledge, 1998. s. 61.

označuje jako „*barterový obchod*“²⁰ – směnu publicity za rozšíření počtu čtenářů, kteří představují dobře definovatelnou cílovou skupinu pro mnohé **zadavatele reklamy**.

Z komplexu komplikovaných ekonomických vazeb mezi zadavateli reklamy, sportovními a mediálními organizacemi těží spotřebitelé sportovních mediálních obsahů, kteří většinou za jejich příjem v podobě televizního plátní vysílání nemusejí. S rozvojem digitálních technologií a internetu se navíc mediální prostředí stalo konkurenčnějším, méně koncentrovaným a charakterizovaným rozmanitějším výběrem sportovního vysílání. Specializovaných sportovních kanálů či online přenosů si příznivci sportu váží, a jsou proto ochotni zaplatit za jejich příjem. Ani tak se však většinou nejedná o závratně vysoké částky.

Brandvold, Dittmore a Stold tento komplex popisují pomocí „*Sport organization-media relationship*“²¹ pyramidu, jež vychází z toho, že sportovní organizace „inscenují“ sportovní události a masmédiá pak informace o nich distribuují. Tyto distribuční kanály využívají zadavatelé reklamy k oslovení spotřebitelů a ovlivnění jejich chování směřují k zakoupení jejich produktů.

2.4.4 Dopad médií na sport

Ve vztahu k popsané komercializaci sportu se objevují zejména v sociologii sportu úvahy o dopadu tohoto procesu na sport jako takový a do jaké míry jej kazí (korumpují). Sekot i Coakley se shodují, že média sport nekazí. Argumentují tím, že sport není primárně utvářen médii, neboť je jako sociální instituce vystaven podstatně většímu počtu vlivů. Kromě toho média neoperují v ekonomickém a politickém vakuu, a tak musí respektovat stanovené normy a pravidla. V profesionálním sportu však zároveň lze vysledovat konkrétní změny vyvolané jeho medializací. Mezi ty nemarkantnější Coakley řadí²²:

- časový rozvrh sportovních utkání a akcí se řídí podle potřeb médií (zejména televize)
- zkracování přestávek mezi jednotlivými hracími částmi za účelem udržení diváka
- zavedení plánovaných time-outů a přestávek pro zařazení reklamních sdělení

²⁰ WENNER, Lawrence A. Media, sports and society : The research agenda. In WENNER, A. Lawrence. *Media, sports & society*. 1st edition. London : Sage publications, 1989. s. 22.

²¹ DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 64.

²² COAKLEY, Jay J. *Sports in society : Issues & controversies*. 9th edition. Boston : McGraw-Hill Higher Education, 2007. s. 416-417.

- fanoušci se svým klubem nejsou spjati pouze na základě geografické blízkosti a příslušnosti, slavné kluby mají své fanoušky po celém světě

Je logické, že je podoba dnešního profesionálního sportu významně ovlivněna procesem jeho medializace, neboť bez médií - zejména televize, by komerční sport pravděpodobně neexistoval. Sekot navíc podotýká, že masová média publiku za účelem jeho pobavení a vzrušení poskytují re-prezentaci skutečné události. Vrcholový sport a masová kultura tak vytvářejí představy „jiného světa“ hodnotově značně vzdáleného od reálného světa každodennosti²³. Je tedy zřejmé, že podoba současného sportu je neustále přetvářena a ovlivňována tím, jak je sport prezentován v médiích²⁴. Média zintenzivňují proces komercializace sportu i jeho důsledky, což bývá dokládáno na příkladě televizního vysílání sportovních událostí. Zejména komerční televize měla zásadní vliv na růst sportovního sponzoringu a orientaci sportovních klubů na dosahování ekonomického zisku, kdy každá událost profesionálního sportu musí hledat rovnováhu mezi komerčními potřebami a „čistým“ sportem²⁵.

2.4.5 Nová média a komunikace sportovních organizací

Rozvoj nových technologií v oblasti komunikace má pochopitelně zásadní vliv na utváření mediasportu. Digitalizace masové komunikace přináší nebyvalé zvýšení počtu jejích účastníků. Od 90. let minulého století se tak prostředí masmédií stává mnohem soutěživějším. Rapidní vzrůst významu a důležitosti internetu a jeho dalekosáhlé komunikační možnosti navíc toto prostředí činí podstatně interaktivnějším.

Tyto aspekty pak významně ovlivňují komunikační strategie současných sportovních klubů, zejména pak fotbalových. Internet v dnešní době představuje jeden z nejvýznamnějších a snadno dostupných zdrojů informace a zábavy. Sportovním organizacím navíc umožňuje přímý kontakt s jeho cílovými skupinami a oslabuje tak jejich závislost na sdělovacích prostředcích jako komunikačních zprostředkovatelích. Díky novým médiím roste interní síla komunikace sportovních klubů při současném snižování závislosti na externích zdrojích komunikace²⁶.

²³ SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno : Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6. s. 149.

²⁴ SCHULTZ, Brad, SHEFFER, Mary Lou. Left behind : Local television and the community of sport. *Western journal of communication*. 2008, vol. 72, is. 2, s. 180-181.

²⁵ ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004. s. 33.

²⁶ CLELAND, Jamie. Traditional media versus New media : Is there still a place for the local evening newspaper in modern day football coverage. *Soccer review 2007* [online]. 2007 [cit. 2009-04-14], s. 59. Dostupný z WWW: <<http://www.chester.ac.uk/ccrss/documents/SoccerReview2007.pdf>>.

Jedním ze současných trendů profesionálního sportu je tvorba vlastních komunikačních (mediálních) struktur ve snaze obejít („bypass“) sdělovací prostředky, kontrolovat podobu mediálních obsahů a zamezit tak překrucování informací a poškozování corporate identity²⁷ klubu. Zejména fotbalové kluby tak vedle běžných oficiálních webových stránek nabízejí (často zpoplatněné) online přenosy, reportáže a programy, digitální rozhlasové a televizní kanály či vlastní tištěné materiály. Od těchto komunikačních kanálů si slibují posílení sounáležitosti s jejich fanoušky a příznivci, kteří budou navíc v důsledku toho ochotnější utratit své peníze za sportovní produkty. Kromě toho tato média přináší nové možnosti komerčního využití ze strany stávajících i potenciálních klubových partnerů a sponzorů. Tento trend se v Evropě nejvýrazněji prosazuje v anglické nejvyšší fotbalové soutěži Premier League. Přední anglické kluby nabízejí svým příznivcům nepřehledné množství informací a zábavy prostřednictvím webových stránek, vlastních klubových magazínů, zápasových programů, online reportáží a záznamů a placených televizních kanálů. Na druhou stranu je však třeba si uvědomit, že vybudování obdobně rozsáhlých vlastních mediálních struktur si žádá vysoké náklady a výdaje.

Vlastní komunikační kanály tak představují výzvu pro sportovní organizace. Jejich budoucí význam však v současnosti nelze přesně odhadnout. Jak ukazuje studie společnosti Deloitte²⁸, pro všechny nejbohatší evropské kluby jsou stále existenčně důležité příjmy plynoucí z prodeje práv k vysílání jejich utkání. Proto pro ně zůstává stěžejním úkolem vzájemně doplňovat a vyrovnávat potřeby masmédií s jejich vlastními za účelem zajištění vyčerpávající publicity²⁹. Tento fakt podporuje např. případová studie J. Clelanda, jež analyzuje zdroje informací u fanoušků čtyř anglických fotbalových klubů (Aston Villa, Birmingham City, Coventry City, Northampton Town). Pro příznivce všech klubů (i přes jejich odlišnou popularitu a sportovní úroveň) jsou nejvýznamnějším zdrojem informací internetové klubové stránky. Za webovými

²⁷ Corporate identity je strategicky naplánovaný obraz organizace vycházející z její filosofie. Tento pojem bude zmíněn v následující kapitole v souvislosti s Public Relations.

²⁸ Sports Business Group at Deloitte. *Lost in translation : Football Money League*. Dan Jones. [online]. 2009 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid=246693,00.html>>.

²⁹ DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 65.

prezentacemi klubů však i nadále převládají externí zdroje informací (lokální i celoplošné noviny, teletext, rádio atd.)³⁰.

2.4.6 Sportovní žurnalismus a Sport Public Relations

Důležitým článkem v produkci mediálního sportu jsou lidé, zejména sportovní žurnalisté (novináři, redaktoři, komentátoři), sportovci i zaměstnanci sportovních organizací (oddělení komunikace a Public Relations), a vztahy mezi nimi. Sportovní žurnalistka (zejména v Anglii) byla podle Boyla dlouhou dobu charakterizována dobrými a poměrně úzkými vztahy mezi novináři a sportovci jako představiteli klubu, založených na vzájemné prospěšnosti. Novináři za tento přímý přístup ke zdroji informací poskytovali sportovcům a jejich klubům příznivou medializaci³¹. V průběhu druhé poloviny 20. století však tento harmonický vztah doznal zásadních změn podmíněných zejména komercializací obou sektorů. S rozvojem technologií a silící konkurencí v oblasti tištěných médií roste tempo oběhu informací a s ním i poptávka po nich. Někteří novináři ve snaze přinášet čtenářům exkluzivní informace pouštěli do „oběhu“ neověřené informace znamenající obvykle nepříznivou publicitu. Mezi sportovci (později i zástupci klubu) a novináři tak začíná panovat nedůvěra vedoucí k vzájemnému odcizení a stěžování přístupu k tolik potřebným informacím. S rostoucí profesionalizací sportovních klubů a důrazem na dosahování příznivých ekonomických výsledků navíc roste význam strategické integrované komunikace jako jednoho z nástrojů přispívajícího k ekonomické prosperitě klubu. Komunikace s veřejností a hlavně se zástupci médií se tak stává podstatně formálnější a strategicky plánovaným procesem.

Dalším významným faktorem ve formování tohoto vztahu znamenalo televizní vysílání sportovních událostí, s nímž do profesionálního sportu začaly proudit podstatně vyšší finanční obnosy, což se projevilo i v cenové hladině sportovního pracovního trhu. Televize výrazně posunula mediální sport směrem k zábavnímu průmyslu. S ním je neodmyslitelně spojen kult hvězd a celebrit. Propast mezi sportovními žurnalisty a sportovními celebritami se tak významně prohloubila. S televizním sportem navíc enormně vzrostl zájem podnikatelských subjektů o spojení jejich značky s konkrétním sportovním produktem či hvězdou. To pochopitelně motivuje sportovní organizace

³⁰ CLELAND, Jamie. Traditional media versus New media : Is there still a place for the local evening newspaper in modern day football coverage. *Soccer review 2007* [online]. 2007 [cit. 2009-04-14], s. 60. Dostupný z WWW: <<http://www.chester.ac.uk/ccrss/documents/SoccerReview2007.pdf>>.

³¹ BOYLE, Raymond. *Sports journalism : Context and issues*. London : Sage, 2006. Sports journalism in the promotional age, s. 104.

k řízení své image a značky (brand a image management) za účelem přilákání silných a stabilních sponzorů a partnerů, sportovní hvězdy se mohou totiž stát velice účinným propagačním nástrojem pro více produktů či producentů zároveň³². Pro šíření dobrého jména organizace jsou dnes klíčové právě média a způsob, jakým o organizaci referují.

V důsledku uvedené dynamiky sportovního i mediálního vztahu rapidně vzrostl význam Public Relations, disciplíny v oblasti sportu téměř nevyvinuté do 80. let dvacátého století. Navázání neformálního, osobního vztahu mezi zástupci médií a profesionálních sportovních klubů je dnes prakticky nemožné, neboť dnešní svět mediasportu je řízen právě PR, které lze chápat jako nárazník mezi sportovními hvězdami a veřejností (médií)³³. Oddělení PR a komunikace v dnešních profesionálních sportovních organizacích zprostředkovávají zástupcům médií informace a přímý kontakt s hráči ve snaze maximálním možným způsobem ovlivnit povědomí o organizaci a navodit pozitivní vztah mezi organizací, jeho příznivci, sponzory a dalšími cílovými skupinami založený na pocitu sounáležitosti a vzájemného pochopení. Tento jev se v evropském měřítku nejmarkantněji promítl do fotbalu, který představuje klíčový mediální produkt³⁴.

Existence sport PR a akcentování brand managementu se samozřejmě promítly do práce sportovních žurnalistů. Ztížení přímého přístupu ke zdrojům informací sportovní kluby vyvažují aktivním poskytováním ucelených spolehlivých informací v podobě tiskových zpráv a prohlášení, tiskových konferencí atd. Servis pro zástupce médií je zároveň tvořen umožněním akreditovaného přístupu na sportovní utkání spojeného s privilegovanými místy, přístupem na internet, občerstvením či informačním servisem. V mnoha ohledech se tak práce sportovních žurnalistů stala pohodlnější, přestože se přímý vztah mezi nimi a sportovci prakticky vytratil. Navzdory tomu představují zástupci médií signifikantní cílovou skupinu sportovních organizací.

³² WHITSON, David. Circuits of promotion : Media, marketing and the globalization of Sport. In WENNER, Lawrence A. *Mediasport*. London; New York : Routledge, 1998. s. 67.

³³ BOYLE, Raymond. *Sports journalism : Context and issues*. London : Sage, 2006. Sports journalism in the promotional age, s. 110.

³⁴ Tamtéž s. 109.

3. Public Relations a komunikace ve sportu (Sport PR)

3.1 Pojetí Public Relations, integrovaná firemní komunikace

Obecně bývají Public Relations chápány ze dvou hledisek – buď z hlediska **užšího, marketingového**, nebo z hlediska **širšího, strategického řízení**. Cílem PR není jen propagace image, ale v obecnější rovině především snaha o sladění vlastních zájmů se zájmy veřejnosti. Trvale a cílevědomě realizované PR se u veřejnosti snaží o *postupnou komunikaci, pochopení situace, porozumění a na závěr o důvěru*³⁵.

PR tak přesahují rámec marketingu a v současnosti bývají chápány spíše jako **integrovaný nástroj strategického řízení**, kdy klíčovým bodem koncepčních PR je komunikace organizace jako celku (*corporate communication*), která představuje souhrn všech způsobů a metod, jimiž korporace komunikuje s interní i externí veřejností³⁶. Komunikace se stává důležitým faktorem integrujícím vnitřní i vnější podnikové procesy, proto se často setkáváme s pojmem integrovaná komunikace, jejíž podstatou je kombinace původně nezávislých komunikačních nástrojů tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní³⁷. Korporátní, organizační komunikace se významně podílí na utváření *firemní identity (corporate identity)*, tedy strategicky naplánované představy vycházející z podnikové filosofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle³⁸ neboli způsob, jakým organizace chápe sebe samu. Každá společnost pak usiluje o co největší shodu mezi touto identitou a *firemním image*, obrazem firmy v očích veřejnosti (pohled zvenčí). Public Relations proto bývají řazeny mezi nástroje managementu organizace a chápány jako *forma komunikace, která korporaci pomáhá přizpůsobit se okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení vlastních cílů*³⁹.

Přestože je finanční přínos PR společnosti těžko vyčíslitelný, přinášejí efektivní Public Relations společnosti dva základní užitky⁴⁰: generují příjem (podpora a

³⁵ SVOBODA, Václav. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. s. 20.

³⁶ NĚMEC, Petr. *Public Relations : zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management press, 1993. s. 28 - 29.

³⁷ PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Vlasta Šafaříková. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1. s. 29.

³⁸ HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-85943-99-9. s. 74.

³⁹ NĚMEC, Petr. *Public relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha : Management Press, 1999. s. 13.

⁴⁰ DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 17 - 19.

propagace produktů a služeb, produkce vlastních publikací, zlepšování reputace společnosti) a šetří peníze (pomáhají předcházet chybám a redukuje jejich dopad - krizový management).

3.2 Vymezení Sport PR

Public relations v oblasti sportu bývají obvykle pojímány ze širšího hlediska, jako jeden z nástrojů strategického řízení. Organizační strategická komunikace tvoří základ vztahu s relevantními cílovými skupinami a právě dobré vztahy charakterizované vzájemným porozuměním jsou zdrojem přidané hodnoty, která sportovní organizaci přináší nezanedbatelnou konkurenční výhodu, neboť většina sportovních produktů (kromě segmentu sportovní produkce) je nemateriální povahy a jejich hodnota spočívá spíše v kulturních, symbolických a estetických znacích. Podobným způsobem k disciplíně sport PR přistupují i autoři Brandvold, Dittmore a Stold, jejichž definice sportovních PR vzniká syntézou několika definic⁴¹.

Sport public relations je manažerská (řídící) na komunikaci založená funkce navržená tak, aby identifikovala části veřejnosti, které jsou klíčové pro sportovní organizaci, zhodnotila její vztahy s nimi a podporovala a rozvíjela žádoucí vztahy mezi sportovní organizací a relevantními částmi veřejnosti.

