

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

**Bakalářská práce**

**2013**

**Tomáš Soukup**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra mediálních studií

**Tomáš Soukup**

**Komunikační aktivity sportovního klubu  
AC Sparta Praha fotbal, a.s. v letech  
2009–2011**

*Bakalářská práce*

Praha 2013

Autor práce: **Tomáš Soukup**

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

Datum obhajoby: **2013**

## **Bibliografický záznam**

SOUKUP, Tomáš. *Komunikační aktivity sportovního klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. v letech 2009–2011*. Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistky. Katedra mediálních studií. Vedoucí práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

## **Abstrakt**

V úvodních kapitolách této práce charakterizují jednotlivé složky marketingového a komunikačního mixu a přibližují nejdůležitější okamžiky historie klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. Hlavním cílem této práce je pak analýza a zhodnocení hlavních faktorů marketingové komunikace a metod public relations tohoto klubu v období 2009–2011 vedoucích k závěru, že je Sparta z tohoto hlediska nejlépe fungujícím klubem v České republice. Toho je dosaženo ilustrováním vývoje počtu diváků na utkáních a fanoušků na sociální síti Facebook a jeho následném srovnání s kluby hrající nejvyšší českou fotbalovou soutěž.

## **Abstract**

In the opening chapters of this thesis are described the individual components of the marketing and communication mix and also the most important moments in the history of the AC Sparta Praha fotbal, a.s. The main objective of this thesis is the analysis and evaluation of the major factors of marketing communications and public relations methods of the club in 2009–2011 leading to the conclusion that Sparta Praha is from this point of view best functioning club in the Czech Republic. This was achieved by illustrating the development of the number of spectators at matches and number of fans on the social network Facebook and its consecutive comparison with the other club playing in the first Czech football league.

## **Klíčová slova**

Sparta, fotbal, marketing, public relations, komunikace, fanoušek

## **Keywords**

Sparta, football, marketing, public relations, communication, fan

**Rozsah práce:** 74 425 znaků včetně mezer, tj. 43 normostran.

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 17. května 2013

Tomáš Soukup

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Doc. PhDr. Janu Haladovi, CSc. za odborné vedení mé závěrečné práce a cenné rady poskytnuté v průběhu jejího zpracování.

**Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK**  
**Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce**

**TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:**

**Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:**  
Soukup Tomáš

**Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:**  
2010

**E-mail diplomantky/diplomanta:**  
sousou@tiscali.cz;  
sou.soukup@gmail.com

**Studijní obor/forma studia:**  
Mediální a komunikační studia (MS),  
kombinovaná forma

**Razítko podatelny:**

<b>Univerzita Karlova v Praze</b> <b>Fakulta sociálních věd</b>	
Došlo dne:	<b>25 -06- 2012</b> -1-
Čj: <b>M439</b>	Priloh: Skartace: / heslo:
Přiděleno:	

**Předpokládaný název práce v češtině:**

Komunikační aktivity sportovního klubu AC Sparta Praha, a.s. v letech 2009 - 2011

**Předpokládaný název práce v angličtině:**

Communication of AC Sparta Praha, a.s. in 2009-2011

**Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013):**

(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)

**LS 2012/2013**

**Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):**

Hlavním úkolem této práce je zanalyzovat a vyhodnotit marketingové komunikace, public relations a práci s fanoušky při řízení sportovního klubu ve spolupráci s tištěnými a elektronickými médii. K těmto účelům byl zvolen fotbalový klub AC Sparta Praha, a.s., který dlouhodobě patří mezi nejúspěšnější a nejbohatší sportovní kluby v České republice, který svých největších úspěchů dosáhl nejen na domácí půdě, ale stejně tak i na mezinárodní scéně. Tento klub rovněž aplikuje nejširší portfolio služeb marketingové komunikace a public relations.

Cílem práce je detailní popis a analýza jednotlivých nástrojů marketingového mixu, které vycházejí z iniciativy klubu, stejně tak jako ty, které klub využívá v rámci spolupráce s dalšími obchodními partnery. Práce by měla objektivně posoudit současnou úroveň této oblasti a rovněž navrhnout kroky vedoucí k jejímu zlepšení.

**Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):**

- Úvod
- Charakteristika jednotlivých marketingových a public relations metod
  - Komunikační mix
  - Marketingový mix
  - Mediální mix
  - Reklama ve sportu
- Charakteristika AC Sparta Praha, a.s.
  - Historie klubu
  - Organizační struktura
  - Aktuální marketingová situace klubu
- Charakteristika komunikačních aktivit klubu AC Sparta Praha, a.s.
  - Komunikační aktivity klubu
  - Zprávy v tištěných médiích
  - Komunikace na internetu
  - Komunikace na sociálních sítích
  - Analýza komunikačních aktivit



- Návrh doporučených změn vedoucích ke zlepšení situace klubu
  - Jednotlivé návrhy
- Závěr
- Shrnutí
- Použitá literatura
- Seznam příloh
- Přílohy

**Vymezení zpracovávaného materiálu** (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):

- Oficiální internetové servery AC Sparta Praha a.s. (roky 2009 – 2011)
  - <http://www.sparta.cz>
  - <https://www.facebook.com/ACSpartaPraha>
  - <http://www.youtube.com/user/acspartaofficial>
  - <http://www.fanshopsparta.cz/>
  - <http://spartaforever.cz>
  - <http://www.ultrassparta.cz>
  - <http://spartafandislusne.cz>
- Webové stránky Fotbalové asociace České republiky – <http://www.fotbal.cz> (roky 2009 – 2011)
- Internetový publicistický server iDnes (roky 2009 – 2011)
- Materiály z archivu fotbalového klubu AC Sparta Praha a.s.

**Postup (technika) při zpracování materiálu:**

K dosažení cíle práce volím následující metody:

- studium literatury a článků k tématu
- stanovení harmonogramu vypracování
- praktická aplikace kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody
- ověření výsledků
- interpretace výsledků a závěr

**Základní literatura** (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

- KOTLER, Philip: Marketing Management. Faktor, Viktor, Černá, Štěpánka, Juppa, Tomáš. 12. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2007. ISBN: 978-80-247-1359-5.  
- Jedna z nejuznávanějších knih, týkajících se managementu, popisuje a zároveň se snaží poradit firmám a jednotlivcům, jak přizpůsobit jejich marketing v podmínkách trhu 21. století. Ve 12. vydání se nově autoři věnují budování tzv. brand managementu a přibližují nejnovější trendy marketingového řízení pomocí názorných příkladů z praxe.
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno : Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-811-2.  
- Kniha přehledně a detailně popisuje proces marketingové komunikace, která je jednou z klíčových oblastí marketingu. Autor radí, jaké komunikační prostředky ideálně zvolit, abychom zákazníka co nejlépe poznali, vytvořili mu sdělení šité na míru, co nejlépe jej oslovili a následně také popisuje proces vyhodnocení úspěšnosti celé akce.
- FORET, Miroslav. Marketingový průzkum, poznáváme svoje zákazníky. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 978-80-251-2183-2.  
- Kniha popisuje metody marketingového průzkumu, kde se autor snaží radit, jakým způsobem

by měl prodejce poznat zákaznickovy potřeby, přání a očekávání, aby následně mohl svůj produkt co nejlépe prodat.

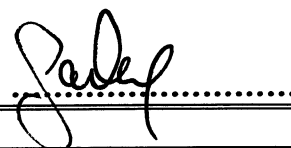
- ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management sportu. Praha : East West Publishing Company, 2000. ISBN: 80-7219-010-5.
  - Autorka v knize popisuje moderní trendy, které jsou uplatňované v řízení sportovních organizací. Zabývá se plánováním, organizováním a řízením organizací ziskového i neziskového charakteru, přípravou sponzorských aktivit či podnikáním ve sportovních službách.
- HOUŠKA, Vítězslav. Železná Sparta. 3., dopl. vyd. Praha: Olympia, 2011.
  - Autor knihy popisuje historii jednoho z nejúspěšnějších a nejslavnějších českých fotbalových klubů – Sparty Praha, a.s. Vypráví o památných momentech, slavných hráčích a utkáních tohoto klubu.
- BÁRTA Vladimír, PÁTÍK Ladislav, POSTLER Milan. Retail Marketing. Praha : Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-207-9.
  - Kniha se zabývá využitím moderních poznatků v oblasti obchodního podnikání. Zaměřuje se na tržní segmentaci, chování spotřebitele a na otázky budující značku. Autor popisuje jednotlivé komunikační techniky z hlediska jejich uplatnění v obchodním podnikání, včetně názorných příkladů z praxe.
- Oficiální stránky AC Sparta Praha. Sparta [online]. [cit. 2012-05-19]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz>.
  - Oficiální internetové stránky fotbalového klubu AC Sparta Praha a.s. Aktuální zprávy o dění v klubu, hráčích, výsledcích, ale i marketingových aktivitách.

**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)

- MIKŠOVSKÁ, Kateřina. *Marketingové a komerční komunikace Sparty Praha* [online]. 2009 [cit. 2012-05-19]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, . Vedoucí práce Jiří Mikeš. Dostupné z: <http://theses.cz/id/sl1t4t/>;
- MYŠKOVÁ, Eva. Systém práce s fanoušky AC Sparta Praha fotbal, a. s. v období září až březen 2009 a návrhy na jeho zdokonalení. Praha: Karlova Univerzita, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistky, 2009. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.
- ČERMÁK, Jan. *Finanční analýza AC Sparta Praha* [online]. 2011 [cit. 2012-05-19]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, . Vedoucí práce Jaroslava Holečková. Dostupné z: <http://theses.cz/id/8nv6w7/>;

**Datum / Podpis studenta/ky**

17. 6. 2012



**TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:**

**Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:**

**Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:**

**Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.**

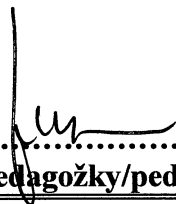
**Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.**

Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

**Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga**

17.6.2012 .....

**Datum / Podpis pedagožky/pedagoga**



**TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNY FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU VÝTISKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.**

**TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUcí PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.**

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1. METODY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A PUBLIC RELATIONS.....</b>	<b>3</b>
1.1 <i>Vývoj a podstata marketingu .....</i>	3
1.1.1 <i>Marketing v oblasti sportu .....</i>	3
1.2 <i>Marketingový mix .....</i>	4
1.2.1 <i>Sportovní produkt.....</i>	5
1.2.2 <i>Cena .....</i>	6
1.2.3 <i>Místo (distribuce).....</i>	6
1.2.4 <i>Propagace (marketingová komunikace).....</i>	6
1.3 <i>Marketingová komunikace.....</i>	7
1.3.1 <i>Komunikační mix.....</i>	8
1.3.1.1 <i>Reklama.....</i>	8
1.3.1.2 <i>Podpora prodeje.....</i>	8
1.3.1.3 <i>Události a zážitky (event marketing) .....</i>	9
1.3.1.4 <i>Public relations .....</i>	10
1.3.1.5 <i>Osobní prodej.....</i>	11
1.3.1.6 <i>Direct marketing .....</i>	11
1.3.2 <i>Role nových médií v marketingové komunikaci.....</i>	12
<b>2. CHARAKTERISTIKA KLUBU AC SPARTA PRAHA FOTBAL, A.S.....</b>	<b>13</b>
2.1 <i>Historie klubu .....</i>	13
2.2 <i>Organizační struktura a úrovně řízení.....</i>	14
2.3 <i>Komunikační mix AC Sparta Praha fotbal, a.s. ....</i>	15
2.3.1 <i>Interní komunikace.....</i>	16
2.3.2 <i>Externí komunikace.....</i>	16
2.3.2.1 <i>Komunikace s masmédií .....</i>	17
2.3.2.2 <i>Komunikace s obchodními partnery a sponzory.....</i>	18
2.3.2.3 <i>Komunikace s fanoušky .....</i>	19
<b>3. CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH MARKETINGOVÝCH A PUBLIC RELATIONS METOD A PROJEKTŮ AC SPARTA PRAHA FOTBAL, A.S. VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ 2009–2011.....</b>	<b>21</b>
3.1 <i>Zákaznické centrum a Fan shop .....</i>	21
3.2 <i>FanClub Sparta .....</i>	21
3.3 <i>Elektronický marketing.....</i>	22
3.3.1 <i>Internetové stránky.....</i>	23
3.3.1.1 <i>Trenéře, nahlaš sestavu.....</i>	24
3.3.1.2 <i>Další internetové projekty .....</i>	25
3.3.2 <i>Sociální sítě .....</i>	25
3.4 <i>Projekty pro podporu komunikace s fanoušky.....</i>	25
3.4.1 <i>Sparta, základ života .....</i>	26
3.4.2 <i>Splň si sen, dostaň se do Sparty .....</i>	26
3.4.3 <i>Dvorana slávy AC Sparta Praha.....</i>	26
3.4.4 <i>Sparta Plejer Club .....</i>	27
3.4.5 <i>Nicorette nekuřácký sektor.....</i>	27
3.4.6 <i>RWE Rodinná tribuna .....</i>	27
3.4.7 <i>Coca-Cola Teen Point.....</i>	28
3.4.8 <i>My jsme Sparta.....</i>	28
3.5 <i>Tištěná média.....</i>	29
3.6 <i>Rozhlas.....</i>	30

<b>4. NOVÉ PROJEKTY PRO PODPORU KOMUNIKACE S FANOUŠKY A ZMĚNY V PROJEKTECH Z OBDOBÍ 2009–2011 V AKTUÁLNÍ SEZONĚ 2012/2013.....</b>	<b>31</b>
4.1 <i>Elektronický marketing.....</i>	<i>31</i>
4.2 <i>Projekty pro podporu komunikace s fanoušky .....</i>	<i>33</i>
4.2.1 <i>Sparťánské kulichy.....</i>	<i>33</i>
4.2.2 <i>Otevřený předzápasový trénink.....</i>	<i>33</i>
<b>5. ZHODNOCENÍ KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT KLUBU AC SPARTA PRAHA FOTBAL, A.S. VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ 2009–2011 A SROVNÁNÍ S OSTATNÍMI KLUBY GAMBRINUS LIGY .....</b>	<b>35</b>
5.1. <i>Zhodnocení komunikace s médii a obchodními partnery .....</i>	<i>35</i>
5.2. <i>Zhodnocení komunikace s fanoušky.....</i>	<i>36</i>
5.2.1. <i>Projekty pro podporu zvýšení návštěvnosti domácích zápasů.....</i>	<i>36</i>
5.2.2. <i>Projekty elektronického marketingu.....</i>	<i>38</i>
5.2.3. <i>Komunikace prostřednictvím Zákaznického centra, rozhlasu a tištěných médií .....</i>	<i>40</i>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>42</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>44</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>46</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>49</b>

# Úvod

Sport provází člověka již po celá staletí a dnes se stal obrovským fenoménem moderní společnosti. Fotbal je toho typickým důkazem. Pro jedny je to nástroj pasivního odpočinku, kdy jej sledují miliony diváků u svých televizních obrazovek, pro druhé je naopak možností aktivního využití volného času, odreagováním od každodenního stresu či prostředkem soutěžení. Sport na profesionální úrovni však zahrnuje ještě jednu nesmírně důležitou složku, kterou je obchod. Největší světové fotbalové oddíly fungují de facto jako vysoce organizované společnosti, jejichž cílem je propojit podstatu své podnikatelské činnosti s naplněním svých sportovních cílů a poskytnutím zábavy, napětí či radosti svému fanouškovi, který tvoří neodmyslitelný prvek tohoto obrovského kolotoče. Právě toto začlenění a starání se o fanouška mají za úkol marketingová oddělení jednotlivých klubů.