Z tohoto hlediska se tedy hlavní funkce PR v oblasti sportu neomezuje pouze na dosažení propagačních cílů (PR jako marketingový nástroj), jejich hlavní funkcí totiž je ulehčení dosahování požadovaných výstupů dané sportovní organizace a dosažení co největšího souladu mezi její image a korporátní identitou. Takové pojetí sport PR (i PR v jiných oblastech) odkazuje na další důležité aspekty:

- Sport PR nemohou být efektivní, dokud nejsou integrovanou součástí řídicích funkcí dané společnosti. PR jako funkce managementu musejí být soustavné, komplexní, věrohodné a tvůrčí⁴².
- Zdravé vztahy mezi sportovní organizací a jejími stakeholdery jsou založené na efektivní komunikaci mezi všemi zúčastněnými. Efektivní sportovní public relations jsou tak podmíněné efektivní komunikací a systematickou

⁴¹ DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 2 – 3.

⁴² NĚMEC, Petr. *Public Relations : zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management press, 1993. s. 31.

prací s klíčovými cílovými skupinami (stakeholdery) vycházející z jejich znalosti.

- Cílem PR není jen vytvoření pozitivních postojů, ale mohou též usilovat o přeměnu postojů negativních.

3.2.1 Sport PR a sportovní marketing

Přestože bývají ve sportovních klubech činnosti marketingového a PR oddělení navzájem úzce provázané (zejména prostřednictvím publicity a reklamy - propagace), je nutné si uvědomit, že public relations mívají obvykle širší záběr a přináší spíše dlouhodobější efekt než marketing a nástroje marketingového mixu. Zatímco se marketing zaměřuje na spotřebitele (zákazníky), jejich přání i potřeby a jejich uspokojení prostřednictvím směny (obchodu), úkolem PR je vybudovat a dále rozvíjet vztahy charakterizované vzájemným souzněním a porozuměním. Sport PR směřují k podstatně rozsáhlejší části veřejnosti zahrnující jak interní veřejnost, tak veřejnost externí na rozdíl od sportovního marketingu, který obvykle oslovuje menší cílové skupiny – zákazníky (spotřebitele produktů) a sponzory (partnery). M. Foret v obecnější rovině zdůrazňuje tyto tři rozdíly mezi public relations a marketingem⁴³:

1. PR je především prostředkem komunikace, kdežto marketing zahrnuje také otázky vývoje výrobku, stanovení ceny, distribuce atd.
2. PR se snaží měnit názory a postoje, zatímco marketing ovlivňuje i chování
3. PR definuje cíle organizace, kdežto marketing musí stanovit obchodní poslání, služby zákazníkům atd.

PR zároveň tvoří součást čtvrtého „P“ marketingového mixu – propagace; *PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje (a může dokonce být i korekcí) reklamní a marketingové aktivity*⁴⁴. Je tedy zřejmé, že se tyto dvě organizační funkce vzájemně prolínají a používají stejné nástroje, proto je nelze od sebe jasně oddělovat

Podle Jacquie L'Etang se současné sport public relations zaměřují na vztahy s médii (media relations), podporu marketingu, vysílací a mediální práva, propagační

⁴³ FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-1034-7. s. 84.

⁴⁴ VĚRČÁK, Vladimír, GIRGAČOVÁ, Jana, LIŠKAŘOVÁ, Renata. *Media relations není manipulace*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2004. s. 14.

činnost a publicitu, sponzoring, event marketing (pořádání nejrůznějších akcí), správu webových stránek (*website management*) a vztahy s fanoušky⁴⁵.

3.3 *Media relations ve sportu*

Pojem *media relations* se v češtině usadil podobně jako *public relations*, přeložit jej lze jako *vztah s médii* (se sdělovacími prostředky). Vzhledem k výše popsanému symbiotickému vztahu, který mezi sportovními a mediálními institucemi nepochybně existuje, je zřejmé, že vztahy s masmédií představují převládající a klíčový prvek v praxi PR v oblasti sportu. Podle některých autorů (např. Caywood, Věřčák, Girdačová, Liškařová) tvoří *media relations* až 80% celkové práce PR, proto také někdy bývá výklad PR omezován pouze na popis vztahů s médii. Caywood definuje *media relations* jako *aktivitu prováděnou za účelem ovlivnění médií s úmyslem zajištění medializace zájmů firmy, a to pokud možno s pozitivním vyzněním*⁴⁶. Cílem *media relations* programů nejen v oblasti sportu je vytváření příznivé publicity a minimalizace publicity nežádoucí⁴⁷. Pojem *publicity* lze vysvětlit jako jakoukoli informaci o konkrétní organizaci, která se bezplatně objeví v médiích. Informace zprostředkované sdělovacími prostředky bývají zpravidla považovány za důvěryhodnější a objektivnější, neboť jejich příjemci od seriózních masmédií a jejich pracovníků očekávají, že jim nabídnou pouze informace ověřené, které pocházejí od důvěryhodných zdrojů. Proto je pozitivní *publicity* důležitým PR nástrojem pro vytváření příznivých vztahů s veřejností.

Publicity je však dvousečná zbraň, neboť média o dané společnosti ne vždy vypovídají pozitivně a objektivně. V rámci *public relations* (*media relations* konkrétně) je tedy třeba řídit proces komunikace tak, aby se o firmě psalo či mluvilo v nezkreslených souvislostech a tak často, aby si získala důvěru všech potřebných cílových a zájmových skupin⁴⁸. Ideálním výstupem je příznivý obraz firmy v očích veřejnosti (*image*), který se co nejvíce podobá firemní identitě. Dosahování těchto cílů je podmíněno pěstováním a dalším rozvíjením dlouhodobých, důvěryhodných a strategicky promyšlených vztahů se zástupci sdělovacích prostředků. V jádru *media*

⁴⁵ L'ETANG, Jacquie. *Public relations and sport in promotional culture. Public relations review* [online]. 2006, vol. 32, is. 4 [cit. 2009-04-18], s. 386. Dostupný z WWW: <<http://online.sagepub.com.onelog3.ruk.cuni.cz/>>.

⁴⁶ CAYWOOD, Clarke. *Public relations : řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2003. ISBN 80-7226-886-4. s. 25.

⁴⁷ DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 8.

⁴⁸ HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-85943-99-9. s. 156.

relations tak leží *snaha o hledání rovnováhy mezi firemní strategií a veřejným míněním*⁴⁹.

3.3.1 Komunikace a realizace media relations

Stěžejním úkolem pracovníků oddělení komunikace ve sportovních klubech se stalo udržování a rozvíjení kladných vztahů se zástupci médií a současná optimalizace využití různých komunikačních kanálů za účelem naplňování obecnějších cílů a poslání klubu. Media relations profesionálních sportovních organizací pak v praxi nabývají podobu zejména následujících konkrétních činností⁵⁰:

- *kultivování publicity*
- *tvorba publikací a informačních materiálů*
 - **příručky pro média** („media guides“) neboli též ročenky, které přinášejí souhrnné detailní informace o klubu a jeho týmech (bývají vydávány jednou za rok)
 - **tiskové zprávy a informace** oficiálně oznamující význačné události či změny, které bývají obvykle rozeslány všem relevantním zástupcům médií (někdy též označované jako *newslettery*), často také doplněné obrazovými a audiovizuálními přílohami
 - **programy** – časopisy prodávané obvykle v den domácího utkání či závodu přímo na stadionu. Jsou určeny nejen novinářům, ale i fanouškům a návštěvníkům. Zápasové programy dnes většinou mívají podobu barevných magazínů a čtenářům přinášejí přehled o dosavadních sportovních výkonech, hlasy ze „zákulisí“ klubu, rozhovory se sportovci a dalšími významnými osobnostmi atd.
 - **plakáty a soupisky**
- *servis zástupcům médií* přímo při utkáních, závodech atp.
 - poskytnutí tiskových, fotografických či audiovizuálních materiálů a publikací (zápasové programy, soupisky apod.), pořádání tiskových konferencí (i mimo dny utkání), media zóna pro kontakt se sportovci bezprostředně po skončení události, občerstvení, poskytnutí prostor pro zpracování informací

⁴⁹ Tamtéž 163.

⁵⁰ DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 13 – 14, 147 – 158.

s možností připojení na internet, přístup k hrací ploše pro fotografy a kameramany apod.

- *správa oficiálních webových stránek*, nepostradatelného pojítka mezi klubem a jeho příznivci, jejichž součástí bývá zároveň i sekce pro zástupce médií (obvykle přístupná pouze po přihlášení)
- *vedení a průběžná aktualizace statistik* týkající se sportovních výkonů i organizace jako celku
- *přímý kontakt* (setkání a diskuse, telefonní linky, centrum pro zákazníky, telefonické rozhovory s novináři, e-mailový kontakt a direct mail apod.)

Důležitou osobou zejména pro sdělovací prostředky je tiskový mluvčí či manažer úseku komunikace, v jehož kompetenci je prakticky veškerý přímý kontakt s pracovníky médií, kterým poskytuje informace, zprostředkovává rozhovory se sportovci i dalšími zaměstnanci atd. Vzhledem ke komplexnosti současných PR v oblasti sportu a integraci klubové komunikace bývají často tiskoví mluvčí členy představenstva a nejvyšších klubových orgánů či v těsném spojení s nimi.

Cílem media relations je obvykle udržování pozitivních vztahů s co nejširším okruhem sdělovacích prostředků, proto nepovažují za nutné podrobněji se věnovat kritériím pro výběr konkrétních médií a sestavování mediálního plánu. Tato činnost spadá spíše do oblasti marketingu a marketingové komunikace za účelem maximalizovat účinnost reklamních a propagačních sdělení. To podporuje i jedna s definic mediálního plánu, podle níž je mediální plán dokument určující, jaká média a kdy se nakoupí, za jakou cenu a jaké by měla přinést výsledky⁵¹.

3.4 Další formy PR

Media relations a způsob referování o sportovní organizaci jsou jedním z klíčovými determinantů vztahů s dalšími *stakeholdery* - lidmi, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s organizací⁵² (organizaci ovlivňují a/nebo jsou jí ovlivňováni), neboli *cílovými skupinami* či *relevantní část veřejnosti*. Public relations se tedy nezaměřují pouze na ty skupiny lidí, kterým prodávají své produkty, ale na podstatně širší spektrum veřejnosti. Podle těch se pak nazývají další formy public relations, jež lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

⁵¹ PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Vlasta Šafaříková. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1. s. 241.

⁵² NĚMEC, Petr. *Public relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha : Management Press, 1999. s. 70.

- externí PR zaměřené vně organizace (politické vztahy, obchodní vztahy, vztahy s dalšími organizacemi působícími v tomtéž prostředí a se střešními organizacemi, vztahy s dodavateli, finančními institucemi apod.)
- interní PR zaměřené dovnitř organizace (zaměstnanci, akcionáři a vlastníci apod.)

Vedle médií představují pro sportovní organizace signifikantní cílovou skupinu jejich příznivci, fanoušci a jedinci v bezprostřední geografické či zájmové blízkosti, neboť i ti významným způsobem ovlivňují názory na sportovní organizaci. Druhou nejčastější podobou sport PR jsou proto vztahy k nejbližšímu okolí, **community relations**.

3.4.1 Community relations

Asociace public relations agentur vymezuje community relations jako *spolupráci a vzájemnou výměnu informací mezi podnikem a okolním prostředím v místě, kde působí (lidé žijící v blízkosti podniku, jejich zájmová sdružení, místní zastupitelstva apod.)*⁵³. Community relations lze tedy jednoduše chápat jako vytváření vzájemných vztahů s komunitami, v nichž organizace operuje. Jedním z hlavních principů vztahů s nejbližším okolím je akceptování společenské odpovědnosti a aktivní zájem o blaho a prospěch dotčených společenství. Proto pečlivě naplánovaný a realizovaný program v této oblasti může organizaci pomoci vyvolat podporu a loajalitu u členů cílených komunit a s ní spojené dlouhodobé benefity. Ve sportovní oblasti jsou community relations definovány jako *činnosti organizace navržené tak, aby podporovaly žádoucí vztahy mezi sportovní organizací a komunitami, ve kterých se organizace buď nachází, nebo v nichž se nachází její strategické zájmy*⁵⁴.

Z uvedených charakteristik vyplývá, že programy v této oblasti PR mohou být značně komplikované, neboť bývají cílené na větší počet různých zájmových skupin. Představují navíc dlouhodobou investici do budování dobrého jména společnosti, přičemž měření její efektivnosti je značně komplikované a po kvantitativní stránce téměř nemožné. V popředí zájmů sportovních klubů samozřejmě stojí jejich fanoušci a příznivci, neboť ti představují nejen přímé spotřebitele sportovních výkonů a klubových

⁵³ APRA [online]. [cit. 2009-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.apra.cz/cz/index.php?show_page=sitemap>.

⁵⁴ DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006. s. 14.

produktů, ale zároveň mohou představovat žádanou cílovou skupinu pro další obchodní společnosti, které se tak stávají potencionálním partnery (sponzory) klubu.

Další důležitou skupinu představují lidé, kteří žijí či pracují v lokalitě působení sportovní organizace. Typickým příkladem jsou lidé bydlící vedle fotbalového stadionu, kterým dopravní a bezpečnostní opatření spojená s některými utkáními mohou výrazně komplikovat život. Eliminace negativních postojů vůči sportovnímu klubu u této skupiny může významným způsobem usnadnit organizaci sportovních akcí a další administrativní úkony. Community relations se tak neomezují pouze na fanoušky, naopak jejich cílem je šíření dobrého jména a povědomí o společenské odpovědnosti organizace do dalších částí veřejnosti a vytvoření kladných postojů.

Základ pro efektivní community relations tvoří dialog mezi sportovní organizací a relevantními skupinami, neboť ten umožní organizaci lépe porozumět potřebám a přáním a zároveň získávat průběžně zpětnou vazbu. Výrazné zlepšení vztahů s blízkým okolím přinesly zejména nové technologie a média v čele s internetem, který poskytl mnohem interaktivnější a flexibilnější prostor, fórum pro hledání vzájemného souznění.

4. AC Sparta Praha fotbal, a.s.

4.1 *Postavení klubu*

AC Sparta Praha patří mezi nejstarší a dlouhodobě nejúspěšnější sportovní kluby v historii České republiky, respektive Československa. I v současnosti se řadí, společně s dalšími fotbalovými kluby – zejména SK Slavia Praha - mezi nejpopulárnější fotbalové kluby v zemi. Přestože se v posledních letech klubu nedaří dosahovat vytyčených sportovních cílů a z tohoto hlediska bývá jeho činnost často označována za neúspěšnou, stojí Sparta Praha ve středu zájmů nejen sta tisíců fanoušků, ale i příznivců sportu obecně a v neposlední řadě logicky i sdělovacích prostředků. Od vzniku České republiky lze AC Sparta Praha bez debat označit za nejúspěšnější fotbalový klub, což dokládá zisk deseti mistrovských titulů. Popularita klubu, loajalita a přízeň, kterou mu jeho příznivci prokazují, se navíc opírá o dlouholetou (115 letou) tradici.

Již koncem roku 1893 bylo zejména z iniciativy bratří Rudlů založeno sdružení Athletic Club Královské Vinohrady, které bylo hned v dalším roce přejmenováno na Athletic Club Sparta. Nový název byl inspirován statečností a bojovností, s níž obyvatelé starořecké Sparty hájili své město. Prakticky od samotného vzniku bývá Sparta spojována se svými tradičními klubovými barvami – modrou (symbol Evropy), žlutou a rudou (barva královského města). Tyto tři barvy dnes tvoří jeden ze základních prvků corporate designu Sparty, jenž spoluutváří celkovou identitu, respektive image klubu. Přestože Sparta původně nastupovala v dresech černých, od roku 1906 oblékají její hráči rudé dresy, které jsou pro mnohé hlavním symbolem „spart’anství“ a klubu jako takového. Za dlouhá léta působení v oblasti sportu dosáhla Sparta nejednoho triumfu a úspěchu na půdě domácí i zahraniční a jména mnohých fotbalových legend jsou dodnes s klubem spojována.

Jak vyplývá z teoretických východisek práce i samostatného postavení klubu, je nutné na současný fotbalový klub AC Sparta Praha nahlížet ze širší perspektivy, v kontextu aktuálního společenského, ekonomického a kulturního dění. AC Sparta Praha fotbal tak bezesporu představuje profesionální sportovní organizaci, která naplňování sportovních cílů musí sladit s cíly ekonomickými a společenskými. Tomu také odpovídá management společnosti a její vnitřní uspořádání.

4.2 Obchodní činnost

Z ekonomicko-právního hlediska, podle údajů uvedených v obchodním rejstříku, je AC Sparta Praha fotbal akciovou společností sídlící v ulici Milady Horákové 98, v Praze 7 na Letné. Na této adrese nalezneme fotbalový stadion Sparty - AXA Arenu, který byl do dnešní podoby zrekonstruován v roce 1994. V útrokách AXA Areny se zároveň nacházejí kanceláře managementu a prakticky všech zaměstnanců s výjimkou těch, kteří působí v Tréninkovém centru na Strahově.