AC Sparta Praha fotbal, a.s. patří bezesporu mezi nejúspěšnější fotbalové kluby české fotbalové historie, který se jako jeden z mála v České republice může pyšnit obrovskou fotbalovou základnou. Vzhledem k tomu, že fotbal hraji a sleduji prakticky od narození, vytvořil jsem si za tuto dobu o této oblasti relativně široký přehled, a ačkoliv nejsem ortodoxním fanouškem Sparty, její koncepce ve sportovní oblasti a stejně tak péče o fanoušky a budování tzv. spartánské komunity mě již řadu let obrovsky fascinuje. To je také ostatně jedním z důvodů, proč jsem se rozhodl psát bakalářskou práci na toto téma.

Za hlavní cíl jsem si proto stanovil charakterizovat komunikační aktivity tohoto klubu právě ve vztahu k fanouškům, stejně tak jako ve vztahu k médiím a obchodním partnerům. Zatímco z hlediska komunikace s médii a sponzory popisují, jak tyto procesy v prostředí klubu probíhají, v kategorii fanoušků se detailně věnuji jednotlivým projektům, které pro ně klub ve sledovaném období připravil, a zejména ilustruji vývoj jejich počtu na domácích utkáních a v prostředí sociálních sítí v porovnání s ostatními kluby hrající českou nejvyšší fotbalovou soutěž. To také považuji za největší přínos této práce.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol, přičemž první z nich je věnována obecné charakteristice metod marketingové komunikace a public relations. Ve druhé kapitole zmiňuji nejdůležitější okamžiky v historii klubu AC Sparta Praha, načež navazují třetí kapitolou, ve které popisují jednotlivé projekty marketingové komunikace Sparty ve sledovaném období. Čtvrtá kapitola je následně věnována změnám v těchto

projektech oproti současnosti a stejně tak zcela novým projektům, kterými se Sparta prezentovala v roce 2013. V závěrečné kapitole jednotlivé metody komunikace a projekty charakterizují z hlediska úspěšnosti a uvádím již zmíněné vývoje počtu fanoušků na domácích zápasech a na Facebooku.

# 1. Metody marketingové komunikace a Public relations

## 1.1 Vývoj a podstata marketingu

Definovat podstatu marketingu a samotný pojem marketing není tak úplně snadné, jak by se mohlo zdát. Marketing prochází, tak jako celá společnost, neustále velkým vývojem a tudíž se mění i jeho základní podstata. Marie Hesková uvádí, že moderní marketing se zformoval na konci 19. a ve 20. století v USA, jako odezva na rozvoj průmyslové ekonomiky, ve které převládala nabídka nad poptávkou. Důraz byl kladen na vysokou standardizaci ve výrobě a tudíž na prodej co největšího počtu výrobků za minimální náklady. S nástupem 21. století však již zcela dominuje orientace na zákazníka a naplňování zákaznických hodnot, protože právě zákazník přestává být pouze zdrojem okamžitého zisku, ale je příležitostí pro dlouhodobou stabilitu firmy.<sup>1</sup>

Podle Philipa Kotlera lze poté obecně marketingový proces definovat jako „plánování a realizace určité koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb k vytvoření směn, které by naplnily individuální cíle i cíle společnosti“<sup>2</sup>. To tedy v praxi znamená, že cílem marketingu již není jen samotné vyhledání co možná největšího počtu zákazníků, nýbrž maximální péče o daného zákazníka, plnění jeho přání a tím tak zajištění jeho věrnosti k dané firmě a to vše ve spolupráci s důležitými obchodními partnery. Tento systém nazývá Kotler jako relationship marketing, který definuje jako „vybudování vzájemně výhodných dlouhodobých vztahů s klíčově důležitými stranami – zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími partnery – aby získal a udržel si s nimi obchodní vztahy“<sup>3</sup>. Právě toto je dle Kotlera klíčovým faktorem a předpokladem pro následnou tvorbu zisku.

### 1.1.1 Marketing v oblasti sportu

Stejně tak, jako je marketing důležitým prvkem každé podnikatelské činnosti, hraje rovněž velkou roli v oblasti sportu. Během posledních deseti let roste s narůstající popularitou sportu, jako prvku moderní společnosti, i význam a uplatňování marketingu prakticky ve všech sportovních oblastech. Jeho aplikace je typická zejména pro společnosti, které vyrábí sportovní produkty, jakými jsou např. textilní výrobky či obuv.

---

<sup>1</sup> HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 12-21. ISBN 80-245-0176-7.

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 69. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>3</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 56. ISBN 978-80-247-1359-5.



Obdobně je tomu i v oblasti marketingových agentur, které se v této souvislosti zabývají tvorbou projektů podporujících sportovní akce, sponzoringem či propagací svého produktu sportovní osobností. Právě tato marketingová činnost jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit.<sup>4</sup>

V tomto duchu definují sportovní marketing ve své knize i Mullin, Hardy a Sutton, kteří toto odvětví popisují takto: „Sportovní marketing vyznačuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní linie: marketing sportovních výrobků a služeb vztahený přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.“<sup>5</sup>

## 1.2 Marketingový mix

Každé marketingové oddělení se při tvorbě marketingových akcí či kampaní setkává s řadou nástrojů, s jejichž pomocí může realizovat různé marketingové strategie a ovlivňovat chování spotřebitele. Soubor těchto strategií se nazývá marketingový mix. Kotler, a společně s ním i řada dalších autorů, jej ve své knize definuje jako „soubor marketingových nástrojů, které firma používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu“<sup>6</sup>.

Nejnámější konkrétní podoba marketingového mixu, tzv. „4P“, je přisuzována E. J. McCarthymu, který určil základní čtveřici marketingových nástrojů – *produkt* (Product), *cena* (Price), *místo* (Place) a *propagace* (Promotion). To v praxi znamená, že marketingový management musí rozhodovat o tom, jaké produkty bude nabízet pro cílový trh, za jakou cenu, jakými prostředky se nabízený produkt dostane k zákazníkovi a jakou formou bude tento produkt propagován prostřednictvím sdělovacích prostředků. Vždy však platí, že kombinace těchto nástrojů musí být dokonale vyvážená a promyšlená.<sup>7</sup>

Na McCarthyho teorii navázal profesor Lauterborn a na základě jeho koncepce Philip Kotler ve své publikaci uvádí, že k tomu, aby byly marketingové nástroje správně

---

<sup>4</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 97-98. ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>5</sup> MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2007, s. 35. ISBN 978-0736060523.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 32. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

<sup>7</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 108-109. ISBN 978-80-7376-150-9.

použity, je třeba na ně nahlížet z pohledu zákazníka a jeho užitku, přičemž marketingový mix vypadá takto – produkt nahrazuje *zákaznická hodnota*, neboli potřeby a přání zákazníka (Customer value), cena je nahrazena *náklady zákazníka* (Cost to the customer), místo nahrazuje *pohodlí zákazníka* (Convenience) a propagaci nahrazuje *komunikace se zákazníkem* (Communication). Z tohoto pohledu pojmenovaného „4C“ vyplývá, že se složky marketingového mixu přesouvají z orientace na výrobek na přání a potřeby zákazníka, přesněji řečeno na výrobek nahlízejí pohledem přání a potřeb zákazníka.<sup>8</sup>

Existuje však ještě jedno pojetí marketingového mixu, a to tzv. „4S“. To je zaměřeno rovněž na zákazníka, ovšem s důrazem na: „*Segmentaci zákazníků* – se záměrem definovat, identifikovat a získat cílovou skupinu zákazníků, která bude cílovým segmentem. *Stanovení užitku* – určujeme konkrétní užitek a výhody, které právě náš produkt nebo služba zákazníkovi přinese. Nezbytností je dostatečně diferencovaný produkt a adekvátní forma prezentace produktu. *Spokojenost zákazníka* – má být ve středu pozornosti a všech aktivit firmy, většina činností je orientována na tento cíl. *Soustavnost péče* – se zaměřuje na budování vzájemného vztahu firmy a zákazníka. Cílem marketingového plánování je dlouhodobá spokojenost s kmenovými zákazníky.<sup>9</sup>

### 1.2.1 Sportovní produkt

Za produkt lze obecně označit výrobky či služby, které firmy nabízejí zákazníkům a které jsou tak předmětem jejich podnikání na cílovém trhu. Při jeho produkci musí brát sportovní management v potaz charakteristické rysy daného produktu, neboť ten nelze charakterizovat jako homogenní. Sportovní produkt může zahrnovat sportovní sortiment (např. sportovní oblečení), služby (občerstvení na sportovní události), místa, osoby (transfery hráčů) či myšlenky s hmotnými nebo nehmotnými atributy. Podle konkrétního sportovního produktu se následně odvíjí celá marketingová strategie, tzn. určení ceny, místa a propagace produktu.

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. *Principles of marketing: a global perspective*. 5th European ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2008, s. 50-51. ISBN 9780273711568.

<sup>9</sup> HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 16. ISBN 80-245-0176-7.

## 1.2.2 Cena

Cena produktu může být v konečné fázi rozhodujícím a klíčovým aspektem v rozhodování zákazníka při nákupu produktu. S různými produkty se váže různá cenová politika, která se odvíjí od několika faktorů. Např. u sportovního sortimentu se lze opřít o ekonomické kalkulace, jako jsou náklady na výrobu a přidaná marže, u jiných je potřeba úsudek o poptávce na trhu (transfery hráčů). Sportovní organizace tedy musí velmi pečlivě sledovat průběh poptávky, náklady na výrobu, konkurenci a zajištění jedinečnosti produktu na trhu. Velmi důležité, zejména z psychologického hlediska, je pak poskytování slev zákazníkovi. Obzvlášť v oblasti sportu je dnes již pravidlem, že pravidelný návštěvník sportovních akcí má možnost pořídit si tzv. permanentku, která mu přináší řadu, mimo jiné i peněžních výhod. Obecně by však cena měla korespondovat se strategií podniku, zejména by měla být provázaná s ostatními prvky marketingového mixu.

## 1.2.3 Místo (distribuce)

Zajištění cesty, jak dostat produkt k zákazníkovi, kalkulace nákladů na distribuci a charakter distribučních kanálů má na starost distribuční politika firmy. Jak uvádí Čáslavová, je rozhodující, zda se jedná o hmotný či nehmotný produkt. Hmotný produkt má určité fyzické atributy, obvykle se vyrábí v masové produkci a především musí být z místa výroby dopraven do místa prodeje či k zákazníkovi. Nehmotným produktem pak rozumíme takové produkty, které fyzické atributy nemají. Jedná se především o služby či myšlenky. Tzn., že např. u sportovních služeb musí firma umožnit zákazníkovi „prožití“ sportovní události či svého zařízení. O těchto nehmotných službách však musí být zákazník nejdříve informován, k čemuž firmy využívají nástrojů propagace.

## 1.2.4 Propagace (marketingová komunikace)

Propagace produktu, která tvoří nezanedbatelnou část komunikace se zákazníkem, je poslední složkou marketingového mixu. Jedná se o soubor činností, pomocí nichž firma informuje zákazníky o svých produktech, ale i vytváří svoji image a image svého produktu. Jelikož se jedná o velmi rozsáhlou oblast, podrobněji se jí budu zabývat v následující kapitole.<sup>10</sup>

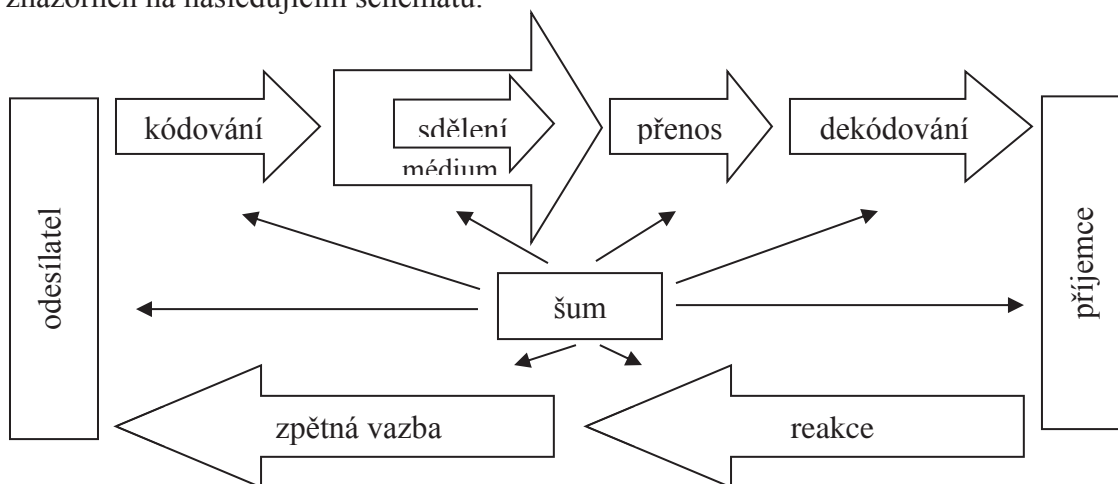
---

<sup>10</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 109-112. ISBN 978-80-7376-150-9.

### 1.3 Marketingová komunikace

Jak jsem již naznačil v předchozí kapitole, pojem marketingová komunikace označuje formu komunikace, pomocí níž firma informuje či přesvědčuje stávající, anebo potenciální zákazníky. Marie Hesková tento pojem ve své knize definuje jako „zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrňování mínění, postojů, očekávání a způsoby chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli organizace“<sup>11</sup>. Komunikace se zákazníky je rovněž pro firmu důležitá vzhledem k budování vzájemně prospěšných, trvalých vztahů, což tvoří v konečném výsledku přidanou hodnotu oproti konkurenci.

Podstatou marketingové komunikace je tedy přenos daného sdělení mezi *odesílatelem a příjemcem*. Tento proces ilustruje tzv. základní model komunikačního procesu, který je tvořen devíti prvky. „Dva z nich představují hlavní komunikační nástroje – *sdělení a médium*. Čtyři představují hlavní komunikační funkce – *kódování, dekódování, reakci a zpětnou vazbu*. Posledním prvkem v systému je *šum* (náhodné a soupeřící zprávy, které mohou rušit zamýšlenou komunikaci).“ Tento proces je graficky znázorněn na následujícím schématu.<sup>12</sup>



Komunikace ve sportovním klubu se dělí na interní (komunikace mezi zaměstnanci, managementem, hráči, ...) a externí (komunikace s médii, sponzory, obchodními partnery a fanoušky). Právě komunikaci ve fotbalovém klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. se budu podrobněji zabývat v praktické části této práce.

<sup>11</sup> HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 22. ISBN 80-245-0176-7.

<sup>12</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 577. ISBN 978-80-247-1359-5.

V marketingu se využívají základní formy komunikace, z nichž každá je používána při komunikaci odlišného charakteru, závislého na cílové skupině příjemců. Tyto formy dohromady tvoří tzv. marketingový komunikační mix.

### 1.3.1 Komunikační mix

Komunikační mix se skládá z různých forem komunikace. Základními formami jsou *reklama, podpora prodeje, události a zážitky, public relations, osobní prodej a direct marketing*, jejichž společným úkolem je informovat, ovlivňovat či budovat vzájemné vztahy se zákazníkem, právě v závislosti na zvolené formě.

#### 1.3.1.1 Reklama

Reklama v oblasti marketingu je dle Kotlera definována jako „jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb konkrétního investora“<sup>13</sup>. Dle definice zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy pak pod tímto pojmem rozumíme „oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není dále stanoveno jinak“<sup>14</sup>.

Mezi nejčastější média, pomocí kterých je reklamní sdělení šířeno, patří televize, rozhlas, časopisy, denní tisk či film. V oblasti sportu se pak mimo jiné s reklamou můžeme setkat na dresech hráčů, startovních číslech, mantinelech podél hrací plochy, výsledkových tabulích či na jiných vhodných transparentech a plochách.

#### 1.3.1.2 Podpora prodeje

Dalším nástrojem komunikačního mixu je podpora prodeje, která se dle odborníků stává stále významnějším prvkem komunikace, např. na úkor reklamy. Dle výzkumů je její podíl až 75 %, přičemž toto číslo stále roste. Tento fakt si lze vysvětlit především v důsledku nedostatečné diferenciací produktu na trhu a přesyceností zákazníka reklamou, která je v neposlední řadě velmi nákladnou formou propagace produktu.

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 577 ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>14</sup> Česká republika. Zákon o regulaci reklamy: a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. In: *40/1995 Sb.*, 2012. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>

Podpora prodeje je definována jako soubor krátkodobých pobídkových nástrojů, které jsou zaměřeny na aktivizaci a urychlení prodeje či odbytu produktu s efektem vyvolání okamžité nákupní reakce. Cílením na zákazníka je sledováno vyzkoušení nového produktu, čímž je odlákán od konkurenčního produktu. Oproti tomu podpora obchodních partnerů má za cíl obchodníka motivovat k tomu, aby rozšířil sortiment právě o nový produkt dané firmy.

Konkrétními příklady podpory prodeje jsou např. vzorky (tzv. sampling), prémie za splnění určitých podmínek, slevové kupony, odměny za věrnost, zvýhodněné balíčky a další.<sup>15</sup>

### 1.3.1.3 Události a zážitky (event marketing)

Podstatu této formy komunikačního mixu velmi dobře vystihuje citát Petra Šindlera, který zní: „Event marketing je myšlenkou jednoho, naplněním mnoha, a zážitkem pro všechny.“<sup>16</sup> Event marketing lze dle prvních definic z poloviny devadesátých let minulého století definovat jako událost, zážitek, prožitek či obecně jako něco zvláštního, prožívaného smysly. Ne však každý zážitek lze charakterizovat jako event marketing. Pravá podstata totiž spočívá ve vyvolání psychických a emocionálních podnětů, které vedou k podpoře image firmy a jejich produktů.

Postupem času se tak tento pojem definoval jako komunikované sdělení spojené s formou zvláštního představení, prožitkem, který je vnímán více smysly najednou, pro naplnění základních cílů, kterými jsou např. zvýšení povědomí o firmě nebo produktu, posílení vnímání klíčových asociací spojených se značkou, pobavení klientů či odměnění důležitých zaměstnanců.

Event marketing je nejčastěji využíván v oblastech sportu, kultury, volného času či např. politických akcí, přičemž mu autoři jako Kotler<sup>17</sup> či Šindler předpovídají další rozvoj a jeho intenzivnější využití zejména v oblasti volného času či vzdělávání.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, c2008, s. 255-260. ISBN 9788025110416.

<sup>16</sup> ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 163. ISBN 80-247-0646-6.

<sup>17</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 630-631. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>18</sup> HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 41-43. ISBN 80-245-0176-7.

#### 1.3.1.4 Public relations

Vztahy s veřejností, neboli public relations, jsou další složkou komunikačního mixu. Odborná literatura nabízí nespočet definic, kterými je tento pojem definován. Např. Miroslav Foret PR definuje jako „Plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy organizace s důležitými skupinami veřejnosti.“<sup>19</sup> Philip Kotler pak pojem public relations definuje jako: „širokou škálu programů, které podporují nebo ochraňují image firmy nebo jejích jednotlivých produktů“<sup>20</sup>.

Základem pojmu public relations jsou tedy vztahy a vzájemná komunikace mezi lidmi, a to zpravidla ze dvou různých pohledů – interního a externího. Interní komunikace je zaměřená primárně na zaměstnance dané firmy a klade si za cíl jejich seznámení s cíli a zájmy firmy a tím tedy i posílení jejich loajality. Vnější komunikace je pak zaměřená zejména na média, zákazníky, obchodní partnery, státní orgány či různé nátlakové skupiny, které primárně nemají s firmou přímý vztah, avšak mohou významnou měrou ovlivňovat její aktivity.<sup>21</sup>

V oblasti sportu bývají public relations často chápány jako jeden z nástrojů strategického řízení. Ve skutečnosti však tvoří organizační komunikace pouze základ vztahu s cílovými skupinami a vytvořené dobré vztahy tvoří následně přidanou hodnotu dané firmy, což pro ni v konečném důsledku znamená konkurenční výhodu. Hlavní funkce public relations se tak neomezuje pouze na dosažení propagačních cílů, nýbrž na zajištění co možná největšího souladu mezi korporátní identitou a image firmy.<sup>22</sup>

V neposlední řadě jsou public relations součástí jednoho ze čtyř „P“ marketingového mixu, kterým je propagace. Miroslav Foret ve své publikaci uvádí, že PR v současné době hraje v marketingové komunikaci stále větší roli, když z celkového počtu zpráv ve sdělovacích prostředcích má až 70 % z nich původ v činnostech public relations.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání Brno: Computer Press, c2008, s. 275. ISBN 9788025110416.

<sup>20</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 632 ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>21</sup> HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 107-109. ISBN 80-245-0176-7.

<sup>22</sup> STOLDT, G, Stephen W DITTMORE a Scott E BRANVOLD. *Sport public relations: managing organizational communication*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2006, s. 2-3. ISBN 0736053409.

<sup>23</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání Brno: Computer Press, c2008, s. 284. ISBN 9788025110416.

### 1.3.1.5 Osobní prodej

Historicky nejstarší formou přímé komunikace s trhem je osobní prodej. Jeho podstata spočívá v budování obchodních vztahů mezi dvěma či více subjekty s cílem prodeje nabízeného výrobku či služby a zároveň v tvorbě dlouhodobého pozitivního vztahu s prodejcem. Osobní prodej na rozdíl od přímého prodeje zahrnuje všechny formy prodeje, probíhající na základě osobních kontaktů. Tento fakt je rovněž jedním z důvodů, že se jedná o jeden z neúčinnějších nástrojů komunikace. Oproti reklamě či jiným nástrojům má velkou výhodu v poskytnutí všech důležitých informací o daném produktu a především v předvedení jeho způsobu používání před potenciálním zákazníkem.<sup>24</sup>

Pro formu osobního prodeje však rovněž její největší přednost znamená i největší hrozbu. Pokud je daný produkt prezentován neprofesionálně, může to danou firmu poškodit na velmi dlouhou dobu. Proto je pro firmy velmi důležité, aby jejich produkt nabízeli vždy jen kvalifikovaní pracovníci, kteří budou respektovat všechny zásady správného obchodního jednání a komunikace.

### 1.3.1.6 Direct marketing

Poslední z řady marketingových nástrojů je přímý marketing, neboli direct marketing. Jedná se o v současné době jeden z velmi dynamicky se rozvíjejících nástrojů marketingové komunikace, který je typický svým specifickým zaměřením na zákazníka a individuálním přístupem k němu. Tento přístup lze aktivizovat například prostřednictvím prodeje po telefonu, internetu, přímých zásilek či katalogovým prodejem.

Firmy proto využívají k oslovení zákazníků rozsáhlých databází, ve kterých jsou obsaženy informace geografického, demografického, psychografického či behaviorálního charakteru, přičemž aktuálnost a práce s těmito informacemi hraje klíčovou roli v efektivitě direct marketingu. Neustálá evoluce informačních technologií pak zaručuje permanentní růst významu tohoto marketingového nástroje, který má na svědomí zejména proniknutí do světa internetu. Velmi často se tak dnes objevují pojmy jako je elektronický marketing (e-marketing) či on-line marketing.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 107-109. ISBN 80-245-0176-7.

<sup>25</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 642-653 ISBN 978-80-247-1359-5.



### 1.3.2 Role nových médií v marketingové komunikaci

Nová média v současné době zažívají ve všech oblastech svého působení obrovský boom. Lidé využívají sociální sítě prakticky při všech běžných činnostech a de facto tak mění způsob lidského života právě za podpory a využití informačních technologií. Ne jinak je tomu i v marketingové komunikaci firem či sportovních klubů, které využívají internet jako velmi snadno dostupný zdroj informací a zábavy. Sportovní organizace jsou pomocí internetu v přímém kontaktu s danou cílovou skupinou, kterou jsou v tomto případě zejména fanoušci klubu, a stávají se tak méně závislé na masových sdělovacích prostředcích.

Největší světové velkokluby, jež jsou v této činnosti úspěšně následovány i řadou menších klubů, nabízejí mimo aktuální informace na svých webových stránkách např. možnost sledování on-line přenosů, reportáže, případně videoreportáže ze zápasů, ohlasy hráčů a trenérů, ba dokonce i své vlastní televizní stanice (viz TV Real Madrid).<sup>26</sup> Právě pomocí těchto komunikačních kanálů může klub velmi snadno posílit sounáležitost se svými fanoušky, a zároveň jim nabídnout další produkt, za který mohou utratit své peníze.

---

<sup>26</sup> RealMadrid TV. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: [http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/en/Media/1193041540056/RealMadridTV/TV\\_GUIDE.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/en/Media/1193041540056/RealMadridTV/TV_GUIDE.htm)

## 2. Charakteristika klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s.

AC Sparta Praha fotbal, a.s. je z dlouhodobého hlediska nejvýznamnějším a především také nejúspěšnějším klubem na české fotbalové scéně. Za více než 115 let své existence zaznamenal úspěchy jak v domácích soutěžích, tak i na mezinárodní scéně v soutěžích UEFA Champions League a Europa League (dříve UEFA Cup). V sezoně 2010/2011 klub získal již 35. titul mistra české nebo československé fotbalové ligy.<sup>27</sup>

### 2.1 Historie klubu

Počátky fotbalového klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. sahají do období kolem roku 1890, kdy se parta pražských mládežníků začala scházet na maninské a letenské pláni, kde začali pro zábavu kopat do míče. Tehdy ještě bez jakýchkoliv pravidel, rozhodčích ba dokonce branek. Postupem času vznikaly sportovní kroužky a kluby, z nichž jeden dostal označení AC Praha. Athletic Club právě proto, že jej založili vyznavači cyklistiky a chlapani, kteří holdovali lehkootletickým disciplínám.

Rok 1893 však zaznamenal klíčovou událost českého sportu a zejména fotbalu. Především z iniciativy bratří Rudlů vznikl z kolektivu AC Praha klub, který dostal název AC Královské Vinohrady, jehož členové, tehdy ještě za velmi specifických podmínek, začali hrát aktivně kopanou. Ihned rok poté se na valné hromadě rozhodlo změnit název na Athletic Club Sparta. Nový název byl inspirován starořeckou Spartou, jejíž bojovníci byli proslulí svou odvahou a statečností, s níž hájili své město. Stejně tak na počest barvy tohoto města začali fotbalisté Sparty roku 1906 navlékat tradiční rudé dresy, jež při svých zápasech oblékají dodnes.

V období dvacátých a třicátých let pak Sparta vyhrála řadu titulů mistra ligy, a právě proto v tomto období vzniklo jedno z nejpopulárnějších přívěsků klubu „Železná Sparta“. I přes nezdary z období padesátých a šedesátých let, které dokonce vyústily roku 1975 sestupem do nižší soutěže, se dokázalo mužstvo vzbudit a hned od následujícího roku začalo bojovat znovu o nejvyšší příčky a zejména o sobě Sparta začala dávat vědět také ve fotbalové Evropě.