AC Sparta Praha fotbal je česká právnická osoba, jejíž podnikatelská činnost se z věcného hlediska člení do čtyř základních vzájemně se ovlivňujících kategorií: sportovní, obchodní, finanční a investiční⁵⁵. Konkrétním předmětem podnikání AC Sparta Praha fotbal, a.s. pak je:

- Organizační činnost v oblasti sportu
- Provozování fotbalových mužstev
- Reklamní činnost
- Marketingová činnost
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Pronájem sportovních zařízení a dalšího nebytového fondu včetně poskytování doplňkových služeb
- Nakladatelství
- Vydavatelství

Vlastníkem klubu je od roku 2004 J&T Credit Investments, a.s., která vlastní téměř 100% akcií. Zvláštností v hospodaření společnosti pak je vymezení účetního období, které se neslučuje s kalendářním rokem, ale odráží roční cyklus soutěží organizovaných Českomoravským fotbalovým svazem.

4.3 Organizační struktura

Podnikatelskému zaměření společnosti odpovídá i její organizační struktura a povinnosti a pravomoci jednotlivých úseků řízení a orgánů. Orgány společnosti jsou:

- *Valná hromada* – nejvyšší orgán (akcionáři společnosti)
- *Dozorčí rada* – kontrolní orgán dohlížející na realizaci podnikatelské činnosti a činnost představenstva

⁵⁵ *Výroční zpráva AC Sparta Praha* [online]. JUSTICE.CZ [cit. 2009-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.

- *Představenstvo* – výkonný orgán, který řídí činnost společnosti, usiluje o dosažení jejího poslání a jeho členové vystupují jménem společnosti

Organizační struktura obsažená v interních dokumentech společnosti prochází (společně s dalšími řídicími procesy a vnitřními pravidly fungování) v této sezóně určitými úpravami. Na organizaci fungování společnosti lze nahlížet z dvou pohledů: **organizačního** a **procesního**.

Z pohledu **organizačního** spadají pod představenstvo společnosti tři základní úseky, za jejichž chod je zodpovědný vždy jeden ředitel, který je zároveň členem představenstva společnosti⁵⁶.

1. *úsek obchodní* (obchodní ředitel – Ing. Michal Viktorin)
 - a. oddělení marketing a péče o sponzory
 - b. oddělení PR – komunikace
 - c. oddělení merchandising
 - d. oddělení vstupenek (ticketing)
2. *úsek sportovní* (generální sportovní manager – Jozef Chovanec)
 - a. oddělení personální
 - b. oddělení sportovní (jednotlivá mužstva a skauting)
3. *úsek finanční* (finanční ředitel – Ing. Jakub Hlavica, MBA)
 - a. oddělení ekonomika
 - b. oddělení právní
 - c. oddělení ostraha
 - d. oddělení hospodářská správa
 - e. oddělení doprava

Procesní hledisko členění organizační struktury pak zachycuje naplňování podnikatelské činnosti klubu v souvislosti s dosahováním dílčích cílů a zároveň prakticky popisuje základní činnosti jednotlivých organizačních úseků (viz. organizační pohled). Toto hledisko vymezuje základní tři oblasti činností:

1. *obchodní*
 - péče o sponzory
 - péče o diváky (ticketing)
 - merchandising

⁵⁶ Členy představenstva jsou JUDr. Daniel Křetínský (předseda), Ing. Jakub Hlavica, MBA, Ing. Michal Viktorin, Jozef Chovanec, Jakub Otava (personální ředitel sportovního úseku).

- PR komunikace
2. *sportovní*
 3. *finanční a podpůrné*
 - finance a účetnictví
 - lidské zdroje
 - hospodářská zpráva
 - ostraha
 - právní služby
 - administrativa, archiv, doprava, IT, ostatní podpůrné činnosti

V souvislosti s procesním pojetím organizační struktury jsou vymezeny i hlavní a podpůrné procesy v tzv. procesní mapě⁵⁷. První místo mezi *hlavními procesy* zaujímá **sponzorství** (akvizice sponzorů včetně zajištění mediálních partnerů, péče o stávající, marketingová komunikace). Druhé místo pak náleží **PR-komunikaci**, třetí **ticketingu**, čtvrté **merchandisingu** a páté **sportovní činnosti** (skauting, přestupy, smlouvy a další). Mezi *podpůrné procesy* se pak řadí **finance a účetnictví**, **lidské zdroje** (včetně mzdového účetnictví) a **ostatní** procesy (např. správa, ostraha, IT, energetika, doprava, právní služby aj.).

4.3.1 Začlenění komunikace a PR do organizační struktury

Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že AC Sparta Praha fotbal, a.s. představuje strategicky organizovaný a řízený subjekt profesionálního sportu. Jeho působení na specifickém (sportovním) trhu směřuje k dosahování vzájemně podmíněných cílů – sportovních (vítězství v domácích soutěžích, účast v evropských pohárech) a ekonomických (generování zisku), potažmo společenských (dobré jméno, podpora fotbalu, zábava apod.). Organizační struktura jasně definuje postavení samostatného **oddělení komunikace a Public Relations**. Oddělení komunikace a PR představuje společně s oddělením marketingu a merchandisingu důležitou součást obchodního úseku. Public Relations (a komunikace) klubu nejsou chápány pouze jako jeden z nástrojů marketingu (marketingového mixu), ale jako jeden z klíčových procesů ve společnosti (viz. procesní mapa). Toto uspořádání odráží vědomí managementu, že úspěch sportovního produktu na současném trhu, v tomto případě zejména fotbalové

⁵⁷ Procesní mapa je interní dokument, součást organizační struktury, který vymezuje návaznost jednotlivých činností a procesů v rámci procesního modelu klubu. Tento dokument je součástí příloh této práce.

podívané, nezávisí pouze na jeho kvalitě, ale je též podmíněn dobrými vztahy mezi Spartou, jejími fanoušky a dalšími stakeholdery. Toto oddělení tak v úzké součinnosti s ostatními má přispívat k zdravému fungování a prosperitě společnosti.

4.3.2 Struktura oddělení komunikace a PR

Oddělení komunikace a PR AC Sparta Praha čítá v současnosti čtyři pracovníky, z nichž tři jsou zaměstnání na plný úvazek a jeden na úvazek poloviční. Zodpovědnost za fungování oddělení, naplňování cílů a komunikaci klubu obecně má ředitel oddělení a tiskový mluvčí Mgr. Ondřej Kasík, který tuto funkci zastává od ledna roku 2009. Náplní jeho práce je vedle řízení chodu oddělení, zejména kontakt s pracovníky médií, zprostředkování kontaktu s hráči a dalšími zaměstnanci klubu, organizace a moderování tiskových konferencí, poskytování informačního servisu pracovníkům médií (zejména formou tiskových zpráv) a zajištění mediálního zápasového režimu. Tiskový mluvčí je v těsném kontaktu s členy představenstva, což zajišťuje integrovanou komunikaci klubu v souladu se strategickými plány i konkrétními opatřeními. Zasedání představenstva se však, na rozdíl od jeho předchůdce Jakuba Otavy, neúčastní. Zajímavé je, že právě bývalý tiskový mluvčí a ředitel komunikace Jakub Otava se též vyjadřuje k některým záležitostem, ačkoli zastává úplně jinou funkci.

Zástupcem ředitele a project managerem v jedné osobě je Mgr. Tomáš Křivda, jehož činnost se soustřeďuje zejména na budování a rozvíjení vztahů s fanoušky, plánování akcí pro ně i pro partnery. Jako project manager je navíc zodpovědný za fungování všech elektronických aplikací a s nimi spojených záležitostí. Vzhledem k náplni jeho práce také úzce spolupracuje s pracovníky marketingu a slouží jako „spojka“ mezi těmito odděleními.

Třetím členem oddělení je pak šéfredaktor klubového webu a magazínu Mgr. Ondřej Vichnar, který je tvůrcem obsahů těchto médií, za jejichž správnost a aktuálnost je zodpovědný. Na tvorbě textů a foto a video dokumentace se podílí i skupina externích pracovníků.

Zajímavé je, že Ondřej Kasík i Ondřej Vichnar vystudovali žurnalistiku a oba také působili ve sportovních médiích (Kasík v deníku Sport, Vichnar v časopise Gól). Je tedy zřejmé, že oba mají se sportovní žurnalistikou bohaté zkušenosti. Navíc se díky předchozím zaměstnáním osobně znají s velkým počtem novinářů, což může usnadnit budování vztahů se zástupci médií po profesionální stránce.

Chod oddělení po administrativní stránce a kontakt s fanoušky (emaily, telefonáty, dopisy) patří do popisu práce asistentky oddělení, která navíc zajišťuje a koordinuje brigádníky pro klubové akce a spolupracuje s project managerem na dalších projektech (např. FanKlub Sparta, Sparta fandí slušně) a s nimi spojenými komunikačními aktivitami. Asistentka oddělení je zaměstnána na poloviční úvazek.

5. Analýza komunikace AC Sparta Praha fotbal, a.s.

Hlavním cílem této práce je zhodnocení klubového časopisu Sparta do toho!, celobarevného programu, který je vydáván jako zápasový program před každým domácím utkáním Gambrinus ligy či evropských soutěží. Současný zápasový program se svým formátem blíží spíše k magazínu, a to nejen díky grafické podobě či křídovému papíru, ale i díky obsahové podobě rubrik, které přinášejí články nadčasovější, nevztahující se výlučně jen k utkání. Pro lepší popis a pochopení postavení a významu magazínu pro klub je potřeba analyzovat komunikační a PR aktivity AC Sparta Praha jako celku. Proto se v této kapitole budu nejdříve věnovat klubovému komunikačnímu mixu a jeho zhodnocení a v samostatné následující kapitole popisu časopisu Sparta do toho! a jeho zasazení do stávající komunikační strategie klubu.

Komunikaci AC Sparta Praha tvoří komplex mnoha procesů, které lze rozlišit podle skupiny, na niž jsou zacíleny. Na komunikaci se z největší části podílejí dvě oddělení:

- oddělení marketingu a péče o sponzory
- oddělení PR a komunikace

5.1 Zajištění interní komunikace

Podle informací, které mi poskytli zaměstnanci AC Sparta Praha, neexistují ve společnosti konkrétní pravidla (s výjimkou pravidel komunikace hráčů s sdělovacími prostředky), která by standardizovala proces komunikace uvnitř společnosti, tedy komunikaci mezi jednotlivými odděleními, top managementem a ostatními zaměstnanci. V klubu navíc neexistuje oddělení lidských zdrojů ani pozice personalisty či human resources manažera. Interní komunikaci tak obvykle zajišťuje oddělení komunikace, kdy rozesláním vnitřních sdělení je pověřen projektový manažer Tomáš Křivda, či oddělení marketingu, které informuje o nabídkách obchodních partnerů a sponzorů. V kompetenci ředitele komunikace je navíc kontakt s hráči, zajištění jejich účasti na akcích klubu či partnerů, zajištění autogramů atd.

Formální interní komunikace AC Sparta Praha je realizována zejména prostřednictvím **přímého osobního kontaktu** mezi jejími pracovníky. Ve formální rovině se tak jedná zejména o:

- pravidelné porady jednotlivých oddělení s ředitelem daného úseku, které se konají obvykle jednou měsíčně

- pravidelné porady všech oddělení daného úseku, které se v případě obchodního úseku konají každých čtrnáct dní. Na těchto poradách se scházejí pracovníci oddělení merchandisingu, marketingu, komunikace a ticketingu a vede je ředitel úseku Michal Viktorin
- předzápasové porady pořádané za účelem projednání zápasového režimu a zajištění jeho bezproblémového průběhu, kterých se účastní vybraní zaměstnanci z různých oddělení a úseků (bezpečnostní manager, manager správy stadionu, zástupce PR oddělení, marketingového i sportovního oddělení a další)

Druhým stěžejním nástrojem vnitřní komunikace jsou **oficiální emaily** rozesílané všem zaměstnancům. Tímto způsobem jsou zaměstnanci formou tzv. vnitřních sdělení informováni o důležitých opatřeních, pravidlech, změnách apod. Vnitřní sdělení mívá standardizovanou podobu (hlavičkový papír, formální úprava, podpis zodpovědné osoby - většinou člena představenstva) a vždy je zároveň v tištěné podobě vyvěšeno na nástěnce určené pro tyto účely, která se nachází u recepce, „centrální“ kanceláře. Prostřednictvím emailu jsou navíc distribuovány zápisy z jednotlivých porad či informace o výhodách nabízených partnery klubu.

Obchodní a marketingových ředitel Ing. Michal Viktorin⁵⁸ podotýká, že efektivní spolupráce mezi jednotlivými odděleními (se zřetelem na spolupráci PR a marketingového oddělení) lze dosáhnout pouze na základě dobrých vztahů mezi pracovníky založených na bezproblémové a bezkonfliktní komunikaci. Jedině tak může celý obchodní úsek, potažmo klub jako takový, dosahovat svých cílů a být úspěšný. Proto je velký důraz kladen i na neformální komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, která pochopitelně představuje většinu vnitřní komunikace.

Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců a celkově pozitivní atmosféře panující uvnitř klubu je tento způsob komunikace považován za dostačující.

5.2 Zajištění externí komunikace

Zatímco oddělení marketingu je zaměřeno především na komunikaci se sponzory a obchodními partnery klubu (uzavírání nových smluv, prodlužování stávajících a jejich evidence, péče o sponzory a udržování dobrých vztahů s nimi, pořádání společenských akcí aj.) a rozvoj obchodních vztahů, úkolem druhého oddělení je komunikace zacílená na podstatně větší část veřejnosti. V popisu práce oddělení

⁵⁸ Ředitel obchodního úseku, do něhož spadají i oddělení marketingu a PR.

komunikace a PR je tedy zajištění prakticky kompletní externí komunikace a budování dobrých vztahů s veřejností (Public relations). Důraz je kladen zejména na komunikaci s masmédií při současném rozvíjení pozitivních vztahů s jejich pracovníky (**media relations**), průběžnou a pružnou komunikaci s fanoušky a příznivci klubu (**community relations**) a kontakt s veřejností v dalších konkrétních případech (např. žádosti o prohlídky stadionu, zprostředkování kontaktů pro studenty a případné spolupráce s nimi či dalšími neziskovými projekty atd).

I přes zdánlivě striktní vymezení hlavních působností jednotlivých oddělení v rámci klubové komunikace je nutné zdůraznit, že se činnosti jednotlivých oddělení prolínají, neboť marketingové a komunikační procesy jsou vzájemně úzce provázané a obvykle na sebe navazují. Na plánování a realizaci mnohých kampaní se podílejí pracovníci marketingového i PR oddělení, což se týká zejména akcí a kampaní cílených na fanoušky (soutěže, setkání, doprovodné akce při utkáních atd.). Zároveň bývá úspěšnost komunikačních aktivit jednoho oddělení podmíněna činností oddělení druhého. Typickým příkladem je vyjednávání s partnery a sponzory (stávajícími i potenciálními), jejichž rozhodování o spolupráci není podmíněno pouze sportovními úspěchy Sparty, přestože z nejrůznějších důvodů (visibilita, zájem médií, spojení s leaderem ve svém oboru atd.) představují pádné argumenty, ale i kladnými postoji veřejnosti vůči klubu, které mívají trvalejší charakter. Dlouhodobá strategická komunikace klubu (realizovaná převážně oddělením PR a komunikace) tak připravuje půdu a argumenty pro získávání partnerů sponzorů, což spadá do kompetence oddělení marketingu a péče o sponzory.

5.3 Cíle a charakter komunikace a PR AC Sparta Praha

Podle slov ředitele komunikace Mgr. Ondřeje Kasíka je hlavním cílem klubové komunikace dlouhodobé budování vztahu se všemi skupinami veřejnosti, které se o klub zajímají. Ty by pak v ideálním případě měly vést k vytvoření pomyslné „komunity Sparta“ charakterizované obousměrnou komunikací a vzájemným porozuměním. Ondřej Kasík k tomu dodává: „Naším dlouhodobým stěžejním cílem je vytvořit ze Sparty, dnes vnímané především jako sportovní profesionální klub – ekonomický subjekt se svými hráči a zaměstnanci, společenskou organizaci s fanoušky, sponzory, novináři a dalšími zájmovými skupinami. Jde nám tedy hlavně o propojení klubu a interních zaměstnanců se všemi, kteří mají o klub zájem, a to bez ohledu na jejich geografickou polohu.“ Pro klub představuje efektivní komunikace, kterou se snaží dlouhodobě realizovat,

prostředek k překonávání fyzické vzdálenosti (fanoušci a příznivci po celé ČR) a dalších bariér.