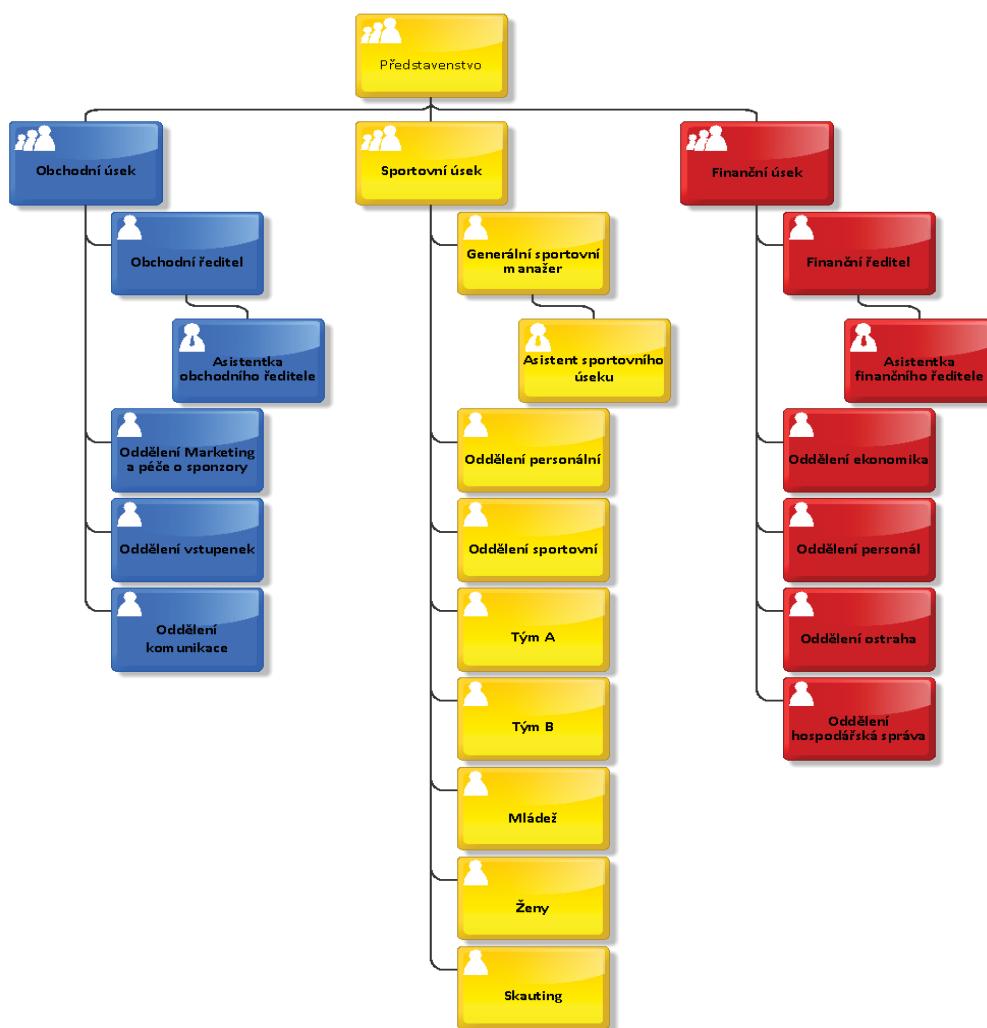
---

<sup>27</sup> AC Sparta Praha: O Spartě. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/o-sparte.shtml>

Roku 1993 dostává fotbalový klub podobu akciové společnosti a mění název na AC Sparta Praha fotbal, a.s., který nese dodnes, a o jedenáct let později vstupuje do klubu se svou společností J&T současný šéf Sparty Daniel Křetínský.<sup>28</sup>

## 2.2 Organizační struktura a úrovně řízení

Obrázek 1 – Organizační struktura AC Sparta Praha fotbal, a.s.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s. z roku 2011

Výroční zpráva klubu z roku 2011 obsahuje grafické schéma organizační struktury a rovněž tak informace o jednotlivých pozicích v klubu. Následující popis struktury vychází z informací získaných v roce 2013.

<sup>28</sup> HOUŠKA, Vítězslav. *Železná Sparta*. 3., dopl. vyd. Praha: AC Sparta Praha fotbal, 2011, 263 s. ISBN 978-80-7376-305-3.

Nejvyšším orgánem organizační struktury je představenstvo a dozorčí rada, jejichž společnou činností je zajistit optimální chod klubu. Předsedou představenstva je JUDr. Daniel Křetínský, který tak de facto zastává funkci hlavního šéfa klubu.

Hierarchická struktura je dále dělena do tří hlavních úseků – obchodní úsek, sportovní úsek a finanční úsek. Obchodní a finanční úsek má na starost Ing. Jakub Hlavica, MBA, jehož hlavním úkolem je dohled na finanční oblast a hospodaření klubu. Vedoucího sportovního úseku pak zastává v současné době bývalý trenér Sparty a fotbalové reprezentace do 19 let, Jaroslav Hřebík. Ten po posledním trenérském odvolání Martina Haška vykonává funkci sportovního ředitele, namísto funkce generálního sportovního ředitele, kterou zastával v sezoně 2011/2012. Náplní jeho práce již tedy není dozor nad všemi sportovními mužstvy Sparty, nýbrž je zodpovědný za výsledky „A týmu“. Zde tedy došlo k nejvýraznější změně ve funkci mezi současným a sledovaným obdobím.

Klubovou strukturu AC Sparta Praha fotbal, a.s. tvoří celkem 21 mužstev nejrůznějších věkových a výkonnostních kategorií. „A tým“ hraje nejvyšší českou fotbalovou soutěž – Gambrinus ligu, „B tým“ nastupuje v třetí nejvyšší soutěži – ČFL. Mimo mužské týmy eviduje Sparta rovněž profesionální ženský tým, který nastupuje v nejvyšší soutěži, 1. lize žen. Ostatních 18 týmů je členěno podle věkových kategorií, přičemž všechna nastupují v nejvyšších soutěžích.<sup>29</sup>

### **2.3 Komunikační mix AC Sparta Praha fotbal, a.s.**

Komunikace fotbalového klubu, stejně tak jako kterékoliv jiné firmy, může hrát klíčovou roli v budování vlastní image. AC Sparta Praha fotbal, a.s. patří v tomto směru mezi nejlépe fungující kluby v české lize. Na komunikačních aktivitách se, jak je možné vidět i v organizační struktuře v předchozí kapitole, podílejí zejména dvě oddělení. Jedná se o *oddělení komunikace a oddělení marketingu a péče o sponzory*. Jak jsem již naznačil v teoretické části této práce, komunikaci fotbalového klubu tvoří soubor procesů, jež lze rozlišit podle skupiny veřejnosti, na kterou jsou zacíleny.

Základní a nejjednodušší členění klubové komunikace je na vnitřní a vnější. Vnitřní neboli interní veřejností se rozumí hráči, realizační tým, zaměstnanci a vedení klubu. Do vnější pak patří obchodní partneři a sponzoři, média a fanoušci.

---

<sup>29</sup> O Spartě. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/o-sparte.shtml>

V následujících podkapitolách se na tyto jednotlivé skupiny zaměřím detailněji a pokusím se charakterizovat hlavní komunikační cíle.

### **2.3.1 Interní komunikace**

Komunikace směrem k vlastním zaměstnancům a napříč celou společností je jedním z nejdůležitějších faktorů pro její každodenní fungování. Dle získaných informací od zaměstnanců AC Sparta Praha fotbal, a.s. v interní komunikaci klubu neexistují žádná striktní pravidla, kterými by se museli zaměstnanci řídit. Pravidelnou informovanost všech zaměstnanců má na starost již zmiňované oddělení komunikace, které prostřednictvím elektronické pošty rozesílá jednotlivá vnitřní sdělení. Oddělení marketingu a péče o sponzory poté stejnou formou poskytuje informace o obchodních nabídkách klubových partnerů či sponzorů. Nejdůležitější osobou pro komunikaci klubu je ředitel komunikace Mgr. Ondřej Kasík, jehož hlavní úlohou je kontakt s hráči, zajištění jejich účasti na tiskových konferencích, akcích pořádaných klubem, apod.

Zaměstnanci AC Sparta Praha fotbal, a.s. se rovněž účastní pravidelných týdenních porad jednotlivých oddělení a stejně tak dochází k pravidelným poradám představenstva, kde se primárně řeší stěžejní věci pro optimální fungování klubu po všech stránkách.

Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která rovněž velkou měrou přispívá k jejich následné loajalitě, vedení klubu nabízí velké většině z nich řadu benefitů. Těmi jsou např. služební automobily, služební mobilní telefony, volné vstupenky pro rodiny hráčů a zaměstnanců, či možnost vstupu do sektoru VIP.

### **2.3.2 Externí komunikace**

Klíčovým prvkem pro vnější neboli externí komunikaci každé společnosti je jednotné vystupování a především jasně stanovená korporátní image, kterou se daná společnost prezentuje vůči svému okolí. V profesionálním fotbalovém klubu je pak kladen důraz zejména na komunikaci s masovými médii a budování pozitivních vztahů s jejich pracovníky, pravidelném kontaktu s fanoušky a příznivci klubu a v neposlední řadě rovněž musí pracovníci komunikačních oddělení řešit specifické požadavky široké veřejnosti, kterými jsou např. žádosti o prohlídky stadionu, spolupráce na různých projektech či zprostředkování kontaktů na pracovníky klubu, apod. Tyto činnosti má v klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. na starost zejména oddělení komunikace.

Neméně důležitou roli pak v oblasti externí komunikace hraje oddělení marketingu a péče o sponzory, jehož primární úlohou je komunikace s hlavními partnery a sponzory klubu, která zahrnuje evidenci a starání se o životní cyklus smluvních závazků. K tomu, aby byl sponzoring, anebo partnerství všeobecně, efektivní, je třeba jej vnímat především z dlouhodobého hlediska. Při srovnání dvou různých období lze následně sledovat vývoj jeho efektivity v kritériích jako je množství reklamy v médiích, nárůst povědomí o značce, apod.

Obecně mají tedy tyto dvě oddělení na starost budování pozitivních a vzájemně prospěšných vztahů s širokou veřejností, což je označováno pojmem Public relations. Nyní v následujících podkapitolách charakterizují jednotlivé způsoby externí komunikace klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s.

### **2.3.2.1 Komunikace s masmédií**

V důsledku toho, že je v současnosti Sparta jedním z nejsledovanějších českých sportovních klubů, musí čelit neustálému a každodennímu mediálnímu zájmu. Pro komunikaci s médií využívá Sparta různých nástrojů. Dnes jsou již jedním z klíčových webových stránek klubu, kde jsou k dispozici oficiální a aktuální informace o veškerém dění v klubu. K těmto informacím mají přístup rovněž fanoušci Sparty na Facebooku, Twitteru či účtu Google+, kde jsou pravidelně informováni o dění buď prostřednictvím krátkých, ale úderných statusů či odkazů na oficiální zprávu na klubovém webu. Dalším způsobem elektronické komunikace s médií i fanoušky, je formou tzv. newsletteru přes e-mail, kdy klub obratem po jednoduché registraci na webových stránkách zasílá pravidelně každý měsíc aktuální informace z klubu, ze zápasů či zprávy ze zákulisí. Posledním způsobem komunikace s médií je pak pořádání tiskových konferencí, a to pravidelně po každém ligovém utkání, v případě účasti týmu v evropských soutěžích před a po každém utkání, nebo v případě jiných mimořádných událostí.

Nejdůležitější roli v komunikaci klubu se zástupci médií má ředitel komunikace a tiskový mluvčí, kterým je Mgr. Ondřej Kasík. Důležitým pojmem je právě označení ředitel komunikace, které na rozdíl od jeho předchůdce Jakuba Otavy zahrnuje nejen Public relations, ale i částečně sféru obchodu. Prvořadé pro tuto funkci je budovat image Sparty jakožto otevřeného klubu, jehož hráči budou pravidelně komunikovat s médií, veřejností a vystupovat na akcích pořádaných klubem. Neméně důležitá je pak zodpovědnost právě za Public relations aktivity, která obnáší dohled nad plněním

oficiálních webových stránek, facebookového profilu klubu, produkcí vlastního mediálního obsahu či spolupráce na kampaních s hlavními partnery.<sup>30</sup>

### 2.3.2.2 Komunikace s obchodními partnery a sponzory

Podobně, jako musí AC Sparta Praha fotbal, a.s. čelit neustálému mediálnímu zájmu, je velmi atraktivním klubem na české sportovní scéně z hlediska zájmu sponzoringu. Obecně v oblasti sportu platí, že sponzoři pozorně sledují výkonnost a zejména výsledky klubu, který sponzorují, což v praxi znamená mnohem větší míru rizika ztráty sponzora než v jiných odvětvích. Z toho důvodu se Sparta snaží neustále navazovat kontakty s firmami z nejrůznějších oblastí podnikání a vytvořit tak spolupráci formou atraktivních sponzorských balíčků.

Mezi základní nástroje sponzoringu ve světě sportu patří neodmyslitelně reklamní loga a nápisy na oblečení sportovců, reklamních panelech kolem hrací plochy či rolovací reklamy těsně mimo hrací plochu, anebo přímo na ní. Mezi jeden z nejnovějších fenoménů sportovního sponzoringu pak patří pojmenování stadionu podle jednoho z hlavních sponzorů. Letenský stadion prošel za posledních deset let třemi obměnami názvu. Přes označení Toyota Aréna a AXA Aréna nese stadion aktuálně název GENERALI Aréna.<sup>31</sup>

Neodmyslitelnou součástí partnerství či sponzoringu mezi sportovním klubem a sponzorem je oficiální smlouva. Ta definuje vztah obou partnerů a rovněž tak je opravňuje používat užitky jako např.: jméno, logo, grafickou prezentaci znázorňující spojení s produktem nebo akcí.<sup>32</sup> K tomu, aby bylo partnerství a sponzoring mezi oběma stranami na vysoké úrovni, je důležité realizovat tento vztah zejména z dlouhodobého hlediska. Oba partneři pak mohou snadno výsledek své spolupráce porovnat mezi dvěma obdobími na základě ukazatelů, jakými jsou např.: nárůst povědomí o značce, kvantita zobrazení v médiích, apod. Zajištění právě tohoto stavu má ve Spartě za úkol oddělení marketingu a péče o sponzory, jehož ředitelkou je Ing. Marcela Bednarčíková.

Mezi aktuálně největší sponzory a partnery klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. patří generální partner Fortuna, hlavní partner Generali, hlavní mediální partner Mladá

---

<sup>30</sup> O Spartě s ...: Ondřej Kasík. [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: [http://www.spartaforever.cz/ukaz\\_clanek.php?clanek=1878](http://www.spartaforever.cz/ukaz_clanek.php?clanek=1878)

<sup>31</sup> Klub: GENERALI Arena. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/generali-arena.shtml>

<sup>32</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 190. ISBN 978-80-7376-150-9.

fronta DNES, Premium partner AVE a ostatní partneři jako např.: Gambrinus, T-Mobile, ČEZ, CPI Hotels, a další.

### 2.3.2.3 Komunikace s fanoušky

Fanoušci sportovních týmů představují jeden z nejdůležitějších elementů pro správné fungování klubu. „Fanoušek (z anglického fanatic – zkráceně fan) je osoba projevující náklonnost k určitému subjektu (např. sportovnímu týmu, hudební skupině či celému oboru lidské činnosti), který podporuje a doufá v jeho úspěchy a rozvoj. Původ ze slova fanatic není náhodný, někteří z fanoušků totiž pro subjekt své náklonnosti dokážou obětovat vše ostatní a v jeho podpoře se chovají skutečně až fanaticky.“<sup>33</sup>

Fanoušek, jeho uspokojení a pobavení by vždy mělo být nejvyšší metou každého sportovního klubu, neboť právě fanoušek a divák obecně je jedním z hlavních zdrojů finančních příjmů a přispívá k tvorbě image klubu a budování jeho kultury. Spokojený fanoušek se totiž na utkání svého týmu bude vždy rád vracet.

Největší světové i evropské velkokluby evidují statisíce nadšených příznivců a při svých domácích utkáních pravidelně hlásí vyprodané všechny vstupenky. Typickým příkladem jsou německé prvoligové týmy. Z 22 klubů čítajících průměrnou kapacitu stadionu 47 193 míst navštívilo každé utkání v průměru 42 231 diváků, což procentuálně znamená 89,5% návštěvnost na celou sezonu. Absolutní primát v tomto směru má poté Borussia Dortmund, jež za celou sezonu 2011/2012 zaznamenala průměrnou diváckou návštěvnost 80 600 diváků na zápas, což znamená 100% zaplnění stadionu. Obdobně je na tom poté např. anglický Manchester United, který je jen o jediné procento horší, když mu průměrnou návštěvnost 99 % zajistilo 75 400 přítomných diváků na každém zápase.<sup>34</sup> Pro srovnání průměrná návštěvnost analyzovaného klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s., ve stejné sezoně, tedy 2011/2012, činí 8 687 diváků, což znamenalo výrazný náskok před dalšími týmy v žebříčku – Slavii Praha a Viktorií Plzeň, jež navštěvovalo v průměru 6 500 diváků. Ligový průměr české nejvyšší soutěže poté činí 4 710 diváků na zápas.

---

<sup>33</sup> Fanoušek. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fanou%C5%A1ek>

<sup>34</sup> ŽEBŘÍČEK: 20 fotbalových klubů s nejvyšší návštěvností na světě. *Sportrevue.cz* [online]. 31.12.2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.sportrevue.cz/zebricek-20-fotbalovych-klubu-s-nejvyssi-navstevnosti-na-svete>.



Pro oficiální komunikaci se svými fanoušky, ale i širokou veřejností využívá AC Sparta Praha fotbal, a.s. následující nástroje – internetové stránky klubu, facebookový profil, profil na Twitteru, Google+ a nyní také velmi oblíbený videokanál na serveru YouTube.com. Mimo těchto elektronických nástrojů poté vychází pravidelně před každým domácím zápasem časopis *Sparta, do toho!*. Těmto jednotlivým komunikačním nástrojům věnuji celou následující kapitolu.

### **3. Charakteristika jednotlivých marketingových a Public relations metod a projektů AC Sparta Praha fotbal, a.s. ve sledovaném období 2009–2011**

#### **3.1. Zákaznické centrum a Fan shop**

Zákaznické centrum Sparty bylo zřízeno za účelem předprodeje vstupenek na veškerá utkání včetně evropských pohárů, prodeje permanentek, členství ve Fanclubu a prodej předplatného klubového magazínu *Sparta, do toho!*. Funguje rovněž jako informační středisko a slouží jako spojovací článek mezi klubem a fanoušky. Pracovníci zákaznického centra řeší problémy související s užitím vstupenek a reklamací zapříčiněných chybnými postupy pokladen a v neposlední řadě se zabírají náměty, výtkami a různými připomínkami fanoušků na dění v klubu.

V listopadu roku 2011 Sparta slavnostně otevřela nový Fanshop, jenž svou velikostí nemá v České republice konkurenci. Prodejna suvenýrů byla přesunuta přímo do prostorů tehdejší AXA Arény a spolu s prodejní plochou významně vzrostl i počet nabízených suvenýrů, které zahrnují i mimosportovní zboží. Tento důležitý okamžik nastínil v jednom z rozhovorů i tehdejší klubový prezident Jozef Chovanec, který prohlásil: „Nový fanshop byla jedna z věcí, které jsme proklamovali už v minulosti. Sparta by měla být nejlepší nejen na hřišti, ale i v přístupu k fanouškům, aby se prostřednictvím suvenýrů a věcí, které nosí i hráči, mohli ztotožnit s týmem.“<sup>35</sup>

Ačkoliv tvoří příjmy z prodeje suvenýrů pouze zanedbatelnou částku, Sparta v tomto směru jako jeden z mála českých klubů následuje největší evropské velkokluby jako např. Real Madrid nebo Chelsea, jejichž příjmy z prodeje suvenýrů velmi významně přispívají do klubového rozpočtu. Prostory Fanshopu jsou pak mimo jiné rovněž velmi oblíbeným místem pro pořádání různých PR akcí. Proběhlo zde již např. několik autogramiád či akcí pro děti. Blíže k těmto akcím se ale ještě dostanu později.

#### **3.2. FanClub Sparta**

Projekt FanClub Sparta je určený především pro ty nejuvěrnější spart'any. Jedná se o sdružení fanoušků poskytující ve spolupráci s AC Sparta Praha svým členům řadu výhod, jako např. slevu na nákup zboží v oficiálním fanshopu, slevu na předplatné

---

<sup>35</sup> Fotbalová Sparta se chce přiblížit velkoklubům, otevřela nový fanshop. *Sport.cz* [online]. Praha, 19.11.2007 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.sport.cz/fotbal/gambrinus-liga/clanek/120969-fotbalova-sparta-se-chce-priblizit-velkoklubum-otevrela-novy-fanshop.html>

časopisu *Sparta, do toho!*, či dopravu zdarma na domácí utkání Sparty v rámci poboček FanClubu. Členové tohoto projektu mají rovněž přednostní právo na nákup a rezervaci vstupenek na domácí utkání v evropských soutěžích, slevu na nákup permanentky, jsou pravidelně informováni o novinkách v klubu prostřednictvím e-mailu či se mohou účastnit turnaje poboček FanClubu.

Jak uvádí klub na svých webových stránkách: „Pobočky FanClubu Sparta jsou sdružení fanoušků, členů FanClubu, po celé republice. Sdružováním v pobočkách získávají členové FanClubu Sparta další výhody. Na konci sezony 2006/2007 fungovalo po celé České republice celkem 36 poboček FanClubu, které nejenže pravidelně navštěvují utkání Sparty na Letné a jezdí i na venkovní utkání, ale navíc ještě pořádají velké množství společenských akcí od plesů, koncertů, přes fotbalové turnaje, sportovní odpoledne až po dětské dny. Tím pobočky FanClubu Sparta plní svůj hlavní úkol podporovat a šířit dobré jméno Sparty.“ Oproti tomuto období vzrostl počet poboček o 31 a aktuálně jich tak funguje 67.<sup>36</sup>

### **3.3. Elektronický marketing**

E-marketing představuje v dnešní době jeden z nejdůležitějších nástrojů potřebných při podnikání a komunikaci v elektronickém prostředí. Zejména na internetu lze nalézt mnoho různých definic tohoto pojmu. Některé servery tento pojem rovněž chybně označují jako internetový marketing. V knize *E-Marketing* trojice autorů Strauss, El-Ansary, Raymond uvádí, že: „Elektronický marketing, tj. e-marketing, zahrnuje veškeré marketingové aktivity, které probíhají prostřednictvím elektronických zařízení (vyjma TV a rádia). Patří sem internetový marketing, mobilní marketing (mobilní telefony, PDA), position marketing (GPS, auto-navigace), online TV. Do budoucna bude marketing hrát svou roli i v komunikaci domácí ledničky s elektronickým obchodem. V prvním desetiletí 21. století se elektronický marketing a klasický marketing rozlišuje. Dá se očekávat, že dojde ke spojení těchto dvou větví a „e-čko“ u e-marketingu, e-businessu zmizí.“<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Pobočky FanClubu. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/fanousci/fanclub-sparta/pobocky-fanclubu.shtml>

<sup>37</sup> STRAUSS, Judy, Adel I ANSARY a Raymond FROST. *E-marketing*. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, c2006. ISBN 0-13- 148519-9.

### 3.3.1. Internetové stránky

Internetové stránky spuštěné roku 2005 ve spolupráci se společností FG Forrest, a.s. patří od svého počátku k nejdůležitějším komunikačním nástrojům klubu. Návštěvníci zde mohou nalézt prakticky veškeré informace o klubu, jeho historii, hráčích, zápasech či ostatních aktivitách, to vše realizované v graficky moderním a pro návštěvníka maximálně přívětivém prostředí. V pondělí 2. 8. 2010 pak došlo k modernizaci webu do aktuální podoby, jež je dostupná na [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz) či v mobilní verzi na [www.spartamobil.cz](http://www.spartamobil.cz). Nový web odpovídá nejmodernějším technickým standardům, přitom však pro fanoušky zůstává nadále přehledným zdrojem informací.

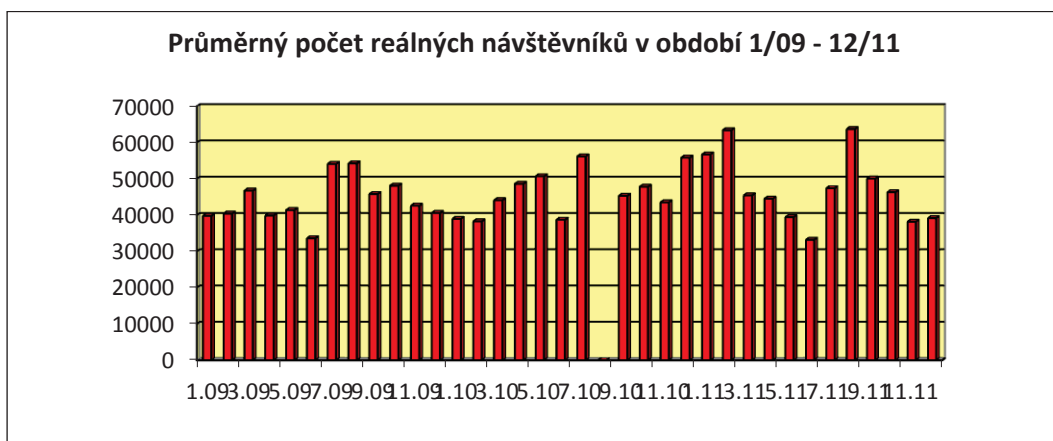
Novinkami oproti minulé verzi webu byly zejména moderní grafika, propojení se spartánským YouTube kanálem, který obsahuje zpravodajské sestřihy i publicistická videa, a úzká vazba na oficiální stránky ACS na Facebooku. Při tvorbě nového webu kladl klub důraz zejména na vytvoření multimediálního prostředí, v němž si budou moct příznivci prohlížet videa i fotografie, číst články a sami se aktivně zapojovat do diskusí. Novinkou je, že se příznivci nemusejí speciálně registrovat, stačí jim jejich přístupová data, která používají na oblíbené sociální síti Facebook. To shrnul ředitel komunikace klubu Mgr. Ondřej Kasík slovy: „Sparta má ty nejvyšší cíle nejen na sportovním poli. Proto jsme se rozhodli naše stránky zmodernizovat a přizpůsobit moderním trendům.“<sup>38</sup> Pomocí kvalitního webu a propojení se sociálními sítěmi tak Sparta ještě větší měrou začala podporovat oboustrannou komunikaci klubu a tím více pracovat s komunitou fanoušků jako takovou.

Mimo to je Sparta zapojena do výzkumného projektu společnosti NetMonitor, jehož hlavním cílem je poskytnout detailní informace o návštěvnosti internetových stránek. Zaměstnanci oddělení komunikace tak mají dokonalý přehled o průměrném počtu návštěvníků svých stránek, průměrné délce návštěvy stránek či o počtu zobrazení stránky, přičemž se na základě těchto informací následně mohou lépe soustředit na publikování jednotlivých sdělení či na plánování různých marketingových akcí. Pro ilustraci přikládám tabulky znázorňující průměrný počet návštěvníků a průměrný počet zobrazení stránky ve sledovaném období od ledna 2009 do 31. prosince 2011.