Public Relations AC Sparta Praha nabývají nejčastěji formy media a community relations, avšak striktní kategorizaci komunikačních aktivit v tomto smyslu ředitel komunikace a PR odmítá, neboť se prakticky všechny aktivity vzájemně ovlivňují a prolínají. Z hlediska marketingového by měly dobré vztahy s veřejností, zejména s nejbližším okolím (community relations) přispívat k rostoucí návštěvnosti domácích utkání a zvýšení prodeje dalších klubových produktů. Na druhou stranu však průzkum zaměřený na identifikaci bariér vyšší návštěvnosti realizovaný před třemi roky, který si AC Sparta Praha objednala u společnosti Millward Brown, prokázal, že hlavní bariéry (atmosféra na stadionu, násilí, herní projev) komunikace klubu neprolomí, spíše by tedy měla podporovat opatření k tomu vedoucí (více informovat o změnách, akcích, zprostředkovat setkání s hráči apod.).

5.4 Komunikační mix AC Sparta Praha fotbal, a.s.

Dosažení uvedeného cíle (a dalších krátkodobějších cílů) má umožňovat vytvořený komunikační mix Sparty, který se skládá z následujících komunikačních kanálů:

1. Interní komunikační kanály – klubová média

a. Elektronická media

- Internetové stránky
 - Oficiální klubový web www.sparta.cz (a jeho modifikace pro mobilní telefony www.spartamobil.cz)
 - Komunitní portál www.spartafandislusne.cz
- Newsletter Sparta

b. Tištěná média

- Magazín Sparta do toho!
- Letáky a plakáty

c. Specifická média využívaná pouze při utkáních

- Rádio Sparta
- Vnitřní televizní okruh
- Výsledková tabule

2. Externí komunikační kanály – sdělovací prostředky

Stručnému popisu jednotlivých médií se budu věnovat v následujících subkapitolách. Na tomto místě bych ještě ráda zmínila *Zákaznické centrum*, které se nachází přímo u hlavního vstupu do stadionu, a v podstatě taktéž představuje jeden z článků komunikace klubu, neboť zajišťuje přímý kontakt s veřejností. Zákaznické centrum prakticky plní funkci informačního centra, v němž si mohou fanoušci zároveň v předprodejích zakoupit vstupenky na venkovní utkání či na utkání evropských pohárů, stejně jako vstupenky permanentní. Pracovníci Zákaznického centra navíc poskytují informace fanouškům a pomáhají jim vyřešit problémy nejrůznějšího rázu. Zákaznické centrum je otevřeno každý všední den a v den utkání dvě hodiny před jeho začátkem a po dobu prvního poločasu.

5.4.1 Interní elektronická média

Internetové stránky

Internetový portál **www.sparta.cz** je spravován společností FG Forrest ve spolupráci s oddělením komunikace PR, jehož úkolem je zajistit kvalitní a rozmanitý obsah. K významu oficiálních internetových stránek v komunikaci klubu Ondřej Vichnar v rozhovoru uvedl: „Naše internetové stránky jsou klíčovým interním médiem, které plní primárně funkci informační.“ To potvrzuje i ředitel komunikace s ohledem na současné trendy v přístupu k informacím a hojně využívání internetu nejen mladou částí populace. Podle slov obou výše citovaných zaměstnanců není obsah webových stránek cílen na konkrétní skupiny obyvatel, ale naopak si klade za úkol komunikovat s co nejširší sportovní veřejností včetně zástupců médií. Webové stránky Sparty tedy mají nejen přehledně poskytovat aktuální informace týkající se klubového dění, ale zároveň umožnit obousměrnou komunikaci, tedy poskytnout prostor pro vyjádření názorů či dotazů prakticky komukoli.

Při tvorbě zpravodajství je podle Ondřeje Vichnara důraz kladen na exkluzivitu informací (o záležitostech klubu informovat jako první, rozhovory s hráči, fotky z tréninků a akcí apod.) a celkově přehledné a jasné zpracování zpráv. Podle současných trendů internetové žurnalistiky, jimiž se tvůrci obsahu snaží řídit, by měly být články spíše kratší, aby je čtenáři mohli přečíst na jedno zobrazení.

Na portálu **www.sparta.cz** tak najdeme vedle základních informací o klubu a kontaktů rozsáhlé zpravodajství, které je členěno do jednotlivých sekcí podle sportovních složek (A tým, B tým, ženy, mládež, klubové a ostatní). Samozřejmostí jsou také statistiky, výsledkový servis, informace o dalších utkáních, stejně jako

informace o vstupenkách a permanentkách, online reportáže ze všech utkání (v textové podobě), fotogalerie či videogalerie. Podle interních statistik sledujících vývoj návštěvnosti webu⁵⁹ patří mezi nejoblíbenější rubriky online rozhovory s hráči či trenéry, kteří při nich odpovídají výhradně na otázky od fanoušků. Jedná se však rozhovor pouze psanou formou, nikoli videorozhovor.

Internetové stránky však mají plnit i funkci zábavní a zároveň se podílet na budování vztahu s fanoušky, proto zde nalezneme sekce Fan zóna a Naše projekty věnované právě fanouškovskému dění, mobilním aplikacím a kontinuálním či jednorázovým soutěžím (např. Trenére, nahlaš sestavu!). Na stránkách se dále objevují nejrůznější soutěže (nejčastěji o volné vstupenky či spartánské suvenýry) a krátké ankety. Důležitou součástí webu je fórum, které poskytuje prostor příznivcům klubu pro diskusi a kladení dotazů, což klubu přináší zpětnou vazbu. Pracovníci PR oddělení fórum pravidelně navštěvují a reagují na vybrané příspěvky či dotazy.

Zejména díky vysoké míře interaktivity a navrženému plánu návratnosti investic získal web v roce 2006 ocenění Internet Effectiveness Awards v soutěži o nejefektivnější internetová řešení. Porota ve svém odůvodnění mimo jiné zdůraznila že „tento portál ukazuje, že web sportovní organizace nemusí být jen promo kanálem, spolykajícím ročně statisíce z marketingového rozpočtu, ale může naopak peníze vydělávat díky přidané hodnotě“⁶⁰.

Kromě funkce zábavní a informativní dále web podporuje obchodní činnost klubu, neboť jeho prostřednictvím si lze zakoupit klubový merchandising (e-shop) či rezervovat vstupenky na utkání. Stránky jsou navíc využívány k prezentaci obchodních partnerů Sparty (sekce partneři, umístění log, poskytnutí reklamního prostoru, bannery).

Internetové stránky **www.spartafandislusne.cz** představují „komunitní prostor“ pro členy hnutí Sparta fandí slušně, jehož filosofií je kultivace prostředí a atmosféry při fotbalových utkáních. Registrovaní uživatelé zde mohou sdílet své fotografie a videa či diskutovat na fóru. Samozřejmě zde nalezneme i informace o akcích a soutěžích pořádaných pro členy hnutí.

⁵⁹ Zapojení www.sparta.cz do výzkumného projektu návštěvnosti internetových stránek NetMonitor, ankety na webu, počet přihlášených uživatelů sledujících online rozhovor (případně počet zaslaných otázek).

⁶⁰ *Výsledky soutěže Internet Effectiveness Awards 2006* [online]. 2006 [cit. 2009-04-30]. Dostupný z WWW: <http://hn.ihned.cz/c3-19965660-500000_d-vysledky-souteze-internet-effectiveness-awards-2006>.

Newsletter

Newsletter Sparta představuje email obsahující nejdůležitější aktuality klubového dění, který je rozesílán uživatelům registrovaných na www.sparta.cz, obchodním partnerům a zaměstnancům klubu. Je rozesílán pravidelně, minimálně vždy jednou do týdne (v průběhu sezóny zhruba tři dny před zápasem). Často však bývá newsletter rozesílán vícekrát za týden, a to zejména v souvislosti s aktuálními změnami hrací doby utkání či potřebou informovat o novinkách, soutěžích či akcích (např. autogramiády, setkání atd.). Jeho prostřednictvím tedy klub zve své příznivce na utkání a stručně je informuje o nejdůležitějších akcích a událostech.

Podle pracovníků PR oddělení představuje newsletter poměrně účinný komunikační nástroj, který jeho příjemce odkazuje k dalším informacím na oficiálním webu. V mnoha případech lidé zareagují na soutěže či nejrůznější výzvy (např. ankety ohledně zlepšení webu, komunikace, pohodlí na stadionu atd.) právě až po rozeslání newsletteru, ačkoli na stránkách se konkrétní informace objevily již dříve. Kromě newsletteru Sparta je nepravidelně rozesílán newsletter členům hnutí Sparta fandí slušně, který je nejčastěji informuje o soutěžích či akcích pořádaných v rámci projektu. V posledních měsících je i tento newsletter hojněji využíván i jako pozvánka na utkání.

5.4.2 Interní tištěná média

Nejvýznamnějším klubovým tištěným médiem je bezesporu zápasový magazín Sparta, do toho!. Jeho analýza společně s definováním jeho postavení v komunikaci klubu bude předmětem samostatné kapitoly.

Letáky a plakáty

Kromě magazínu využívá klub poměrně často letáků či plakátů k propagaci klubu či akcí pořádaných pro fanoušky a návštěvníky AXA Areny. Vzhledem k jejich účelu spadá jejich tvorba a distribuce obvykle do kompetence oddělení marketingu. Umístění těchto propagačních materiálů v externích masmédiích je součástí marketingové komunikace, neboť se ve většině případů jedná o placené umístění v médiích některého z partnerů klubu (např. Ringier). Letáky bývají nejčastěji rozdávány před utkáním či v jeho průběhu a plní spíše doplňující funkci v komunikaci, respektive marketingové komunikaci klubu.

5.4.3 Interní specifická média

Rádio Sparta

Rádio Sparta nepředstavuje plnohodnotnou rozhlasovou stanici, neboť je v provozu pouze při utkáních A týmu v AXA Areně. Vysílání rádia začíná obvykle hodinu před utkáním a končí několik desítek minut po jeho skončení (s odchodem návštěvníků ze stadionu). Podle mého názoru se jedná spíše o stadiónový rozhlas, který slouží zejména k prezentaci partnerů klubu (30ti sekundové spoty), poskytnutí základních informací o nadcházejícím utkání (sestavy, hlášení v průběhu utkání o střelcích či trestech apod.) a akcích s ním spojených (komentář k poločasovým soutěžím, zápasů dětí atd.). Provoz tohoto rádia zajišťuje agentura IMA a jeho vysílání je dostupné pouze návštěvníkům AXA Areny. Podle slov ředitele komunikace klub ani do budoucna neuvažuje o spuštění vysílání Rádia Sparta na oficiálním webu či o změně formátu rádia.

Vnitřní televizní okruh

Vnitřní televizní okruh se svým provozem i funkcí velice podobá rádiu Sparta, neboť vysílání je realizováno pouze při domácích utkáních Sparty a dostupné je též pouze v prostorách AXA Areny. V jeho rámci je na obrazovkách umístěných zejména ve VIP prostorech přenášén zápas bez mluveného komentáře a před utkáním, po jeho skončení a o přestávkách je využíván k prezentaci obchodních partnerů (reklamní spoty a smyčky).

Výsledková tabule

Jak vyplývá ze samotného názvu slouží výsledková tabule k zobrazení aktuálního výsledku a časomíry v průběhu utkání. Současná tabule však s těžší plní svou funkci (za slunečného počasí se text na ní stává prakticky nečitelným), a proto bude podle Michala Viktorina v rámci zlepšování komfortu pro návštěvníky AXA Areny vyměněna za novou, moderní a podstatně výkonnější velkoplošnou obrazovku, která navíc umožní i podstatně účinnější využití pro propagaci a reklamu obchodních partnerů klubu.

5.4.4 Externí média – media relations

I přes existenci vlastních komunikačních médií zůstávají pro komunikaci a Public Relations AC Sparta Praha fotbal, a.s. existenčně důležité (z hlediska profesionální sportovní organizace) vztahy s pracovníky sdělovacích prostředků, a to nejen z ekonomického hlediska (visibilita pro partnery, příjmy z vysílacích práv), ale

zejména pro nepoměrně širší dosah externích médií a důvěryhodnost mediálních obsahů, kterou u příjemců obvykle budí. S tímto vědomím se management klubu a tiskový mluvčí snaží veškeré aktivity strategicky plánovat tak, aby výsledný obraz klubu v médiích vyzníval co nejpozitivněji. Ondřej Kasík, tiskový mluvčí, jehož úkolem je budování a rozvíjení dobrých vztahů se sdělovacími prostředky, však zároveň přiznává, že způsob, jakým pracovníci médií o klubu referují, je podmíněn z největší části vztahy mezi ním a zaměstnanci médií a že bývá často velice obtížné dosáhnout vzájemné shody. Výhodou pro současného tiskového mluvčího by v tomto případě mohlo být jeho předchozí několikaleté působení ve sportovním deníku, díky které se s většinou novinářů a redaktorů znal již před svým nástupem do funkce.

Pracovníky oddělení komunikace i externími společnostmi je průběžně monitorován a vyhodnocován mediální obraz Sparty, který podle Ondřeje Kasíka nelze v současnosti jednoznačně označit za pozitivní či negativní. Na druhou stranu však mnohé mediální průzkumy potvrzují, že AC Sparta Praha patří mezi mediálně nejsledovanější sportovní kluby (médiá věnují Spartě největší prostor). Klubové dění tedy stojí v zájmu většiny sportovních žurnalistů, kteří prakticky denně kontaktují tiskového mluvčího s žádostmi o zprostředkování rozhovoru s hráči či trenéry, poskytnutí konkrétních informací, vyjádření atd. Ondřej Kasík k charakteristice vztahů s médii říká: „Vztahy Sparty se sdělovacími prostředky jsou charakterizovány převážně aktivní oboustrannou spoluprací, kdy se obě strany podílejí např. na výběru konkrétního hráče pro rozhovor či účast v televizním pořadu a do určité míry i na výběru témat. Jen na základě zdravé komunikace s žurnalisty můžeme identifikovat jejich potřeby a vyjít jim informačně vstříc.“

Přestože Media relations podle vyjádření Ondřeje Kasíka nejsou zaměřeny na konkrétní média, stojí v popředí zájmů vztahy s televizními stanicemi. A to i přesto, že vlastníkem veškerých marketingových a vysílacích (televizních) práv ke Gambrinus lize je marketingová agentura zřízená Českomoravským fotbalovým svazem, STES, a.s., která realizuje jejich prodej a následné rozdělování příjmů mezi jednotlivé kluby. Televize podle slov Ondřeje Kasíka není chápána jako konkurence klubových médií, je naopak předmětem zájmu klubu ve smyslu „informačního komfortu“, který divákům přináší. Z hlediska způsobu referování o klubu je větší důraz kladen na komunikaci a vztahy s jediným českým čistě sportovně zaměřeným deníkem – deníkem Sport –, který fotbalu logicky věnuje největší prostor. Ondřej Kasík naznačuje, že se klub u některých sdělovacích prostředků potýkal se zveřejňováním neověřených informací (především

v souvislosti se změnami v kádru), vymyšlených citací členů realizačního týmu či (podle slov tiskového mluvčího) neobjektivním referováním o průběhu utkání. I proto Public Relations Sparty oproti komunikaci a PR uplatňovaných v jiných odvětvích vykazují jednu anomálii. I přes dlouhodobé budování pozitivních vztahů s masmédií si management klubu stále uvědomuje moc médií zkreslovat a překrucovat informace, a proto je podle Ondřeje Kasíka „současnou komunikační strategií do jisté míry utlumovat viditelnost klubu v médiích“. Do praxe se však tato skutečnost odráží spíše ve ztíženém přístupu novinářů k členům realizačního týmu, který je možný pouze oficiální, formální cestou přes tiskového mluvčího. Nejedná se tedy tolik o útlum visibility jako takový, jako spíše o snahu více „kontrolovat“ proces vzniku mediálních obsahů. Ondřej Kasík tuto skutečnost zdůvodňuje zejména primární snahou o sjednocení veškeré klubové komunikace za účelem ochrany interních záležitostí a eliminace úniku některých informací. Podle pravidel komunikace Sparty (pravidel komunikace pro média i pravidel komunikace pro hráče a realizační tým) zprostředkovává veškerý kontakt s nimi výhradně ředitel komunikace, k němuž musejí všechny žádosti ze strany masmédií směřovat. V závislosti na programu mužstva, tématu rozhovoru či reportáže a aktuální situaci pak ředitel komunikace (obvykle po konzultaci s hlavním trenérem) rozhoduje o umožnění a rozsahu požadovaného kontaktu. Zástupci sdělovacích prostředků tak prakticky nemají možnost dostat se k hráčům jinou než oficiální cestou. Interní pravidla komunikace navíc hráčům zakazují poskytovat jakékoli, byť telefonické, rozhovory bez vědomí ředitele komunikace.