---

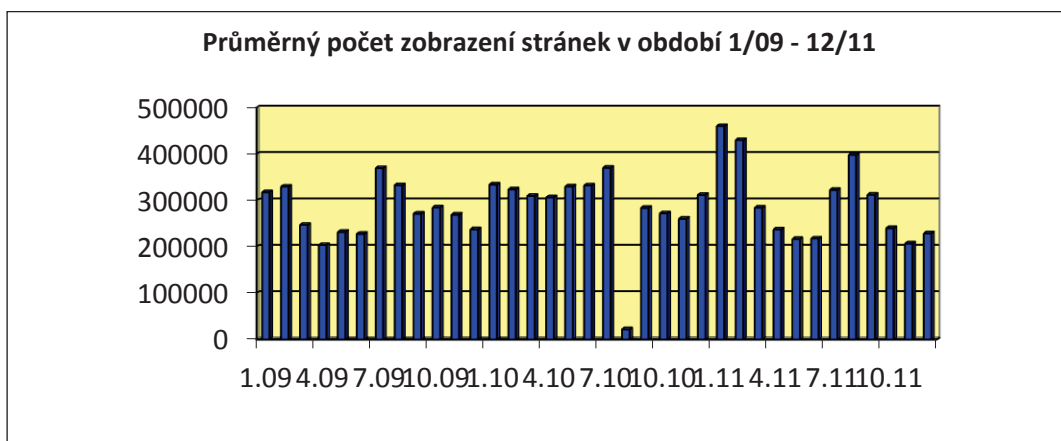
<sup>38</sup> AC SPARTA PRAHA SPUSTILA NOVÉ INTERNETOVÉ STRÁNKY. *FG Forrest, a.s.* [online]. 2.8.2010 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.fg.cz/srv/www/qf/cs/ramjet/tiskove-zpravy/263/ac-sparta-praha-spustila-nove-internetove-stranky>

**Graf 1 – Průměrný počet reálných návštěvníků oficiálních internetových stránek AC Sparta Praha fotbal, a.s. v období 1/09–12/11**



Zdroj: <http://online.netmonitor.cz>

**Graf 2 – Průměrný počet zobrazení oficiálních internetových stránek AC Sparta Praha fotbal, a.s. v období 1/09–12/11**



Zdroj: <http://online.netmonitor.cz>

### 3.3.1.1. Trenéře, nahlaš sestavu

Tradiční soutěž „Trenéře, nahlaš sestavu“ provozuje Sparta již od roku 2001. Zúčastnit se ji mohou pouze všichni registrovaní uživatelé serveru [www.sparta.cz](http://www.sparta.cz), kteří následně před každým soutěžním utkáním Spart'anů v Gambrinus lize tipují konečný výsledek zápasu a základní sestavu, ve které Sparta do zápasu nastoupí. Získané body se sčítají po každém kole a nejlepší desítka tipujících seřazená podle dosažených bodů se vždy může těšit na ceny od partnerů AC Sparta Praha. Zároveň jsou odměněni tři

vítězové podzimní části ligy (1. – 16. kolo) a tři vítězové jarní části ligové soutěže (17. – 30. kolo).<sup>39</sup>

### **3.3.1.2. Další internetové projekty**

Mimo kanálů na sociálních sítích komunikuje Sparta elektronickou formou se svými fanoušky pomocí tzv. newsletteru, který jsem blíže popsal v kapitole 2.3.2.1, a rovněž tak pořádá několikrát do roka on-line chaty s osobnostmi spart'anské veřejnosti. V něm mají fanoušci možnost vyzpovídat vybranou osobnost klubu, kterou zpravidla bývá nově příchozí významná posila A týmu, trenér či sportovní ředitel klubu.

Dalším velmi oblíbeným nástrojem je diskuzní fórum na oficiálních stránkách, kde mají registrovaní uživatelé možnost diskutovat prakticky nad všemi otázkami týkajícími se klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. Ti neregistrovaní mohou pouze diskuzní fóra prohlížet, avšak zapojit se do diskuze nemohou. Diskuzní fórum je rozděleno do 4 hlavních kategorií – Fans forum, Vzkazy Spartě, Diskuze k webu a Mládež.

### **3.3.2. Sociální sítě**

Jak jsem naznačil již v úvodu podkapitoly 3.3.1, prvním kanálem, jehož prostřednictvím začala na sociálních sítích Sparta informovat své příznivce, se stal v červnu 2009 Facebook. Klub se tak inspiroval nejmodernějšími trendy tehdejší doby a zároveň přispěl k větší informovanosti a jednotě fanoušků. Ti v tomto virtuálním prostředí mohli a i v současné době mohou neomezeně komunikovat, komentovat jednotlivé články, fotografie či videa a dávat tak najevo své názory na fungování klubu prakticky ve všech oblastech jeho působení.

12. 12. 2009 pak bylo nahráno první video s názvem „Společně to zvádnem!“ na server YouTube.com, čímž klub začal pravidelně komunikovat se svými fanoušky i prostřednictvím tohoto videokanálu, kde pravidelně přináší krátké reportáže z odehraných utkání, reportáže z aktuálního dění v klubu či různé motivační klipy.

## **3.4. Projekty pro podporu komunikace s fanoušky**

Marketingové projekty, které Sparta vymýšlí, realizuje a dále rozvíjí, umožňují fanouškům proniknout více do klubového zázemí, setkávat se osobně s hráči a získat tak

---

<sup>39</sup> Trenére, nahlaš sestavu. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/fanousci/trenere-nahlas-sestavu.shtml>

mnohem větší pocit sounáležitosti s klubem, což je základním stavebním kamenem pro vytvoření kýžené tzv. „spartánské komunity“. Následující projekty mají již dlouhou tradici a ne jinak tomu bylo i v období 2009–2011.

### **3.4.1. Sparta, základ života**

Obecně je cílem projektu Sparta, základ života „vychovávat nové fanoušky fotbalu, přitáhnout děti ke sportu a nabídnout jim alternativu využití jejich volného času. Sparta navázala spolupráci s téměř třemi desítkami škol v Praze 6 a v Praze 7, přičemž právě žáci z těchto škol mají na Spartu nejbližší, a mohou se tak účastnit i akcí, které Sparta pro děti připravuje. Hráči Sparty navštěvují vybrané základní školy a debatují o fotbale i o svých zážitcích ze školních lavic. Fotbalisté se navíc zapojují i do výuky samotné, když například rozdávají písemné práce či různé ceny pro nejlepší žáky. Sparta pak i touto zve děti na domácí zápasy svého týmu – do škol putují lístky, které dostanou ti nejlepší žáci.“<sup>40</sup>

Sparta ale pochopitelně chce zapojit děti i do aktivního sportování. Právě pro tento účel využívá Sparta již dlouhodobě následujícího projektu.

### **3.4.2. Splň si sen, dostaň se do Sparty**

Tento projekt, jak již název napovídá, slouží jako nábor malých fotbalistů. Sparta každoročně ve svém tréninkovém centru na Strahově pořádá nábor těch nejmenších fotbalistů a fotbalistek, kterým do budoucnosti nabízí jednu z nejlepších fotbalových příprav v České republice pod vedením kvalitních mládežnických trenérů. Rovněž tak nabízí dětem na prvním stupni základních škol rozšířenou výuku a možnost studia ve sportovních třídách AC Sparta Praha.

### **3.4.3. Dvorana slávy AC Sparta Praha**

Tak jako je tomu zvykem ve světových velkoklubech, ustavila AC Sparta Praha v sezoně 2005/2006 svou Dvoranu slávy jakožto poctu a ocenění hráčů, trenérů, funkcionářů i ostatních fotbalových nadšenců, kteří jakýmkoliv významným způsobem přispěli k rozvoji fotbalového klubu AC Sparta Praha, či na tomto poli dosáhli významných úspěchů.

---

<sup>40</sup> Sparta, základ života. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/nase-projekty/sparta-zaklad-zivota.shtml>

Každý rok jsou do Dvorany slávy uvedeny tři osobnosti ve dvou kategoriích – hráč a osobnost, přičemž zvolená osobnost obdrží pamětní list. Do Dvorany slávy navrhuje kandidáty široká spartánská veřejnost prostřednictvím klubových médií, dále se pak na volbě podílejí fotbaloví odborníci a novináři.

V období 2009–2011 vstoupili do Dvorany slávy hráči Ivan Hašek, Josef Vojta, Jiří Novotný a Horst Siegl. V kategorii osobnost poté Dušan Uhrin st. a Jozef Chovanec, který již od sezony 2006/2007 figuruje rovněž v kategorii hráč.<sup>41</sup>

#### **3.4.4. Sparta Plejer Club**

Sparta, podobně jako tomu je u předchozího projektu, si velmi váží své historie a hráčů, kteří se zasloužili o slávu nejlepšího klubu v zemi. Nejlepším hráčem, kteří byli klubu věrní a šířili dobré jméno Sparty i za hranicemi naší vlasti, zřídila Sparta jako poctu projekt Sparta plejer club.

Cílem tohoto sdružení je budování vztahů s významnými hráči Sparty a legendami českého fotbalu. Vybrané osobnosti tohoto projektu pak mohou diváci pravidelně potkávat na hlavní tribuně GENERALI Areny, což v neposlední řadě pomáhá udržovat povědomí o historii českého fotbalu a jeho největších osobnostech.

#### **3.4.5. Nicorette nekuřácký sektor**

Jedním z dalších projektů Sparty je od sezony 2008/2009 vymezený nekuřácký sektor v prostorách sektorů H71 a H72, kde platí přísný zákaz kouření. Ti diváci, kteří si najdou cestu právě do tohoto sektoru, navíc obdrží jako pozornost při každém utkání malé překvapení v podobě dárků či slev na produkty ve spartánském fanshopu, anebo na produkty partnerských společností.

#### **3.4.6. RWE Rodinná tribuna**

Projekt Rodinná tribuna již od roku 2007 vymezuje více než 500 bezpečných a pohodlných míst v sektorech H23 a H24 určených především pro děti a jejich doprovod. Tato místa se nacházejí v klidné části stadionu, dostatečně daleko od sektorů určených pro vlajkonoše obou mužstev. Projekt vyšel vstříc zejména přáním fanoušků, jejichž nejčastějším požadavkem bylo rozdělit stadion tak, aby se vedle sebe mohli usadit fanoušci podobného věku či zájmů.

---

<sup>41</sup> Dvorana slávy AC Sparta Praha. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/nase-projekty/dvorana-slavy-ac-sparta-praha.shtml>



Celá úvaha vznikla na základě informací o podobných projektech, které realizovala řada fotbalových klubů v západní Evropě. Jejich cíle byly v zásadě stejné – přinést divákům maximální možný komfort a zpříjemnit jim návštěvu stadionu tak, aby se rádi vraceli. Sparta se v tomto směru stala v České republice průkopníkem.

Součástí projektu je rovněž doprovodný program v rámci každého domácího utkání, který je zaměřen právě na nejmladší návštěvníky stadionu. V prostoru za tribunou mají děti k dispozici nejrůznější obslužné stánky, kde si mohou zapůjčit fandící pomůcky či v případě chladného počasí sedáky a deky. Dále zde naleznou atrakce, jako je např. střelba na nafukovací branku, stolní fotbálek, anebo si mohou pořídit památeční fotografie z fotostěny.

Od roku 2009 nově Sparta v sektoru Rodinná tribuna pořádá autogramiády hráčů v průběhu zápasu, vystoupení kouzelníka či divadelní představení.<sup>42</sup>

### **3.4.7. Coca-Cola Teen Point**

Projekt Coca-Cola Teen Point patří od března roku 2008 těm, kteří ještě nejsou plnoletí, přesněji řečeno dosahují věkové hranice 12–18 let. Podobně jako projekt Rodinná tribuna nabízí i Coca-Cola Teen Point řadu doprovodných akcí, kdy nejvýznamnější z nich jsou autogramiády hráčů. Teenageři si rovněž za doprovodu R'n'B muziky a Hip Hopu mohou zahrát stolní fotbal, vyzkoušet herní konzole a zasoutěžit si o ceny. Součástí doprovodného programu jsou taneční, bikerské a sprejerské show. Partner projektu Coca-Cola účastníkům programu nabízí osvěžení v podobě ochutnávek nápojů společnosti.

### **3.4.8. My jsme Sparta**

Projekt „My jsme Sparta“ představila Sparta svým fanouškům v září roku 2010 ve spolupráci s firmou Nike. Jedná se o dlouhodobý projekt určený nejen pro spartánské fanoušky, ale pro celou fotbalovou veřejnost.

Projekt odstartoval spotem režiséra Jakuba Koháka, jenž zachytil mladé spartánské fotbalisty – Martina Suse (1990), Jaroslava Sulovského (1995), Martina Graiciara (1999), Vojtěcha Velebu (2002), Daniela Veselého (2005) společně s Tomášem Řepkou, reprezentující celou Spartu od mladých kluků až po prvotní hráče.

---

<sup>42</sup> *Sparta, do toho! Oficiální klubový magazín - 02/2009* [online]. Praha, 2009 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/file/edee/cs/sparta-do-toho/75/02-2009-01.pdf>

Role firmy Nike poté spočívá v dodání speciálních dresů vyrobených z recyklovaných plastových lahví, což z nich dělá neekologičtější a technologicky nejspělejší v dějinách fotbalu. Na každém dresu je pak z vnitřní strany pod znakem klubu přímo na srdci vytisknut nápis „My jsme Sparta“.

Součástí projektu je pak webová stránka [www.myjmesparta.cz](http://www.myjmesparta.cz), kde se může každý fanoušek elektronicky podepsat a uvést důvod, proč právě on fandí Spartě. K datu 6. 4. 2013 tento manifest podepsalo rovných 4 520 spart'anů.<sup>43</sup>

### 3.5 Tištěná média

Mezi nejdůležitější zástupce tištěných médií patří klubový magazín *Sparta, do toho!*. Jedná se o osmdesátistránkový celobarevný časopis vycházející pravidelně před každým domácím zápasem Sparty.

Klub navíc vydává rovněž speciální čísla před pohárovými zápasy či utkáními v evropských soutěžích. Hlavní náplní každého čísla jsou reportáže a rozhovory s vybranými aktéry zápasů letenského mužstva, několikastránkové profily hráčů se zaměřením na fotbalový, ale i osobní život, představení jednotlivých soupeřů či rozhovory s nefotbalovými osobnostmi, jež jsou spart'anskými příznivci. Vše je navíc doplněné profesionálními fotografiemi a uprostřed každého vydání také velkým plakátem.

Časopis *Sparta, do toho!* mohou fanoušci zakoupit ve Fanshopu, Zákaznickém centru, anebo si jej bezplatně stáhnout 14 dní po jeho vydání na oficiálních internetových stránkách klubu. Na obrázku níže je zachycen vývoj podoby titulní strany v průběhu sledovaného období.

Obrázek 2 – Obálky magazínu *Sparta, do toho!* v průběhu jednotlivých sezon



<sup>43</sup> My jsme Sparta. *My jsme Sparta* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.myjmesparta.cz/>

### **3.6 Rozhlas**

Sparta rovněž v letech 2009–2011 kladla důraz na komunikaci se svými příznivci prostřednictvím mediálních partnerů z oblasti rozhlasových stanic. Pravidelně před každým domácím utkáním byl odvysílán krátký předzápasový originální spot, který sloužil jako pozvánka na dané utkání. Klub spolupracoval se šesti rozhlasovými stanicemi, kterými byly Blaník, Impuls, Rock Zone, Fajn rádio, Evropa2 a Expres Radio.

Další formou rozhlasové komunikace je poté klubová rozhlasová stanice Rádio Sparta, která funguje pouze v průběhu domácích utkání A-týmu v GENERALI Aréně. Jedná se o stadionový rozhlas, který slouží především k informování přítomných diváků o nejdůležitějších informacích před, v průběhu a po aktuálním utkání. Rovněž tak slouží k prezentaci partnerů klubu prostřednictvím krátkých reklamních spotů.

Od sezony 2009/2010 se tento prostor stále zmenšuje a je nahrazován světelnými obrazovkami podél hrací plochy. Zprostředkovatelem Rádía Sparta je produkční agentura IMA.

## **4. Nové projekty pro podporu komunikace s fanoušky a změny v projektech z období 2009–2011 v aktuální sezoně 2012/2013**

### **4.1 Elektronický marketing**

Na oficiálních internetových stránkách doznala rozšíření nabídka odkazů na profily na sociálních sítích, které Sparta rozšířila o profil na Twitteru a Google+, což lze de facto považovat za největší změnu. Sparta tedy dnes aktivně působí na všech nejpopulárnějších sociálních sítích, konkrétně na Facebooku, Twitteru, Google+ a videokanálu YouTube.com. Tyto kanály jednoznačně patří v současnosti mezi největší fenomén doby, zejména i díky jejich dostupnosti na mobilních zařízeních a možnosti bezprostředně reagovat na aktuální příspěvky.

Nejsledovanějším účtem klubu na sociálních sítích je fanouškovská stránka na Facebooku, která dnes eviduje cca 123 000 odběratelů, což z ní dělá suverénně nejsledovanější profil sportovního klubu na Facebooku v České republice. Fanoušci zde mají možnost nalézt všechny novinky, články, informace o změnách stavu během utkání A týmu, ale i např. zákulisní fotografie či videa přímo z kabiny.

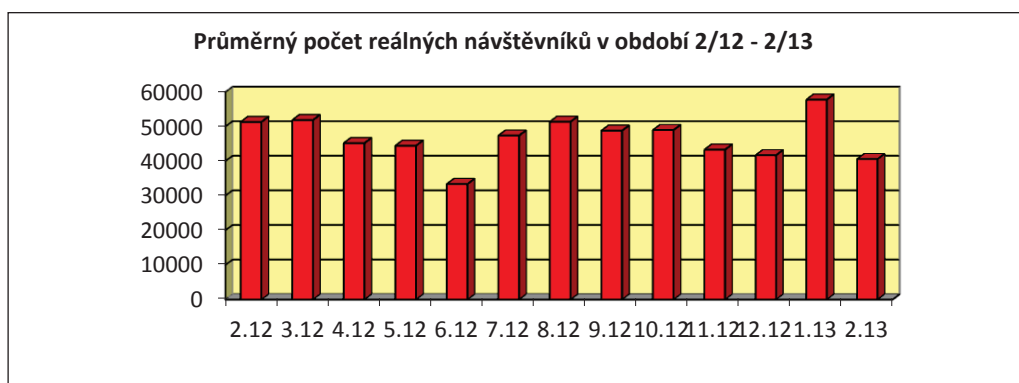
V roce 2012 klub rozšířil svou působnost i na server Twitter, kde má účet jak v českém, tak v anglickém jazyce. Tzv. „followerům“ je tak umožněno prostřednictvím krátkých tweetů, podobně jako facebookovým uživatelům, odebírat aktuální informace o A týmu, mládežnických mužstvech a zákulisních událostech rovněž. Český účet Sparty na Twitteru aktuálně eviduje více než 4 600 odběratelů, anglický poté více než 1 300.

Dalším z kanálů je Google+. Největšího konkurenta facebookového profilu sleduje ve svých kruzích více než 25 300 odběratelů.

Posledním z profilů na sociálních médiích je videokanál na serveru YouTube.com, který je propojený na oficiální webové stránky. Odběratelům se tak nabízí možnost několikrát do týdne sledovat aktuální rozhovory s hráči, trenéry, zaměstnanci klubu či videa k různým projektům pořádaných klubem. To vše navíc ve špičkové kvalitě. Kanál aktuálně eviduje více než 4 400 odběratelů, přičemž sledovanost každého videa se pohybuje v rozmezí hodnot 1 500–50 000 zhlédnutí, jež se odvíjí především od atraktivity daného videa.

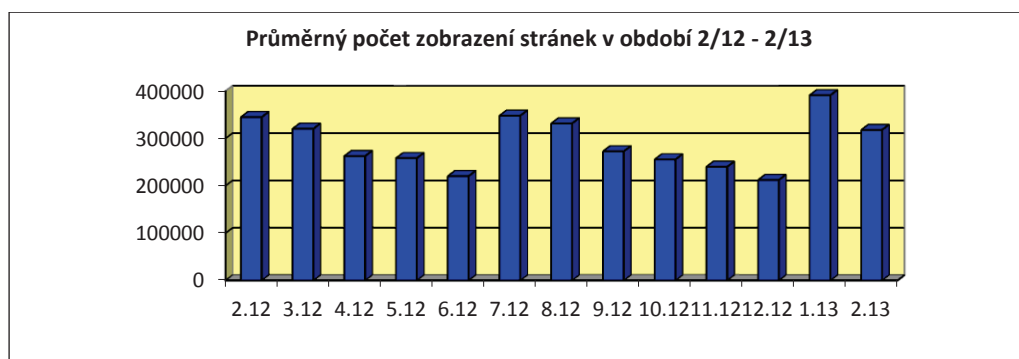
Oficiální webové stránky Sparty patří bezesporu mezi nejpropracovanější ze všech sportovních týmů v České republice a svědčí o tom i jejich návštěvnost. Jediným nedostatkem, který jsem v několika případech zaznamenal, je několikaletá neaktuálnost některých stránek, zejména těch, které jsou o marketingových projektech Sparty. Jinak ale vše funguje tak, jak má a zcela po právu lze webové stránky Sparty označit za jednu z nejlepších v oblasti sportu v České republice. Pro ilustraci přikládám tabulky znázorňující průměrný počet návštěvníků a průměrný počet zobrazení stránky v období od 1. února roku 2012 do 28. února roku 2013. Graf 5 následně zobrazuje vývoj počtu obou sledovaných jevů v jednotlivých letech.

**Graf 3 – Průměrný počet reálných návštěvníků oficiálních internetových stránek AC Sparta Praha fotbal, a.s. v období 2/12–2/13**



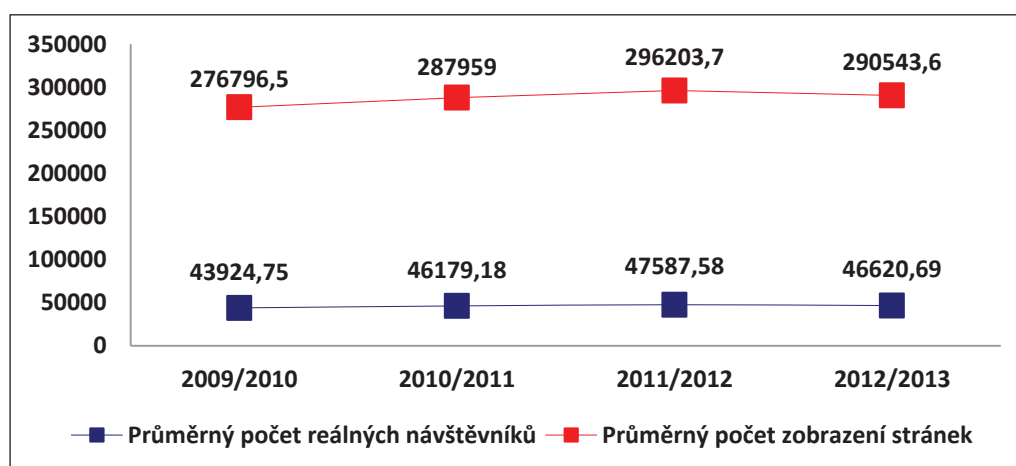
Zdroj: <http://online.netmonitor.cz>

**Graf 4 - Průměrný počet zobrazení oficiálních internetových stránek AC Sparta Praha fotbal, a.s. v období 2/12–2/13**



Zdroj: <http://online.netmonitor.cz>

**Graf 5 – Průměrný počet reálných návštěvníků a průměrný počet zobrazení stránek na oficiálních webových stránkách AC Sparta Praha fotbal, a.s. mezi lety 2009–2013**



Zdroj: <http://online.netmonitor.cz>; grafická úprava autora

## 4.2 Projekty pro podporu komunikace s fanoušky

Oproti sledovanému období nedoznaly uvedené projekty žádných významnějších změn. Oddělení komunikace se permanentně snaží přilákat na utkání Sparty co nejvíce hostů a právě projekty jako Coca-Cola Teen Point, Rodinná tribuna či Nicorette nekuřácký sektor k tomuto účelu slouží velmi dobře. V následující kapitole ještě blíže zanalyzují vliv projektů Sparty na návštěvnost jednotlivých domácích utkání. Nyní však ještě zpět k novým projektům a akcím, které Sparta pro své fanoušky připravila během roku 2013.

### 4.2.1 Spartánské kulichy

Speciální akci si Sparta připravila pro fanoušky, kteří se ji 21. 2. 2013 vydali podpořit na utkání Evropské ligy proti Chelsea FC. Každý z přítomných fanoušků, kterých do Londýna přiletěly celkem cca tři tisíce, dostal při vchodu na stadion kulich v tradiční spartánské trikoloře, což ve výsledku vytvořilo velmi zajímavou kulisu.

### 4.2.2 Otevřený předzápasový trénink

Před důležitým a ostře sledovaným utkáním Gambrinus ligy mezi Spartou a Viktorií Plzeň, který se konal 30.3.2013, uspořádalo vedení klubu speciální otevřený předzápasový trénink. Jak vysvětlil klubový mluvčí Ondřej Kasík: „Jde o postupný proces sblížení se s fanoušky. Náš hlavní klubový motiv je My jsme Sparta. To by mělo obsahovat hráče, trenéry i fanoušky. Snažíme se, aby Sparta fungovala jako

jedno my, aby někdo neříkal, že my hráči, oni fanoušci, nebo naopak. Věříme, že tohle je jedna z cest, jak by lidé mohli vnímat Spartu jako jedno velké společenství.“<sup>44</sup>

Fanoušky čekala mimo sledování tréninku A-týmu i řada doprovodných aktivit – soutěže pro děti na ochozu za rodinnou tribunou, focení s maskotem a pohárem, stolní fotbálky apod. Stejně tak mohli fanoušci posílat hráčům vzkazy přes sociální síť Twitter, které se pak následně objevily na velkoplošných obrazovkách a postranních panelech. Akci lze označit za velmi úspěšnou, neboť se tohoto předzápasového tréninku zúčastnilo více než 500 diváků. Pro srovnání, na nejméně navštěvovaný český klub Duklu Praha přišlo na domácí zápasy v sezoně 2011/2012 v průměru 2 434 diváků.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> My jsme Sparta! Fanoušky otevřený trénink bavil, došlo i na světlice. *ISport.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-gambrinus-liga-gambrinus-liga-12-13/145131/my-jsme-sparta-fanousky-otevreny-trenink-bavil-doslo-i-na-svetlice.html>

<sup>45</sup> Divácké statistiky: Gambrinus liga 2011/2012. *IDnes.cz* [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: [http://fotbal.idnes.cz/db\\_fotbal.asp?st\\_divaci=1000326](http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000326)

## **5. Zhodnocení komunikačních aktivit klubu AC Sparta Praha fotbal, a.s. ve sledovaném období 2009–2011 a srovnání s ostatními kluby Gambrinus ligy**

### **5.1. Zhodnocení komunikace s médii a obchodními partnery**

Management AC Sparta Praha klade od příchodu nového vlastníka, slovenské investiční skupiny J&T, obecně na komunikační a PR aktivity velký důraz. Veškeré komunikační vazby s obchodními partnery a zástupci médií mělo ve sledovaném období na starost marketingové oddělení, které je co do počtu zaměstnanců ve struktuře společnosti velmi rozsáhlé. Pověření pracovníci měli rozdělená jednotlivá portfolia partnerů, o které se starali. Tato péče obnáší kontrolu, aby daní sponzoři obdrželi odpovídající počet VIP vstupenek a zejména aby se loga těchto sponzorů objevovala na správných místech (na oficiálních webových stránkách, reklamních panelech, v časopisu *Sparta, do toho!*, atd.). V rozmezí let 2009–2011 měla Sparta více než 70 obchodních partnerů, přičemž marketingoví manažeři neustále vyhledávali nové firmy, se kterými by Sparta mohla navázat spolupráci, a odvětví, která doposud nebyla mezi obchodními partnery zastoupená.

Komunikace a politika budování se zástupci externích médií, podobně jako ostatní oblasti fungování Sparty, odrážela evropské i celosvětové trendy a inspirovala se nejslavnějšími sportovními kluby. Hlavní postavou pro zprostředkování kontaktu s kterýmkoliv zaměstnancem Sparty byl ředitel komunikace Mgr. Ondřej Kasík, jehož hlavní úloha spočívala právě v zajištění ideální vazby mezi novináři a realizačním týmem. Relativně velkou vytíženost tohoto prvku v komunikaci poté kompenzoval propracovaný mediálně-informační systém, který zajišťoval šíření exkluzivních klubových informací. Osobně tento přístup považují za velmi promyšlený a propracovaný, neboť na jedné straně Sparta obezřetně uvolňovala informace, které chtěla šířit a na straně druhé se snažila vyjít zástupcům médií ve všech směrech maximálně vstříc. Sparta si byla velmi dobře vědoma toho, že konečnou podobu mediálních výstupů nedokáže ovlivnit, a proto se touto cestou snažila s médii budovat maximálně pozitivní vztahy, což je také zcela v souladu s její dlouhodobou strategií.