Tento komplikovaný přístup pracovníků masmédií ke zdrojům potřebných informací (hráčům, členům realizačního týmu, managementu) je však ze strany klubu kompenzován širokým mediálně - informačním servisem, jehož nejpodstatnější částí tvoří:

- **Přímý kontakt s tiskovým mluvčím** (rozhovory, telefonáty, emailová komunikace)
- Rozesílání **tiskových zpráv** pracovníkům médií i České tiskové kanceláře (informace o významných událostech, které média zajímají)
- Rozesílání **press kitu** před každým zápasem, který obsahuje důležité informace vztahující se k nadcházejícímu utkání, hlasy hráčů a trenérů před utkáním (někdy v audio podobě), případně fotografie

- Organizování **tiskových konferencí** před důležitými utkáními, prakticky bezprostředně po každém utkání (cca 15 minut po jeho skončení) a v případě dalších významných událostí (např. přestupy hráčů, incidenty na stadionu apod.)
- Autorizovaný přístup do **sekce pro média na oficiálním webu**, kde jsou ke stažení tiskové zprávy, oficiální sdělení, fotografie a další informace o klubu. Prostřednictvím stránek si mohou novináři též zažádat o zápasovou akreditaci.
- **Udílení akreditací** na domácí utkání, které platí obvykle po celou sezónu, ale mohou být i jednorázové. Akreditace udílené Spartou jsou trojího typu: press (novinářská akreditace určená pro píšící zajišťující místo s připojením do elektrické sítě na novinářské lávce, přístup do mix zóny, na tiskovou konferenci a do malého tiskového centra), foto (umožňující fotografům přístup na hrací plochu, přístup do mix zóny, na tiskovou konferenci a do malého tiskového centra) a TV (umožňující umístění kamer na novinářskou lávku a dále prakticky totéž jako foto akreditace)
- **Servis při domácích utkání**
 - zajištění speciálních míst na novinářské lávce, přístupu na hřiště a do dalších prostor v závislosti na typu akreditace
 - poskytnutí tištěných materiálů – soupisky, statistiky, informace k utkání, zápasový magazín
 - přístup do mix zóny a kontakt s hráči bezprostředně po skončení zápasu
 - přístup do velkého tiskového centra – tiskové konference
 - přístup do malého tiskového centra – prostor pro zpracování reportáží
 - občerstvení
 - zajištění připojení k internetu na novinářské lávce a v dalších prostorách (obě tisková centra)

Stranou media relations pak stojí ještě využívání médií obchodních partnerů klubu pro propagaci a marketingovou komunikaci. V tomto případě se jedná o placený prostor v médiích poskytnutý obvykle některým z mediálních partnerů, kterými jsou

vydavatelství Ringier, časopis Hattrick, Centrum Holdings, rádia Impuls, Blaník, Express a Fajn rádio a provozovatel teletextu TV Nova a mobilních aplikací Erika,a.s.

6. Zhodnocení komunikace a Public Relations klubu

Management fotbalového Klubu AC Sparta Praha, fotbal a.s. klade na komunikační a PR aktivity velký důraz. Tomu také odpovídá existence poměrně velkého (co do počtu zaměstnanců) oddělení komunikace a PR a jeho postavení ve struktuře společnosti. Úzký kontakt ředitele tohoto oddělení s členy top managementu navíc zajišťuje strategicky řízenou integrovanou komunikaci.

Public relations Sparty bych rozhodně neoznačovala jako jednosměrnou komunikační aktivitu, ale jako aktivitu obousměrnou, neboť klub poskytuje prostor pro zpětnou vazbu široké veřejnosti (webová fóra, ankety, emailový kontakt, Zákaznické centrum, setkání a besedy s členy FanClubu) a zároveň intenzivně pracuje se zástupci médií. Celkově hodnotím přístup PR a komunikaci jako zodpovědný a logicky vystavěný. Na druhou stranu však hodnotím záporně fakt, že strategie komunikace není přesně vymezena v žádném vnitřním dokumentu, podle něhož by bylo systematicky vyhodnocováno její naplňování.

PR a vnější komunikace klubu je z největší části realizována ve formě media relations a community relations. Avšak v zorném poli klubu jsou i další zájmové skupiny. Například komunikaci s investory a partnery klubu mají na starosti pracovníci oddělení marketingu případně přímo členové představenstva.

Využívání externích médií a „politika“ budování vztahů s jejich zástupci a pracovníky odráží evropské trendy v oblasti sportovních Public Relations a korporátní komunikace v oblasti sportu. Tiskový mluvčí Sparty tvoří „nárazník“ mezi novináři a redaktory a realizačním týmem, pro které je dnes mnohem obtížnější dostat se přímo k tomuto cennému „zdroji“ či navázat s hráči neformální kontakty. Toto jednání je však zároveň ze strany klubu kompenzováno poměrně rozsáhlým mediálně-informačním servisem, který práci novinářů do jisté míry může usnadňovat. Motivy pro realizaci této media relations strategie jsou navíc relativně logické a pochopitelné. Snahou klubu (a úkolem PR pracovníků) je zabránit úniku informací, zajištění exkluzivních informací pro vlastní klubová média, čímž zároveň zvyšují jejich hodnotu, a sjednocení všech komunikačních aktivit. Tento přístup hodnotím osobně kladně v kontextu trendů uvedených v teoretické části, neboť je zřejmé, že konečnou podobu mediálních výstupů klub určovat nemůže, a proto se zaměřuje na ovlivňování a kontrolu procesu budování,

udržování a rozvíjení profesionálních pozitivních vztahů se zástupci médií. Na druhou stranu z rozhovoru s ředitelem komunikace vyplývá, že součástí komunikační strategie AC Sparta Praha není obcházení médií prostřednictvím vlastních mediálních struktur, ale naopak skloubení výhod a potenciálů médií externích i klubových. Pojetí media relations bych každopádně označila za interaktivní, neboť se tiskový mluvčí a pracovníci masmédií ve většině případů vzájemně snaží vyjít vstříc konkrétním komunikačním potřebám. Ne vždy je však s ohledem na vytíženost týmu a rozhodnutí trenérů nebo managementu klubu možné vyhovět žádostem novinářů a redaktorů o přímý kontakt s hráči.

Větší odlišnost od evropských fotbalových klubů však lze vysledovat v oblasti tvorby vlastních mediálních struktur, který je příznačný zejména pro anglické, španělské a italské velkokluby. AC Sparta Praha kontinuálně využívá prakticky pouze dvě klubová média – magazín Sparta do toho!, internetové stránky (a pravidelné rozesílání newsletterů jedincům registrovaným na klubovém webu). Logickým zdůvodněním pro tento fakt je rozdílné ekonomické zajištění velkoklubů. Přestože by si všichni členové PR oddělení Sparty podle svých slov dobře (a rádi) dokázali představit vlastní televizní kanál, shodují se, že pro klub v současnosti představuje neúnosné výdaje. Tento argument je pochopitelný. Já však velkou rezervu vidím ve využití webu www.sparta.cz z hlediska obrazového a audiovizuálního obsahu. Přestože internetové stránky poskytují velké množství aktuálních informací, sekce fotografií a videozáznamů by si vzhledem k jejich atraktivitě pro návštěvníky webu zajisté zasloužily značně rozšířit. Tento názor potvrdil v rozhovoru i ředitel komunikace Ondřej Kasík, který uvedl, že klub zatím neuvažuje o spuštění vlastního televizního kanálu. Zároveň Kasík dodává, že cestu vidí právě ve větším využití audiovizuálního potenciálu webu, jehož prostřednictvím by návštěvníci mohli mít možnost v budoucnu sledovat živé přenosy domácích (později i venkovních utkání). Postupem času by se na webu mohly objevit např. živé přenosy debat s hráči a zaměstnanci Sparty usměřňované moderátorem, které by probíhaly v malém interním studiu, video rozborů herních situací apod..

Prvním krokem by podle mého názoru mělo být obohacení stránek o podstatně větší množství fotografií (včetně fotografií z tréninků, pořádaných akcí apod.) a rozšíření stávající videogalerie, v níž současnosti nalezneme pouze několikaminutové sestřihy z jednotlivých utkání. Rozvoj webových stránek a jejich modernizace by měla být a, jak potvrdil ředitel komunikace, také je jednou z hlavních komunikačních a PR výzev, neboť v tomto ohledu Sparta začíná zaostávat za svými rivaly. Příkladem je SK

Slavia Praha, která ve spolupráci s hokejovou Slavií spustila po internetu Slavia TV. Redesign webu a jeho zásadní proměna po obsahové stránce je podle ředitele komunikace hlavním tématem oddělení PR. To potvrzují právě probíhající přípravy redesignu webu s obsahovým rozšířením a posunem webu k větší interaktivitě i zábavě při zachování primárně informační funkce internetových stránek. V současnosti vznikají různé návrhy, které budou společně s profesionální grafickou a reklamní agenturou a správcem webu realizovány pravděpodobně na podzim. Internetové stránky by se tak měly stát podstatně modernější a interaktivnější právě díky většímu podílu audiovizuálního obsahu a zároveň ještě přehlednější. Nový vzhled webu by navíc měl podle project managera Tomáše Křivdy významně doplnit a podpořit korporátní design a klubovou identitu, jejíž posilování a budování stojí v popředí zájmu managementu klubu.

Ostatní interní média klubu (Rádio Sparta, vnitřní televizní okruh, letáky a plakáty) plní spíše propagační funkci, případně funkci upomínací (letáky s pozvánkami na utkání a akce, upozornění na soutěže či výhodné nabídky vstupenek a klubového merchandisingu). Jejich význam v komunikaci klubu bývá proto hodnocen spíše z marketingového hlediska (využitelnost pro prezentaci partnerů, umístění reklamních spotů, propagace vlastních produktů, návštěvnost utkání). Podle mého názoru by zápasové rozhlasové vysílání mohlo být oživeno např. o rozhovory s významnými osobnostmi, které utkání navštěvují, případně zpestřením hudebního play listu. Dále si myslím, že by se v rámci plánované rekonstrukce stadionu nemělo být opomenuto zkvalitnění ozvučení jednotlivých tribun a ochozů, které se stalo předmětem stížností několika návštěvníků stadionu.

Důležitou součástí komunikace klubu, zejména z hlediska udržování a rozvíjení dobrých vztahů s fanoušky a příznivci klubu, je pořádání akcí, na nichž mají lidé možnost přímo komunikovat s hráči či zástupci klubu. Takovými akcemi jsou nejčastěji autogramiády hráčů A týmu, které se konají jak mimo stadion (často ve spojení s akcí některé z partnerů – např. autogramiáda ve Sportisimu), tak v této sezóně přímo na speciálních tribunách AXA Areny v průběhu utkání. Členové FanClubu Sparta a majitelé zlatých permanentních vstupenek navíc mají možnost účastnit se besed přímo s členy managementu klubu (nejčastěji project managerem). Dalším příkladem podobné akce je pořádání prohlídek AXA Areny, díky nimž mají návštěvníci možnost

nahlédnout do zákulisí klubu. Podle uskutečněných anket a průzkumů⁶¹ si většina fanoušků podobných akcí váží a bližší kontakt s hráči a zaměstnanci klubu by uvítala v podstatně větším měřítku. Podle mého názoru je toto jedna z cest, jak klub přiblížit jeho příznivcům a výrazně tak posílit vzájemné vztahy. Vyvolání pocitu u fanoušků a příznivců klubu, že jsou jeho součástí, představuje klíčový element community relations a zároveň klíčový předpoklad pro dosažení komunikačního cíle definovaného Ondřejem Kasíkem, tedy vytvoření „komunity Sparta“.

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, efektivní Public Relations bývají založené na obousměrné komunikaci, neboť jen tak může organizace zjistit postoje svých zájmových skupin a dále s nimi pracovat. Zároveň je důležitou součástí procesu komunikace organizace jeho průběžná kontrola a vyhodnocování jeho úspěšnosti vzhledem k stanoveným cílům. AC Sparta Praha získává zpětnou vazbu od svých fanoušků v první řadě prostřednictvím aplikací na webových stránkách, kde se příznivci klubu mohou vyjadřovat na fóru a hlasovat v krátkých anketách, které jsou v letošní sezóně více využívány a díky vysoké účasti (až 10 000 respondentů) přinášejí pro klub poměrně cenné informace o přáních fanoušků. Lidé se navíc ke klubovému dění mohou vyjádřit prostřednictvím emailů (football@sparta.cz, spartafandislusne@sparta.cz), případně při diskusích, které však nejsou pořádány pravidelně (pouze několikrát do roka pro specifické skupiny fanoušků), či přímo v Zákaznickém centru. Důležitým kritériem hodnocení úspěšnosti komunikace klubu je průběžné sledování a vyhodnocování návštěvnosti klubových internetových stránek zapojených do výzkumného projektu NetMonitor. Je zřejmé, že se klubový web jen těžko může rovnat velkým sportovním portálům jako je např. sport.cz či sportovní sekce portálu idnes.cz, na druhou stranu však co do počtu reálných uživatelů a návštěv webu konkuruje středně velkým portálům jako je např. efootball.cz. či fotbalportal.cz. Externí komunikace klubu je pak průběžně monitorována přímo pracovníky PR oddělení (monitoring tisku, hodnocení mediálních výstupů) i externí společností (monitoring objednaný u České tiskové kanceláře). Je tedy zřejmé, že v komunikaci AC Sparta Praha je důraz kladen i na sledování její efektivnosti a zpětnou vazbu. Podle mého názoru by však bylo vhodné zapojit do připravované kompletní přeměny oficiálního webu ve větší míře i příznivce klubu, tedy např. zrealizovat rozsáhlejší průzkum o jejich představách o obsahu a designu klubových médií a v obecnější rovině o jejich zdrojích informací o klubu.

⁶¹ Většinou se jedná o krátké ankety na internetových stránkách či ankety rozsáhlejší rozesílané prostřednictvím newsletteru.

7. Magazín Sparta do toho!

7.1 Historický vývoj

Zápasový magazín Sparta do toho! se opírá o téměř padesátiletou tradici. Zápasový program se stejným názvem, byť v značně odlišné a stručnější podobě, totiž vycházel již v první polovině 60. let minulého století, což potvrzují slova pamětníka pana Václava Borečka, který vede archiv AC Sparta Praha, v němž se dokonce zachovaly výtisky z roku 1964.

Za předchůdce zápasového programu označuje pan Boreček časopis s názvem *Sparta klub*, který již od 20. let vydával tehdejší Athletic Club Sparta jako týdeník a připomínal spíše noviny. Časopis Sparta klub pak vycházel i v 70. letech (tedy již souběžně se zápasovým programem fotbalové Sparty) a z počátku byl zdarma k dispozici všem členům pozdější Asociace klubů Sparta. Tehdy již však vycházel v nepravidelných intervalech čtyřikrát ročně a přinášel informace ze všech sportovních oddílů a klubů sdružených v asociaci, mezi nimiž dominovaly informace o fotbalu.

„Prapředchůdce“ dnešního zápasového programu pan Boreček spatřuje v dvoustránkovém letáku, který byl rozdáván již v 50. letech avšak pouze při významných utkáních. Zápasový tištěný program jako takový pak fotbalový klub vydával od 60. let a podle informací od pana Borečka nebylo od té doby jeho vydávání přerušeno. Od samého počátku nesl program název Sparta do toho!, a přestože se jeho podoba, rozsah i obsah pochopitelně s dobou měnily, zachoval si dnešní magazín (kromě názvu) některé původní rysy vyplývající z jeho zaměření. V 60. letech, kdy utkání Sparty navštěvovalo dokonce 20 000 – 30 000 fanoušků⁶², a v letech sedmdesátých byl zápasový program zdarma rozdáván přímo v místě utkání a čítal jen několik málo stran (obvykle maximálně 10 stran), z nichž se čtenáři dozvídali sestavy týmů a základní informace o soupeři. V programu nechyběly fotografie, obrázky či krátké inzeráty a sdělení reklamní povahy. Programy k mezistátním utkáním byly dokonce vydávány i v angličtině a obohaceny o barevné fotografie.

V následující dekádě se počet stran rozrostl na 16, a program tak již více připomínal noviny, vzdáleně časopis. O jeho rozvoj se z velké části zasloužili novináři Sekanina a Pešta, který se na tvorbě magazínu podílí dodnes. Postupně se jeho pravidelnou součástí (kromě informací o utkání a soupeřících mužstvech) stává

⁶² Informace o nákladu se bohužel nedochovaly.

rozhovor s hráči (současnými i bývalými) nebo členy klubu, články rekapitulující předchozí utkání a články týkající se např. historie Československa či společenského dění (rubrika nazvaná Sportovně – společenské téma). I v 80. letech mají v časopise své místo fotografie, inzeráty a reklamy dokonce celostránkového formátu (obvykle poslední strana), jejichž součástí byla např. i nabídka zaměstnání. Časopisy vydávané k utkáním proti zahraničním celkům byly tištěny barevně a na křídový papír. Do 90. let představovaly zápasové programy prakticky jediný zdroj informací o klubovém dění, kterým jsou dnes oficiální klubové internetové stránky.

Paradoxem je, že z let 90. se v archivu klubu nedochovaly prakticky žádné výtisky Sparta do toho!, musím proto vycházet pouze z informací, které mi v rozhovoru poskytl archivář Václav Boreček, podle něhož se podoba zápasového programu po obsahové i vizuální stránce výrazněji přiblížila časopisu až po roce 1993. Počet stran se dále zvyšoval. Časopis vycházel ke každému ligovému domácím utkání a ve zkrácené podobě i k domácím utkáním evropských fotbalových soutěží.

7.2 Geneze časopisu Sparta do toho! po roce 2003

Současná podoba klubového časopisu Sparta do toho! je však nejvíce ovlivněna vývojem časopisu za posledních 5 let. Ještě v sezóně 2003/2004 a první polovině sezóny 2004/2005 připomínal svým vzhledem spíše barevné noviny ve formátu A4 s obálkou z křídového papíru, což potvrzuje i název Letenské noviny Sparta do toho!. Horší kvalita papíru se samozřejmě odrazila v kvalitě fotografií a obrázků, na které je v současnosti kladen důraz vzhledem k jejich atraktivnosti pro čtenáře. Celkem tyto „noviny“ většinou čítaly 42 stran, z nichž však obvykle polovinu tvořila inzerce, a stály 10 Kč. Stránky s inzertním obsahem byly soustředěny do dvou velkých bloků – reklamních pasáží. Z obsahového hlediska byly rubriky věnovány převážně nastávajícímu utkání. Kromě soupisek, předpokládaných sestav a statistik obou aktérů se v každém čísle vyskytovaly čtyři, dle mého názoru pro čtenáře velice zajímavé, rubriky s názvy *Z domácí lavičky*, *Ze soupeřovy lavičky*, v jejichž rámci se k soupeřovi vyjadřovali vždy trenéři obou týmů a jeden z hráčů, *Zákulisí Sparty* a *Trenér u zpovědi* (jednostránkový rozhovor k aktuálnímu sportovnímu dění a výsledkům). Zbylé stránky byly věnovány hodnocení předešlých utkání, dalším spartánským celkům (B tým, mládež, ženy) a představení některé z osobností klubu (hráči i další zaměstnanci). Po obsahové stránce se zejména díky šéfredaktorce Lence Radové články staly čtivějšími pro běžné fanoušky, kteří navíc oceňovali pravidelné rozhovory s trenérem a hráči.

Zásadní, lze říci revoluční, změny vzhledu se program dočkal na počátku roku 2005, kdy došlo ke kompletnímu redesignu (zůstal zachován prakticky jen formát A4), jehož výsledkem byl posun k formátu magazínu. Celkově magazín působil podstatně moderněji, a to jak zvenku, tak uvnitř. Ačkoli se změny výrazněji projeví ve vzhledu zápasového programu, úpravy doznala i obsahová stránka. Počet stran magazínu na ligová utkání vzrostl na 62, čímž se rozšířil prostor pro stávajících rubriky (podrobnější představení soupeře, více informací o dalších sportovních složkách, delší rozhovory, detailnější rozbory předchozích utkání) a vznik rubrik nových (např. ženy Sparty, profily hráčů, Spartané v Evropě, historická témata, další rozhovory se zaměstnanci klubu či jeho fanoušky z řad známých osobností). Nově se v každém čísle objevuje tzv. poločasový kvíz, jehož výherci získají předměty ze spartánského fanshopu. Pravidelný předzápasový rozhovor s trenérem však byl nahrazen souvislým textem (očima trenéra) a rubriky s názory hráčů obou mužstev prakticky zrušeny. Přesto magazín jevil výrazné tendence posunu směrem k nadčasovějšímu zábavně informačnímu klubovému médiu, které se již neomezovalo pouze na dané utkání.

S novou sezónou (2005/2006) přišel i nový šéfredaktor magazínu, Lukáš Příbyl, který zároveň nastoupil do funkce tiskového mluvčího. Jak v rozhovoru uvedl jeho pozdější nástupce ve funkci šéfredaktora Mgr. Pavel Pillár, pracovní vytíženost Lukáše Příbyla se odrazila v obsahové úrovni magazínu Sparta do toho!. Rozsah stran se nepatrně snížil (z 62 na 58 u ligových utkání, 34 u evropských pohárů), avšak v magazínu se značně změnil poměr psaného textu a fotografického (obrazového) materiálu. Právě celostránkové fotografie, foto reportáže a velké fotky u článků zabíraly více místa na úkor textu, který byl často převzatý (s určitou modifikací) z oficiálního webu. Přesto však byly rubriky prakticky zachovány (s drobnými změnami) a svůj prostor dostali v magazínu i fanoušci, konkrétně zejména FanClub Sparta pro prezentaci svých poboček a pořádaných akcí. Na druhou stranu však Pavel Pillár v zápětí dodává: „Ačkoli z žurnalistického hlediska šla kvalita magazínu dolů a opět se z něho stával spíše zápasový zpravodaj, neprojevílo se to prakticky vůbec na jeho prodejnosti. Plakáty, velké fotky a obrázky byly zřejmě paradoxně to, co si fanoušci žádali.“

S příchodem nového šéfredaktora na počátku roku 2007, již jmenovaného Mgr. Pavla Pillára, přišla další významná změna ve vzhledu magazínu; toho se dočkala jak titulní strana, tak grafika uvnitř časopisu, který tak působil serióznějším a elegantnějším dojmem. Jak sám Pavel Pillár říká: „Naším cílem bylo transformovat zápasového zpravodaje spíše v lifestyleový magazín, který vedle informací o utkání nabídne

čtenářům nadčasové kvalitní články, díky nimž se k časopisu bude čtenář rád vracet.“ V tomto smyslu také byl zrealizován redesign magazínu doprovázený ústupem od fotografií směrem k textu. Stránky magazínu tak vedle tradičních informací, týkajících se nadcházejícího utkání, začaly plnit rozsáhlejší rozhovory s hráči a dalšími význačnými osobnostmi, profily zaměstnanců klubu, bývalých i současných hráčů, články komentující aktuální klubové dění či různé historické události apod., přičemž rubriky byly přibližně zachovány. Důležitou a nepostradatelnou součástí magazínů nadále zůstaly kvalitní fotografie a plakáty. Uvedené změny a nové obsahové zaměření se setkaly s kladnými ohlasy, které se objevily na fanouškovském serveru www.spartaforever.cz.

V létě loňského roku navíc redakce (skupina externích pracovníků, spartánských nadšenců, kteří se podílejí na tvorbě obsahu magazínu i webu po textové i obrazové stránce) navrhla vedení nový zásadnější redesign magazínu, v jehož jádru stála změna formátu z A4 na A5. Inspiraci pracovníci čerpali zejména v zahraniční (německá, anglická nejvyšší fotbalová soutěž) a zásadní změnu formátu zdůvodňovali praktičtějším zacházením, možností lépe odlišit rubriky a celkově atraktivnějším novým vzhledem. Tato zásadní proměna Sparta do toho! však ztroskotala na technickém vybavení smluvní tiskárny, která by při formátu A5 nebyla schopna garantovat včasné vytištění magazínu. Nakonec tak před sezónou 2008/2009 došlo jen k dílčím změnám: oříznutí standardního formátu A4 (nový formát 200 x 280 mm), zvýšení počtu stran, grafická úprava obálky i vzhledu stránek uvnitř magazínu, která však nebyla příliš výrazná.

7.3 Charakteristika současného magazínu

7.3.1 Cena, vznik, náklad

Jak již bylo uvedeno výše, současný zápasový magazín Sparta do toho! vychází pravidelně před každým domácím utkáním Gambrinus ligy v rozsahu šedesáti šesti stran a před každým domácím pohárovým (evropské soutěže – Liga mistrů, Pohár UEFA) utkáním v rozsahu 34 stran. Cena magazínu Sparta do toho! se v roce 2005 ustálila na 35 Kč, respektive 20 Kč. Tvorbu jeho obsahu zajišťuje PR oddělení a redakce magazínu složená z externích pracovníků (včetně Jaroslava Pešty). Grafickou úpravu dat a kompletní přípravu k tisku má na starosti reklamní a grafická agentura Revolta. Tisk zajišťuje jeden z obchodních partnerů klubu Česká Unigrafie, a.s.. Náklad se u jednotlivých čísel liší v závislosti na atraktivitě soupeře a utkání a odhadu prodejnosti

vycházejícího z předchozích utkání a vývoje návštěvnosti. Podle slov Ondřeje Vichnara se náklad pohybuje v rozmezí 2 000 – 3 000 (v současnosti spíše ke 2 000) výtisků.

7.3.2 Obsah

Jedná se o klubový celobarevný časopis, který má svým čtenářům komplexně přiblížit klubové dění i jednotlivé hráče a pracovníky klubu. Po obsahové stránce se v něm mísí rubriky spíše fotbalové - vztahující se k danému utkání (soupisky hráčů, předpokládané sestavy, statistiky jednotlivých týmů i vzájemných zápasů, článek představující soupeře a často i rozhovor s někým ze soupeřova tábora, kdo je zároveň nějakým způsobem spjat se Spartou), rekapitulující minulá utkání a obsahující články o dalších sportovních složkách klubu (mládež, ženy, rezerva) - s dalšími články, které mantinely fotbalového hřiště překračují a směřují časopis spíše do zmíněné lifestyle roviny. To vše přes změnu na postu šéfredaktora magazínu, kterým se v lednu letošního roku stal Mgr. Ondřej Vichnar. Mezi zmíněné rubriky se řadí zejména rozhovory s hráči a hráčkami, případně dalšími zaměstnanci, které dávají čtenáři možnost nahlédnout do jejich civilního života. V každém čísle najdeme kratší, 2-3 stránkový rozhovor s hráčem či členem realizačního týmu i rozhovor dlouhý, tzv. „velký“ (4-6 stran). Kromě rozhovorů s hráči se v magazínu pravidelně objevují rozhovory s významnými osobnostmi se spartánským srdcem, profily bývalých a legendárních hráčů a hráček, pravidelný poločasový kvíz, sekce věnovaná Fanclubu Sparta a nově též rubrika určená výhradně pro informace o akcích organizovaných pro příznivce klubu (informace ze speciálních tribun, akce pořádané v rámci hnutí Sparta fandí slušně, akce organizované mimo zápasový režim, charitativní akce apod.).

Jak již bylo nastíněno v kapitole týkající se historie, neodmyslitelnou součástí tvoří vedle článků, fotografií a plakátů i inzerce, ať se jedná o reklamní celostrany či menší formáty inzerátů. Sparta do toho! tak zároveň slouží jako propagační kanál pro partnery a sponzory klubu.

7.3.3 Ekonomické aspekty

Bližší informace o nákladech spojených s vydáváním magazínu a příjmech z něho plynoucích mi bohužel zaměstnanci klubu nemohli poskytnout, neboť jsou předmětem obchodního tajemství. Uvedli však, že náklady na vydání jednoho čísla překračují řády desetit tisíc. Přesné vyčíslení je navíc značně komplikováno existujícími smlouvami mezi klubem a jeho obchodními partnery, které bývají často alespoň z části postaveny na barterovém plnění (tisk zajišťuje Česká Unigrafie, a.s., která je partnerem

AC Sparta Praha). Analogicky platí totéž při vyčíslování výnosů, které magazín klubu přináší. Velká část prostoru v něm je totiž určená pro inzerci, jejíž ceník mi bohužel není znám, přednostně určenou pro partnery a sponzory klubu. Poskytnutí reklamního prostoru je součástí marketingového plnění u velkého počtu z nich.

7.3.4 Distribuce

Kanály určené pro distribuci magazínu Sparta do toho! jsou bohužel s ohledem na náklady značně omezené, čehož si jsou vědomi všichni dotázaní pracovníci klubu, kteří právě v distribuci spatřují největší slabinu časopisu a bariéru růstu jeho popularity mezi spartánskými příznivci a silnějšího dopadu na ně. Distribuce zápasového magazínu AC Sparta Praha je realizována následujícími způsoby:

- přímý prodej ve Fanshopu v den utkání (v případě zbývajících výtisků i další dny)
- přímý prodej v Zákaznickém centru
- přímý prodej kolportéry v bezprostřední blízkosti AXA Areny několik hodin před začátkem utkání a těsně po jeho začátku
- předplatné
- výdej před utkáním majitelům zlatých permanentek
- zasílání do poboček FanClubu Sparta, případně osobní vyzvednutí v Zákaznickém centru členy poboček (počet výtisků je závislý na počtu členů jednotlivých poboček, počet zaslaných časopisů se nerovná počtu členů pobočky)
- zasílání obchodním partnerům a sponzorům klubu (zdarma)
- zdarma k dispozici všem zaměstnancům klubu, v omezeném množství i pracovníkům médií v malém tiskovém centru a návštěvníkům VIP prostor (VIP Boxy a VIP Exclusive)
- zdarma ke stažení na oficiálních webových stránkách 14 dní po vydání

Z uvedeného vyplývá, že možnosti zakoupit si časopis, aniž by člověk zavítal na stadion v den utkání, jsou značně omezené. Časopis si cestu ke svým čtenářům hledá jen velice obtížně, proto nyní opět stojí ve středu zájmu redakce a celého oddělení komunikace magazín příznivcům klubu ještě více přiblížit a naučit je jej pravidelně kupovat a číst. S tím souvisí i právě probíhající intenzivní přípravy dalších úprav magazínu. Na druhou stranu však Ondřej Kasík zároveň připomíná, že tento omezený

způsob distribuce má i jedno pozitivum: „V dnešní době vychází obrovské množství nejrůznějších časopisů, takže je pro čtenáře téměř nemožné zapamatovat si, kdy který z jejich oblíbených časopisů vychází. Oproti tomu je náš magazín stále jasně zacílen na zápasové dění, a tak naši fanoušci vědí, kde a kdy si jej mohou koupit.“

Distribuční problém není způsoben jen (z ekonomických důvodů) omezenými kanály, ale zároveň i termínem uzávěrky a na něj navazujícím tiskem a dodáním magazínu. Magazín je totiž z tiskárny dovezen obvykle až přímo v den utkání nebo maximálně s jednodenním předstihem. To znamená, že čtenář prakticky nemá možnost si články týkající se utkání přečíst před jeho začátkem, což vyznívá poněkud paradoxně zejména u rubrik jako jsou statistiky vzájemných utkání, představování soupeře s prognózami vývoje utkání apod. Předplatitelé jsou navíc za svou věrnost „odměněni“ zasláním zápasového magazínu až den (případně několik dní) po odehrání tohoto utkání. Tento zásadní nedostatek hodnotí s odstupem času velice negativně bývalý šéfredaktor Pavel Pillár, který ačkoli si je vědom časové náročnosti tvorby současného magazínu při jeho lifestyleových ambicích, vidí možné řešení v alespoň rámcově dlouhodobějším plánování obsahů jednotlivých čísel vedoucím k posunutí uzávěrky např. o dva dny dopředu, čímž by vzniknul prostor pro další distribuci a pomyslné prodloužení aktuálnosti některých konkrétních rubrik magazínu.

7.3.5 Prodejnost

Prodejnost magazínu je průběžně monitorována pracovníky Zákaznického centra. Následující tabulky zachycují vývoj počtu předplatitelů za poslední čtyři sezóny a dále průměrnou prodejnost časopisu za jednotlivé sezóny. V příloze pak přikládám podrobné tabulky zachycující prodejnost při jednotlivých utkáních. Vzhledem k tomu, že prodej magazínu probíhá převážně v bezprostřední blízkosti stadionu několik hodin před začátkem utkání, jeho prodejnost úzce souvisí s návštěvností těchto utkání. Nepatrný počet magazínů (v řádu jednotek) se pak prodá v klubovém Fanshopu.

Tabulka 1: Počet předplatitelů magazínu Sparta do toho! v jednotlivých sezónách

	Sezóna 05/06		Sezóna 06/07		Sezóna 07/08		Sezóna 08/09	
	podzim	jaro	podzim	jaro	podzim	jaro	podzim	jaro
Počet předplatitelů	317	257	169	190	250	80	120	120

Z tabulky vyplývá, že počet předplatitelů značně kolísá, a to nejen v porovnání celých sezón, ale i v jejich rámci. K zásadnímu poklesu, téměř o 50%, došlo mezi sezónami 2005/2006 a 2006/2007. Přestože od počátku sezóny 2006/2007 počet

předplatitelů rostl a výraznější vzrůst zaznamenal v podzimní části sezóny následující, na počátku roku 2008/2009 došlo opět k propastnému poklesu téměř o polovinu. Klub bohužel neprovedl žádné kroky ke zjištění příčin tohoto nepříznivého vývoje. Otázkou tedy zůstává, nakolik tento vývoj s výrazně klesající tendencí odráží změny co do obsahové i vzhledové stránky magazínu a nakolik se na něm podílejí další skutečnosti jako je např. rostoucí počet členů FanClubu Sparta či Sparta fotbal teamu, od sezóny 2008/2009 majitelů Zlatých permanentek⁶³, kteří jej mají zdarma k dispozici.

Následující tabulka zachycuje průměrné počty prodaných magazínů na jedno utkání v porovnání s průměrnou návštěvností. Vzhledem k uvedeným distribučním kanálům roste pravděpodobnost vyšší prodejnosti s vyšší návštěvností utkání, neboť ta znamená větší počet potenciálních kupců magazínu.

Tabulka 2: Vývoj prodejnosti za poslední čtyři sezóny

	Sezóna 05/06	Sezóna 06/07	Sezóna 07/08	Sezóna 08/09*
Celkem prodaných ks za sezónu	11 362	14 119	7 252	4 219
Průměrná návštěvnost	8 073	12 107	8 674	9 613
Průměrný počet prodaných ks	631	784	403	281

* Vzhledem ke stále probíhající sezóně se jedná o údaje za utkání pouze do 24. kola (chybí údaje za poslední tři domácí utkání), nikoli za celou sezónu.

Co do prodejnosti magazínu byla jednoznačně nejúspěšnější sezóna 2006/2007, v jejímž průběhu zároveň dosahovala nejvyšších hodnot i průměrná návštěvnost AXA Areny. V této sezóně navíc Sparta získala domácí titul a zvítězila i v poháru ČMFS. I po sportovní stránce se tedy jednalo o velice úspěšnou sezónu, což podporuje domněnku současného šéfredaktora, že prodejnost magazínu závisí i na sportovních výsledcích v průběhu dané sezóny.

Alarmující by však pro klub měl být propad průměrné prodejnosti v následujících dvou sezónách, který již tolik nekoresponduje s vývojem návštěvnosti. V porovnání sezóny 2006/2007 a sezóny letošní⁶⁴ došlo k poklesu průměrné návštěvnosti o 20%, avšak průměrný počet prodaných výtisků na jedno utkání klesl podstatně výrazněji, o 64%. Přitom výraznější pokles prodejnosti lze najít již mezi

⁶³ Sparta fotbal team byl, po průzkumu názorů jeho členů, v sezóně 2008/2009 nahrazen Zlatými permanentkami, které jejich majitelům přinášejí více výhod (přednostní rezervace většího počtu vstupenek na evropské poháry, magazín zdarma, setkání s představiteli klubu aj.) a slev ve Fanshopu a u dalších partnerů klubu.

⁶⁴ Ačkoli se jedná o průměrné údaje za necelou sezónu, které se však pravděpodobně výrazněji měnit nebudou.

sezónami 2006/2007 a 2007/2008, kdy průměrná návštěvnost zaznamenala pokles o 28% a prodejnost magazínu o 48%. Z porovnání dvou posledních sezón pak vyplývá nejzásadnější nepříznivý trend prodejnosti magazínu, kdy se průměrná návštěvnost v letošní sezóně o necelých 11% zvýšila, avšak navzdory tomu se počet v průměru prodaných výtisků magazínu při domácím utkání snížil o dalších 30%. Podle mého názoru se rozhodně nejedná o čísla zanedbatelná a myslím, že by pozornost měla být věnována zjištění příčin tohoto negativního vývoje.

Podle tabulek v příloze se magazín pravidelně těší vyšší prodejnosti vždy na počátku podzimní i jarní části sezóny (na podzim přibližně první dvě utkání). V průběhu posledních tří sezón pak počet prodaných kusů v porovnání s počtem návštěvníků AXA Areny mírně klesal. Dalším faktorem, který pravděpodobně částečně ovlivňuje prodejnost magazínu, je titulní stránka magazínu, která prozrazuje, s kým byl tentokrát proveden velký rozhovor. Je logické, že hráči jako např. Tomáš Řepka, Jaromír Blažek či Patrik Berger vzbudí u příznivců klubu větší zájem než hráči, kteří např. nenastupují pravidelně v základní sestavě. Konkrétní příklad najdeme třeba v jarní části sezóny 2007/2008, kdy se druhý největší počet výtisků prodal při utkání proti Jablonci, na něž přišlo nejméně fanoušků. Uvnitř tohoto magazínu čtenáři našli velký rozhovor s útočníkem Miroslavem Slepíčkou.

Nutno však podotknout, že zejména v sezóně 2008/2009 rapidně vzrostl počet magazínů, který je při každém utkání předán či zaslán jednotlivým pobočkám FanClubu Sparta. V letošní sezóně se jejich počet vyšplhal na 1 050 kusů, zatímco v sezónách předchozích se jednalo o pouhé zlomky toho čísla. To může znamenat, že mnozí příznivci klubu, kteří si doposud magazín kupovali, se stali členy FanClubu Sparta, a mají ho tedy nyní k dispozici, aniž by si jej museli před utkáním kupovat. Jedná se však pouze o mou domněnku, nikoli fakt podložený průzkumem postojů fanoušků klubu.

Tabulka 3: Počet magazínů Sparta do toho! vydaných členům FanClubu Sparta

	Sezóna 05/06	Sezóna 06/07	Sezóna 07/08	Sezóna 08/09
Počet vydaných magazínů	137	253	351	1 050

V sezónách 05/06 a 06/07 se jedná o průměrné hodnoty vydaných časopisů za jedno utkání. V následujících dvou sezónách se počet nemění.

Bohužel mi nebyly poskytnuty údaje zachycující počet členů bývalého Sparta fotbal teamu, který byl v letošní sezóně nahrazen Zlatou permanentkou (355 majitelů),

kterí mají nárok na jeden výtisk každého čísla Sparta do toho! zdarma. Počet magazínů vydaných při jednotlivých utkání těmto osobám bohužel není průběžně zaznamenáván.

7.4 Význam magazínu a perspektivy jeho dalšího vývoje

Přestože oddělení komunikace a Public Relations AC Sparta Praha fotbal, a.s. doznalo na počátku letošního roku značných personálních změn (nový tiskový mluvčí a ředitel komunikace, nový šéfredaktor webu a magazínu), ubírá se filosofie komunikace prostřednictvím magazínu Sparta do toho! směrem nastoleným předchozím šéfredaktorem Pavlem Pillárem. Magazín by tak neměl představovat pouze zápasový program, který čtenář zběžně prolistuje před utkáním či o poločasové přestávce a po té ho zahodí. Cílem oddělení komunikace a PR je vytvořit ze Sparta do toho! spíše lifestyleový magazín, který bude přibližovat klub a jeho zaměstnance jeho příznivcům a zároveň plnit i funkci zápasového informátora, která by se ideálně měla stát spíše funkcí doplňující v rámci magazínu. Ondřej Kasík k významu dodává: „My si samozřejmě uvědomujeme, že magazín v současnosti plní spíše podpůrnou funkci image nejsilnějšího fotbalového klubu v České republice. Jako jediný český klub se můžeme pochlubit takto rozsáhlým a kvalitním zápasovým programem, což je samozřejmě argument patřící spíše do komunikace marketingové než do sféry budování vztahů s veřejností. Naším cílem je dostat magazín Sparta do toho! do intimní zóny čtenáře, tak aby mu vydržel a rád se k němu vracel.“ Ústředním motivem současné komunikační filosofie týkající se magazínu je jeho zatraktivnění pro čtenáře, jeho přiblížení všem, kteří mají zájem o spartánské klubové dění. V tomto smyslu by měl magazín přinášet čtenářům exkluzivní informace týkající se civilního života hráčů a zaměstnanců a zákulisí klubu, které čtenář nemá možnost získat z jiných zdrojů. Prostřednictvím nadčasových článků a rozhovorů, které se nebudou týkat pouze konkrétního utkání, by se tak klub měl přiblížit svým příznivcům, a výrazně tak napomoci budování vzájemných pozitivních vztahů a postojů. „Chceme lidem ukázat, že naši hráči a zaměstnanci, jsou také jen obyčejní lidé, ne hvězdy či polobohové.“ dodává šéfredaktor časopisu. Články by tak měly plnit hlavně zábavně informační funkci a díky jejich orientaci spíše na životní styl hráčů a další méně fotbalové záležitosti (např. akce pro fanoušky, historie klubu, charita, prostor pro čtenáře, soutěže) podporovat vzájemné sblížení klubu a jeho příznivců. Pro tyto články je i vzhledem k jejich kvalitě i délce vhodnější médium právě časopis než web, který by měl i přes jeho audiovizuální

modernizaci zastávat především funkci informátora o nejaktuálnějších událostech v klubu.

Definování těchto cílů a významu magazínu Sparta do toho! pro komunikační a PR aktivity klubu stálo na počátku příprav návrhů komplexní přeměny tohoto tradičního klubového média. Všichni výše citovaní zaměstnanci klubu (současní i bývalí) i všichni členové redakce se shodují, že pro dosažení vymezeného dlouhodobého cíle je klíčový zásadní redesign časopisu spojený s výraznými obsahovými změnami, které povedou k větší různorodosti rubrik a celkovému zatraktivnění časopisu. Plánovaná proměna magazínu by měla proběhnout po skončení této sezóny, tedy v létě roku 2009, a měla by se opírat primárně o změnu formátu časopisu z formátu A4 na A5 (i za cenu změny smluvní tiskárny po domluvě s představenstvem klubu), kterou všichni shodně zdůvodňují větší praktičností při zacházení s časopisem (vejde do kapsy) a zároveň umožněním větší diferenciaci jednotlivých rubrik, co do jejich délky. Podle Onřeje Kasíka je právě větší různorodost rubrik, a to nejen po stránce obsahové, ale i formální, cestou k přizpůsobení časopisu dennímu rytmu čtenáře (kratší článek si fanoušek přečte cestou metrem domů, delší v klidu doma nebo o víkendu). Jak již bylo zmíněno, měly by články čtenáři přinášet takové informace ze zákulisí Sparty, ke kterým nemá nikdo jiný přístup, a o nichž se tak může dovídat pouze z magazínu.

Zároveň se redakce chce ubírat cestou ústupu od textu směrem k obrazu, respektive ke změně poměru mezi těmito dvěma prvky ve prospěch fotografií a fotoreportáží. Součástí plánů na kompletní proměnu časopisu je také poskytnutí podstatně většího prostoru všem fanouškům bez ohledu na jejich členství v klubových hnutích či FanClubu. Podle slov Ondřeje Vichnara by měli čtenáři dostat větší prostor pro vyjádření svých názorů a zároveň větší možnost rozhodovat o tématech článků budoucích čísel. Po formální stránce by navíc mělo dojít k sjednocení pravidel a náležitostí jednotlivých článků a k celkovému vylepšení vzhledu magazínu.

Podle slov project managera má tato zásadní transformace klubového magazínu podporu u marketingového a obchodního ředitele, pod něhož oddělení spadá, i celého představenstva. Otázkou tedy je, do jaké míry se oddělení a redakci podaří uvedené záměry a plány realizovat v praxi. Jak správně podotýkají Pavel Pillár i Ondřej Kasík, zásadní prvek determinující úspěšnost procesu přibližování magazínu (potažmo klubového dění jeho prostřednictvím) příznivcům Sparty představuje alespoň částečné rozšíření distribučních kanálů. Pomoci by v tomto směru mohli větší partneři klubu jako je např. Sportisimo či Fortuna, a to umožněním prodeje v jejich prodejnách a

pobočkách, ovšem za předpokladu posunutí uzávěrky a získání času pro dodání magazínů. Další možností by mohl být např. prodej časopisů u stánků s občerstvením přímo na stadionu (fronty na občerstvení, dlouhá chvíle). Druhým determinanem je, s ohledem na převažující distribuci přímo na stadionu, návštěvnost při domácích zápasech.

7.5 *Postavení magazínu Sparta do toho! v komunikaci klubu*

Přestože v komunikačním mixu AC Sparta Praha fotbal, a.s. představuje zápasový magazín Sparta do toho! jedno ze dvou klubových médií v pravém slova smyslu, jeho současná pozice v komunikaci klubu je poněkud rozporuplná. Časopis totiž plní především funkci reprezentativní, podporující image Sparty jako pravděpodobně marketingově a komunikačně nejvyspělejšího fotbalového klubu v České republice, a to navzdory rozsáhlému kvalitnímu a hodnotnému obsahu, jenž by si zasloužil ocenění i ze strany čtenářů, slovy Ondřeje Kasíka: „Dokazujeme zejména potenciálním partnerům, že jsme o krok napřed.“ Žádný jiný český fotbalový klub nevydává tak rozsáhlý (a s největší pravděpodobností i nákladný) zápasový program. Jeho hodnota spočívá bezesporu v atraktivitě pro partnery, kteří prostřednictvím inzerce v dobře vypadajícím a kvalitním klubovém časopise mohou oslovit další cílovou skupinu a využít jej k vlastní prezentaci jako takové. Z hlediska marketingové komunikace tak smysl, který by navíc bylo možné vyčíslit na základě ceníku inzerce, vydávání magazínu má. V praxi je inzerce v magazínu součástí komplexního plnění obchodní smlouvy.

Otázkou však zůstává, jaký význam má magazín pro komunikaci se širší sportovní veřejností. Zmíněné návrhy spojené s významnou proměnou časopisu logicky zapadají do centrálního cíle komunikace, tedy vytvořit jakousi komunitu Sparta, zosobnit klub a přiblížit jej všem, kteří o něj mají zájem. Magazín by tak měl být v ideálním případě jedním z konstitučních prvků community relations, k čemuž také jednoznačně směřují plány oddělení komunikace a celé redakce zdůraznit jeho informačně zábavní funkci v souvislosti s jeho posunutím blíže k lifestyleovým časopisům. Tento cíl však spadá do kategorie dlouhodobých a plán transformace časopisu má zatím pouze teoretickou podobu. Realizace plánu bude stát všechny zúčastněné nemalé úsilí a klub nemalé finanční prostředky. Za každým číslem magazínu již nyní stojí nejen vysoké výrobní náklady, ale i dlouhé hodiny práce všech přispěvatelů. Zásadní problém navíc představují omezené možnosti distribuce, neboť již

nyní je jisté, že z ekonomických důvodů nebude přikročeno k jeho distribuci prostřednictvím trafik a dalších obchodů. S distribucí a prodejností časopisu navíc úzce souvisí návštěvnost při utkáních v AXA Areně, která za uplynulé sezóny projevuje spíše klesající tendenci, což nás dovádí až k závislosti na sportovních výkonech a výsledcích Sparty. Zhodnotit jednoznačně postavení zápasového magazínu v komunikaci AC Sparta Praha proto vyžaduje komplexní náhled na fungování celého klubu. Dle mého názoru zapadá navržený koncept „nového“ Sparta do toho! do komunikační strategie zejména na poli community relations. Nemohu však nyní posoudit, nakolik úspěšně bude koncept převeden do praxe, neboť ta je závislá na různorodých faktorech. V celém procesu navíc opět postrádám zjištění postojů u cílových skupin a poskytnutí prostoru pro vyjádření k této konkrétní záležitosti (anketa, dotazník, průzkum, výzva apod.). Jak bylo uvedeno v teoretických východiscích, těžko lze ekonomicky vyčíslit přínos pozitivních postojů u veřejnosti a zlepšení vztahů s relevantními částmi veřejnosti. Stejně tak nelze dost dobře vyčíslit úsilí a námahu, která za vznikem magazínu stojí. Představitelé klubu (a pracovníci oddělení komunikace i redakce magazínu) jsou možná právě proto přesvědčeni, že vydávání takového časopisu má stále své opodstatnění, a to i v době komunikační nadvlády elektronických médií. To ostatně dokládá existence zápasových materiálů u západoevropských velkoklobů, jejichž struktura interních médií je podstatně rozvinutější. Přední kluby anglické Premier League dokonce vydávají vedle zápasového programu (časopisu) ještě magazín o klubovém dění a jeho hráčích, který vychází obvykle s měsíční periodicitou.

Zásadním determinantem úspěšnosti magazínu Sparta do toho! bude schopnost jeho tvůrců a klubu dostat jej mezi lidi, přiblížit jim ho, což si samozřejmě žádá rozšíření distribučních kanálů a zvýšení průměrné návštěvnosti AXA Areny. Pavel Pillár je při odpovídání na otázku, zda má vydávání takového magazínu své opodstatnění a smysl, (i když nerad) poněkud skeptičtější než jeho nástupce a současný ředitel komunikace. „Podle mého názoru vydávání časopisu v takovém rozsahu, žádajícím si obrovské výrobní náklady i úsilí při současné návštěvnosti stadionu a současných distribučních možnostech, cenu nemá. Tedy určitě ne v takovém rozsahu. Časopis bude bezkonkurenčně nejlepší v českém prostředí, i když dojde k omezení jeho omezení na polovinu. Náklady takto ušetřené by měly být dle mého názoru investovány do rozvoje webu, který prakticky stagnuje.“

S míněním Pavla Pillára se částečně ztotožňuji. Podle mého názoru má časopis své místo v komunikaci klubu, byť v podobě bohatšího zápasového programu. Záměr

zapojit jej ve větší míře do budování vztahů s veřejností je dle mého názoru správný, avšak také zásadně podmíněný distribucí a prodejností časopisu, která vykazuje nepříznivý vývoj, a částečně i předvedenými sportovními výkony, jejichž ovlivnění není v moci tvůrců časopisu. Myslím si, že větší zřetel by již ve fázi plánování měl být brán na přání a očekávání stávajících i potenciálních čtenářů. Nový magazín by měl své čtenáře více vtáhnout do dění, a to nejen vymezením prostoru pro jejich připomínky, ale i pořádáním exkluzivních akcí či soutěží určených výhradně čtenářům časopisu (např. pouze v rámci soutěže magazínu můžete vyhrát aktivní účast na tréninkové jednotce A týmu).

8. Závěr

Tato bakalářská práce na příkladě fotbalového klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. prokazuje, že komunikace a práce s veřejností u profesionálních sportovních klubů tvoří jeden ze strategických nástrojů řízení, který se spoluúčastní na dosahování vytyčených organizačních cílů. I přes poměrně rozvinutý a rozmanitý komunikační mix představují masmédiá hlavní komunikační kanál, jejichž prostřednictvím se klub snaží komunikovat s nejširší veřejností a podporovat tak svou firemní identitu. Tomu také odpovídá servis zástupcům sdělovacích prostředků a celková orientace ředitele komunikace na rozvíjení vztahů s médii. Přesto se však klub věnuje také intenzivnímu rozvoji vlastních klubových médií (zejména oficiálním internetovým stránkám a zápasovému magazínu), která mají představovat základní stavební kámen v budování a rozvíjení pozitivních vztahů zejména s příznivci klubu. Zatímco klubový web www.sparta.cz má v první řadě plnit funkci informační, tedy přinášet nejaktuálnější informace a obrazový materiál z dění klubu, magazín Sparta do toho! by měl čtenáři prostřednictvím exkluzivních reportáží a rozhovorů klub přiblížit a umožnit mu jej i jeho zaměstnance poznat nejen po stránce sportovní. Cílem komunikace klubu však není vytvoření vlastních mediálních struktur a obcházení sdělovacích prostředků, ale naopak dosahování co nejvyššího synergického efektu z využití interních i externích komunikačních kanálů.

Pozice magazínu v klubové komunikaci vzhledem ke komplexnosti fungování klubu a provázanosti jednotlivých činností není jednoznačně definovatelná. Blíže je postavení zápasového programu Sparta do toho! vymezeno v předchozí kapitole. Jeho úkolem není generování zisků z jeho prodeje, ale spíše finančně těžko postižitelné užší propojení klubu s jeho příznivci, kterého chce klub dosáhnout zejména obsahovým přiblížením magazínu lifestyleovým časopisům. Důležitou roli navíc magazín hraje z hlediska marketingové komunikace a péče o sponzory, kterým skýtá možnost prezentovat sebe a své produkty poměrně atraktivním cílovým skupinám. I přesto však magazín Sparta do toho! plní spíše podpůrnou funkci při budování image nejsilnějšího českého fotbalového klubu, neboť v českém fotbale tento časopis prakticky nemá (po obsahové a kvalitativní stránce) rovnocenného soupeře.

I přes strategicky plánovanou komunikaci klubu spatřuji její největší slabinu v nesystematickém a nedostatečném průzkumu postojů u příznivců klubu. Ti sice mají možnost své názory vyjádřit, avšak při přípravách zásadního redesignu obou stěžejních klubových médií by měl být velký důraz kladen právě na přání fanoušků. Plány nové

koncepte sice logicky odrážejí současný vývoj (např. zájem o fotografie a audiovizuální materiál), přesto by zároveň měly akceptovat představy a potřeby příznivců klubu. Jejich zjišťování a porovnání s plánovanými proměnami bych se ráda věnovala v diplomové práci.

9. Summary

This bachelor thesis provides the insight into the process of communication of the professional football club AC Sparta Praha. Strategic communication represents one of the managerial functions that aims to build and foster positive desirable relationship with organisation's key publics and stakeholders. The thesis describes and analyzes the channels of communication and its importance for the club.

The key role in the communication mix of AC Sparta Praha play the mass media, nonetheless great emphasis is laid on internal media structure and its development according to economical possibilities of the club. For building the "Sparta community" (fostering community relations) are significant two own media – official website www.sparta.cz and match-day magazine Sparta do toho!. While the website offers the actual results, news, photos etc, the main goal of the magazine is to bring the club and players closer to the Sparta's supporters and connect it with fans.

The magazine is published for every home match of Gambrinus league, Champions league and UEFA Cup. Sparta do toho! is sold right at stadium few hours before the beginning of the match. The content of the magazine comprises of the interviews with players and club's employees, articles about the rival team, reports from previous matches, statistics, posters, photos and advertising. The magazine plays an important role for the presentation and promotion of the club's sponsors and partners.

The position of the magazine in the communication of AC Sparta Praha is not clear. Even though the magazine is attempting to be a "bridge" between the club and its supporters, its today value is to be found in marketing communication and promotional potential especially for the sponsors.

10. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Schéma mediálního trhu.....	14
Tabulka 1: Počet předplatitelů magazínu Sparta do toho! v jednotlivých sezónách	62
Tabulka 2: Vývoj prodejnosti za poslední čtyři sezóny.....	63
Tabulka 3: Počet magazínů Sparta do toho! vydaných členům FanClubu Sparta.....	64

11. Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

1. BOYLE, Raymond. *Sports journalism : Context and issues*. London : Sage, 2006. Sports journalism in the promotional age.
2. CAYWOOD, Clarke. *Public relations : řízená komunikace podniku s veřejností*. 1. vyd. Brno : Computer press, 2003. ISBN 80-7226-886-4.
3. COAKLEY, Jay J. *Sports in society : Issues & controversies*. 9th edition. Boston : McGraw-Hill Higher Education, 2007.
4. DITTMORE, Stephen V., STOLD, Clayton G., BRANVOLD, Scott E. *Sport public relations : managing organizational communication*. [s.l.] : Human Kinetics, 2006.
5. FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-1034-7.
6. JIRÁK, Jan, KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost : stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-697-7.
7. HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
8. KŘIVDA, Tomáš. *Marketingová a komerční využití elektronických médií ve sportovním klubu na příkladu AC Sparta Praha fotbal, a.s.* Praha, 2008. Vedoucí diplomové práce Petr Malecha.
9. MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Přeložili Jan Jirák a Marcel Kabát. Praha : Portál, 2002. ISBN 80-7178-714-0.
10. NĚMEC, Petr. *Public relations : komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha : Management Press, 1999.
11. NĚMEC, Petr. *Public Relations : zásady komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management press, 1993.
12. PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Vlasta Šafaříková. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
13. ROWE, David. *Sport, culture and the media : the unruly trinity*. 2nd edition. Buckingham, England : Open University Press, 2004.
14. SEKOT, Aleš. *Sport a společnost*. Brno : Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6.

15. SCHULTZ, Brad, SHEFFER, Mary Lou. Left behind : Local television and the community of sport. *Western journal of communication*. 2008, vol. 72, is. 2
16. SVOBODA, Václav. *Základy public relations*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005.
17. TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Přeložili David Janečka, Lidmila Janečková, Milan Třaskalík. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7.
18. VĚRČÁK, Vladimír, GIRGAČOVÁ, Jana, LIŠKAŘOVÁ, Renata. *Media relations není manipulace*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2004.
19. WENNER, A. Lawrence. *Media, sports & society*. 1st edition. London : Sage publications, 1989.
20. WENNER, Lawrence A. *MediaSport*. London; New York : Routledge, 1998.

Elektronické zdroje

1. APRA www.apra.cz
2. CLELAND, Jamie. Traditional media versus New media : Is there still a place for the local evening newspaper in modern day football coverage. *Soccer review 2007* [online]. 2007 [cit. 2009-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.chester.ac.uk/ccrss/documents/SoccerReview2007.pdf>>.
3. HELLAND, Knut. Changing sport, changing media : Mass appeal, the sports/media complex and TV sports rights. *Nordicom Review : Jubilee Issue* [online]. 2007. Dostupný z WWW: <http://www.nordicom.gu.se/eng.php?portal=publ&main=info_publ2.php&ex=248&me=2>.
4. L'ETANG, Jacquie. Public relations and sport in promotional culture. *Public relations review* [online]. 2006, vol. 32, is. 4, Dostupný z WWW: <<http://online.sagepub.com.onelog3.ruk.cuni.cz/>>.
5. Sports Business Group at Deloitte. Lost in translation : Football Money League. Dan Jones. [online]. 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid=246693,00.html>>.
6. Výroční zpráva AC Sparta Praha [online]. JUSTICE.CZ. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>>.

7. Výsledky soutěže Internet Effectiveness Awards 2006 [online]. 2006. Dostupný z WWW: <http://hn.ihned.cz/c3-19965660-500000_d-vysledky-souteze-internet-effectiveness-awards-2006>.

12. Seznam příloh

Příloha č. 1: Procesní mapa AC Sparta Praha (obrázek)

Příloha č. 2: Vývoj vzhledu obálky magazínu Sparta do toho! (obrázky)

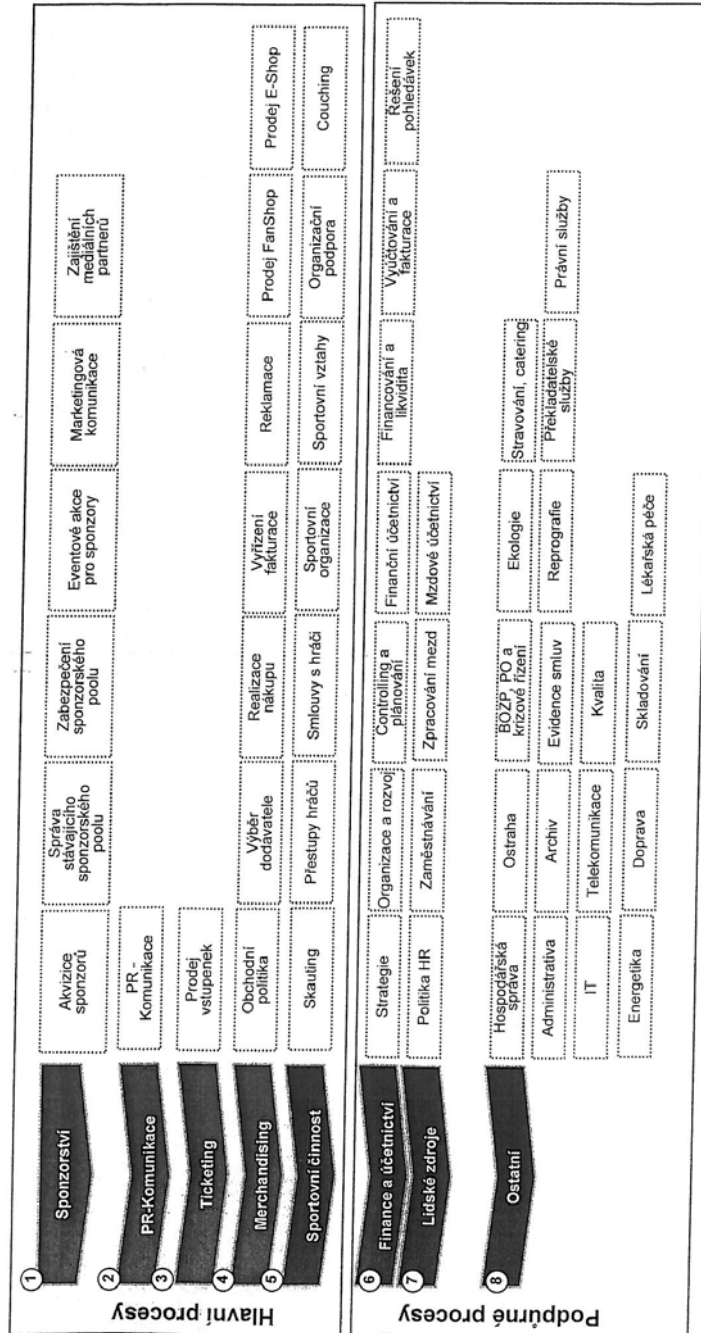
Příloha č. 3: Prodejnost magazínu Sparta do toho! při jednotlivých utkání (tabulky)

Přílohy

Příloha č. 1: Procesní mapa AC Sparta Praha

Procesní model AC Sparta Praha Fotbal, a.s.

Procesní mapa Sparty



Příloha č. 2: Vývoj vzhledu obálky magazínu Sparta do toho!

Obálka magazínu v sezóně 2003/2004

Letenské noviny



SPARTA

do toho!

21. září 2003
neděle

13/2003

cena
8 Kč

www.sparta.cz



Miroslav Kováč hraje každé utkání s maximálním nasazením.



Trenér Jiří Kotrba lituje ztraceného bodu

str. 4

Masér Poustka je vrbou, ale i studnicí dobré nálady



str. 8 a 9



Spartánská rezerva se chytla a ve druhé lize je už třetí

str. 38

AC Sparta Praha



GAMBRINUS LIGA



1. FC Synot



8. kolo
Gambrinus ligy
2003 – 2004,
Toyota Arena 18.00



TOYOTA



Letenské noviny

7. srpna 2004
sobota

8/2004

cena
10 Kč

www.sparta.cz

SPARTA

do toho!



Karel
POBORSKÝ
táhne
Spartu dál

Trenér
Straka
chce tančit
na třech
svatbách

str. 4

Sedm
nových
tváří
v dresu
Sparty



str. 13



Plakát Sparty

str. 16-17



Ferencváros
poslední
překážka
před Ligou
mistrů

str. 29

AC Sparta Praha  1. FC Slovácko

1. kolo Gambinus ligy 2004/2005
Toyota Arena 17.00



TOYOTA



Obálka magazínu od roku 2005

Sparta - Teplice | 25. 3. 2006 | Toyota Arena




SPARTA,

03 / 2006 | 35 Kč | MAGAZÍN AC SPARTA PRAHA

DO TOHO!

Radoslav Zabavník:
Život je boj



Obálka magazínu od roku 2007

Sparta
07/07 | 35 Kč | Magazín AC Sparta | *do toho!*

**KRÁL
VYSÍLÁ
SVÉ
VOJSKO**

AC SPARTA PRAHA
S
FOTBAL

Sparta X Most | 28. 5. 2007 | Toyota Arena

FORTUNA **TOYOTA** **BLESK**  

Současný vzhled magazínu (sezóna 08/09)



Příloha č. 3: Prodejnost magazínu Sparta do toho! při jednotlivých utkání

Sezóna 05/06	Soupeř	Návštěvnost	Počet prodaných kusů
Podzimní část	Most	7 782	1 005
	Brno	5 542	682
	Jihlava	4 093	656
	Ajax Amsterdam	15 386	1 097
	Ostrava	12 285	757
	Blšany	6 758	644
	Arsenal	12 528	644
	Olomouc	5 022	559
	Mladá Boleslav	3 150	381
	Příbram	3 039	307
	Thun	9 233	440
Jarní část	Liberec	14 676	992
	Slovácko	3 215	289
	Teplice	7 202	692
	Slavia	20 318	938
	Jablonec	4 851	402
	Zlín	5 122	415
	Plzeň	5 112	462

Sezóna 06/07	Soupeř	Návštěvnost	Počet prodaných kusů
Podzimní část	Kladno	14 805	1 214
	Příbram	9 437	930
	Zlín	8 521	898
	České Budějovice	9 402	772
	Heart of Midlothian	16 505	2 057
	Espanyol Barcelona	11 020	659
	Ostrava	14 814	508
	Brno	8 612	744
	Olomouc	5 530	557
	Ajax	12 230	478
	Plzeň	4 405	350
Jarní část	Jablonec	11 751	658
	Mladá Boleslav	14 116	532
	Teplice	12 102	565
	Slavia	20 560	868
	Slovácko	6 004	531
	Liberec	18 560	817
	Most	19 560	981

Sezóna 07/08	Soupeř	Návštěvnost	Počet prodaných kusů
Podzimní část	Liberec	16 560	917
	Zlín	6 994	525
	Odense	4 500	317
	Olomouc	4 500	349
	Mladá Boleslav	6 000	329
	Slavia		629
	Kladno	3 911	241
	Spartak Moskva	6 070	534
	Plzeň	3 100	111
	Bohemians	8 433	184
	Zürich	6 007	294
Jarní část	Žižkov	7 058	336
	Teplice	14 109	387
	Jablonec	5 400	482
	České Budějovice	7 100	374
	Most	8 521	388
	Brno	8 873	352
	Ostrava	19 000	503

Sezóna 08/09	Soupeř	Návštěvnost	Počet prodaných kusů
Podzimní část	Mladá Boleslav	15 120	598
	Tiraspol	13 000	455
	Panathinaikos	14 210	541
	Olomouc	7 500	392
	Žižkov	5 750	215
	Teplice	6 250	186
	Dinamo Záhřeb	11 500	226
	Slavia	20 565	352
	Příbram	5 481	173
	Zlín	4 500	135
	Kladno	4 500	156
Jarní část	České Budějovice	11 425	345
	Brno	10 291	181
	Liberec	6 907	120
	Plzeň	7 191	144