## 5.2. Zhodnocení komunikace s fanoušky

### 5.2.1. Projekty pro podporu zvýšení návštěvnosti domácích zápasů

Po analýze marketingových a PR metod klubu AC Sparta fotbal, a.s. ve sledovaném období mohou konstatovat, že tento tým měl v období 2009–2011 bezesporu nejpropracovanější komunikační strategii a její projekty a aktivity obecně patřily k těm nejzajímavějším, alespoň z kategorie fotbalových klubů v České republice. Cílem Sparty je dlouhodobé vytváření projektů a akcí pro své fanoušky, o nichž informuje především prostřednictvím oficiálních internetových stránek a klubového magazínu *Sparta, do toho!* Příkladem je vymezení sektorů stadionu a jejich přizpůsobení jednotlivým diváckým skupinám. Jednalo se o projekty Coca-Cola Teen Point, RWE Rodinná tribuna či Nicorette nekuřácký sektor. O kvalitě těchto projektů a především i díky dlouhodobě vynikajícím výsledkům v domácí soutěži svědčí i trvalá nejvyšší návštěvnost na domácích utkáních v České republice.

Tabulka 1 – Vztah průměrné návštěvnosti fotbalových utkání v Gambrinus lize k počtu obyvatel daných měst v sezoně 2009/2010

Klub	Průměrná návštěvnost v sezoně 2009/2010	Počet obyvatel města k 1. 1. 2011	Návštěvnost / Počet obyvatel
1. FC Slovácko	5 698	25 475	22,4 %
FK Teplice	5 307	49 593	10,7 %
1. FK Příbram	3 307	33 582	9,8 %
FK Mladá Boleslav	3 580	39 394	9,1 %
FK Baumit Jablonec	3 877	44 167	8,8 %
FC Slovan Liberec	4 417	98 292	4,5 %
SK Sigma Olomouc	4 351	98 637	4,4 %
Dynamo České Budějovice	3 228	92 225	3,5 %
SK Kladno	2 160	67 438	3,2 %
FC Baník Ostrava	7 812	301 644	2,6 %
AC Sparta Praha	10 766	1 118 232	2,5 %
SK Slavia Praha	9 803		
Bohemians 1905	6 045		
FK Bohemians Praha	1 240		
FC Viktoria Plzeň	3 626	159 031	2,3 %
Zbrojovka Brno	3 648	381 819	1,0 %
<b>CELKEM</b>	<b>78 865</b>	<b>2 509 529</b>	<b>avg 3,1 %</b>

Zdroj: <http://fotbal.idnes.cz>; <http://www.mvcr.cz>

V tabulce na přecházející straně ilustruji vztah mezi průměrným počtem návštěvníků domácích utkání a počtem obyvatelů daného města, z něhož klub pochází. Z tohoto vztahu rezultuje míra oblíbenosti fotbalu v jednotlivých městech. Výsledky jsou poté seřazeny právě podle procentuální míry zájmu obyvatel města o fotbalové zápasy svého klubu. Je pochopitelné, že fotbal láká diváky i mimo dané město a čísla obsahují i fanoušky z celého regionu, avšak pro jednoduchost od tohoto faktu abstrahuji.

Nejlépe je na tom ze všech týmů 1. FC Slovácko, kde na fotbalová utkání chodí více než pětina obyvatelstva Uherského Hradiště. V Teplicích, Příbrami a Mladé Boleslavi poté přijde přibližně každý desátý. Obecně pochopitelně platí, že města s velkým počtem obyvatel jsou v tomto srovnání handicapovaná. Ne jinak je tomu v případě Sparty, která v průměrném počtu návštěvníků na zápas dominuje a jako jediná se dokázala dostat nad 10 000 diváků.

**Tabulka 2 - Vztah průměrné návštěvnosti fotbalových utkání v Gambrinus lize k počtu obyvatel daných měst v sezoně 2010/2011**

Klub	Průměrná návštěvnost v sezoně 2010/2011	Počet obyvatel města k 1. 1. 2012	Návštěvnost / Počet obyvatel
1. FC Slovácko	5 597	25 334	22,1 %
1. FK Příbram	3 150	33 390	9,4 %
FK Mladá Boleslav	3 542	39 207	9,0 %
FK Teplice	4 128	49 396	8,4 %
FK Baumit Jablonec	3 653	44 223	8,3 %
SK Sigma Olomouc	5 782	98 408	5,9 %
FC Hradec Králové	5 173	91 126	5,7 %
FC Slovan Liberec	4 521	98 549	4,6 %
FC Viktoria Plzeň	6 415	158 404	4,0 %
Dynamo České Budějovice	2 963	93 620	3,2 %
FK Ústí nad Labem	2 293	93 261	2,5 %
AC Sparta Praha	8 664	1 113 549	1,6 %
SK Slavia Praha	5 439		
Bohemians 1905	3 459		
FC Baník Ostrava	4 320	298 992	1,4 %
Zbrojovka Brno	2 474	380 238	0,7 %
<b>CELKEM</b>	<b>71 573</b>	<b>2 617 697</b>	<b>avg 2,7 %</b>

Zdroj: <http://fotbal.idnes.cz>; <http://www.mvcr.cz>

Stejnou tabulku uvádím i pro následující sezonu 2010/2011, na které je patrný úbytek průměrného počtu diváků a tím i klesající míra zájmu fanoušků o fotbal. AC

Sparta Praha se v průměrném počtu diváků znovu suverénně umístila na prvním místě, avšak počet jejich příznivců na domácích utkáních klesl o více než dva tisíce. Na předních pozicích se stále držela trojice Příbram, Mladá Boleslav a Teplice, naopak mírný pokles zaznamenal Liberec a Ostrava, která od sezony 2003/2004 především díky rozprodeji kádru ztratila více než jedenáct tisíc diváků na každém domácím zápase.

## 5.2.2. Projekty elektronického marketingu

Strategií každého klubu, jak jsem již uvedl v teoretické části této práce, je nalákat co nejvíce fanoušků na tribunu, kdy mu fotbal může zprostředkovat jedinečný a neopakovatelný zážitek. V dnešní době, kdy se sociální sítě stávají stále větším fenoménem společnosti, využívají kluby s oblibou právě této cesty šíření informací, a to hned ze dvou důvodů. Jednak mohou příjemci obsahu pohodlně sledovat dění svého oblíbeného klubu v teple svého domova, ale především se také mohou stát šířiteli tohoto obsahu, což z nich nevědomky dělá spolupracovníky komunikačních oddělení klubů.

Proto v následující tabulce znázorňují počty fanoušků na sociální síti Facebook, která je v tomto směru v České republice dominantní. Srovnávaná období jsou k 1.1.2011 a k 12.4.2013.

**Tabulka 3 – Vztah počtu fanoušků klubů Gambrinus ligy na facebooku k počtu obyvatel daných měst k 1. 1. 2011**

Klub	Obyvatelé k 1. 1. 2011	FB fans k 1. 1. 2011	FB/Obyvatelé k 1. 1. 2011
1. FC Slovácko	25 475	6 702	26 %
<b>AC Sparta Praha</b>	<b>1 118 232</b>	<b>81 332</b>	<b>7 %</b>
FC Hradec Králové	91 562	5 573	6 %
FK Mladá Boleslav	39 394	2 121	5 %
FK Baumit Jablonec	44 167	1 810	4 %
FK Teplice	49 593	1 833	4 %
FC Viktoria Plzeň	159 031	4 915	3 %
FC Baník Ostrava	301 644	8 349	3 %
1. FK Příbram	33 582	923	3 %
FC Slovan Liberec	98 292	2 538	3 %
SK Sigma Olomouc	98 637	2 506	3 %
Dynamo České Budějovice	92 225	2 146	2 %
SK Slavia Praha	1 118 232	20 717	2 %
Bohemians 1905	1 118 232	12 068	1 %
FK Ústí nad Labem	93 783	135	0 %
<b>CELKEM</b>	<b>2 245 617</b>	<b>153 668</b>	<b>7 %</b>

Zdroj: <http://www.mvcr.cz>; <http://www.slideshare.net/tomjanca/gambrinus-liga-socialni-media>

**Tabulka 4 - Vztah počtu fanoušků klubů Gambrinus ligy na Facebooku k počtu obyvatel daných měst k 1. 1. 2013**

Klub	Obyvatelé k 1. 1. 2013	FB fans ke 12. 4. 2013	FB/Obyvatelé ke 12. 4. 2013
1. FC Slovácko	25 235	10 283	41 %
FC Viktoria Plzeň	158 032	33 453	21 %
FC Baník Ostrava	296 507	37 102	13 %
<b>AC Sparta Praha</b>	<b>1 112 850</b>	<b>123 459</b>	<b>11 %</b>
FK Mladá Boleslav	38 985	3 862	10 %
FC Hradec Králové	90 744	8 430	9 %
FK Teplice	49 308	3 714	8 %
SK Sigma Olomouc	98 294	6 787	7 %
1. FK Příbram	33 130	1 787	5 %
SK Slavia Praha	1 112 850	49 142	4 %
Dynamo České Budějovice	91 772	3 783	4 %
FC Slovan Liberec	98 718	3 997	4 %
FK Baumit Jablonec	44 220	1 670	4 %
FK Ústí nad Labem	92 808	583	1 %
Bohemians 1905	1 112 850	3 708	0 %
<b>CELKEM</b>	<b>2 230 603</b>	<b>291 760</b>	<b>13 %</b>

**Zdroj: <http://www.mvcr.cz>; výzkum autora**

Jak je možné vidět z obou tabulek, Sparta má v obou obdobích o několik desítek tisíc více odběratelů než její konkurence, což jenom potvrzuje její mimořádně kvalitní komunikační strategii se svými fanoušky. Mezi oběma obdobími, tedy za přibližně 15 měsíců, činil nárůst odběratelů o více než 42 000 fanoušků, což je více než součet odběratelů téměř dvou třetin nejhorších týmů v této oblasti srovnání. Vzhledem k celkovému počtu obyvatel Prahy jsou pak výsledky 7, potažmo 11 % velmi dobrým výsledkem.

Za zmínku poté stojí znovu výsledky 1. FC Slovácko, které počet svých odběratelů mezi oběma obdobími téměř zdvojnásobilo, a zejména FC Viktorie Plzeň, která především díky vynikajícím výsledkům na domácí scéně a rovněž tak na evropské zaznamenala nárůst o více než 650 %. Naopak paradoxně, vzhledem k výsledkům v Gambrinus lize, nejméně fanoušků na Facebooku mají loňský mistr ligy Slovan Liberec a FK Baumit Jablonec, který pravidelně bojuje o nejvyšší příčky.

### 5.2.3. Komunikace prostřednictvím Zákaznického centra, rozhlasu a tištěných médií

K oslovení co možná největšího počtu stávajících a především nových fanoušků využívala Sparta mimo oficiální internetové stránky a prvky elektronického marketingu také média, které měli potenciál zasáhnout velké masy lidí či vybrané cílové skupiny. Strategicky si proto vybírala takové mediální nosiče, jakými jsou např. deník *MF Dnes*, *Sport*, *Blesk*, či rádia Evropa 2, Impuls nebo Expres.

Dalšími velmi důležitými klubovými médii byly klubový magazín *Sparta, do toho!* a Rádio Sparta. Spartánský rozhlas plnil na stadionu zejména propagační funkci, kdy po celou dobu svého vysílání diváky informoval o následujících probíhajících utkáních a akcích, které Sparta pořádala. Jeho význam tak býval posuzován především z marketingového hlediska, neboli jako prostor pro prezentaci reklamních spotů partnerů či propagaci vlastních klubových produktů.

Oproti tomu hrál magazín *Sparta, do toho!* v komunikaci s fanoušky o mnoho důležitější roli. Po internetových projektech druhé nejdůležitější klubové médium je nepochybně unikátem mezi předzápasovými zpravodaji na české prvoligové fotbalové scéně. Žádný jiný klub nenabízel svým fanouškům takto rozsáhlý a tím pádem i nákladný předzápasový program. Zde se ovšem přímo vybízí otázka jeho kontroverznosti. Na jednu stranu se jedná o magazín plný zajímavých informací a možností, jak zajistit vzájemnou interakci klubu s fanoušky, na stranu druhou je však magazín velmi atraktivní pro sponzory a partnery klubu, kteří volnou plochu v graficky velmi dobře ztvárněném magazínu mohou využít jako inzerci předmětu svého podnikání a oslovit tak další cílovou skupinu, v tomto případě fotbalovou veřejnost. Dle mého názoru by se klub měl spíše více zaměřit zredukování celkového počtu stran a tedy i ceny magazínu a pokusit se rozšířit možnosti jeho distribuce. Hlavním problémem v tomto směru je distribuce magazínu pouze při domácích utkáních v GENERALI Areně a Zákaznickém centru Sparty, což samo o sobě eliminuje možnost celorepublikového prodeje. Pochopitelně je velmi nákladné šířit klubový magazín přes síť trafik a obchodů, nicméně velký potenciál se dle mého názoru nachází v jeho elektronické verzi, kterou by klub mohl nabízet formou předplatného a předplatitelům jej následně zasílat na mail, anebo umožnit jeho stáhnutí z webových stránek. Ti jej takto mohou stáhnout sice bezplatně, ale až po uplynutí 14 dnů. Náklady ušetřené na výrobě a naopak větší zisk by se mohl následně efektivně využít např. při dalším rozvoji

internetových stránek či jiných projektů. Navíc by si po tomto snížení počtu stran, s ohledem na předzápasové magazíny ostatních ligových klubů, magazín *Sparta, do toho!* zcela jistě zachoval i nadále status nejlepšího předzápasového a klubového časopisu v České republice.

Velmi důležitým elementem v komunikaci se spartánskou fotbalovou veřejností je pak Zákaznické centrum. Jeho pracovníci řeší veškeré stížnosti, připomínky či náměty fanoušků a klub jim tam zaručuje, že se jejich záležitostmi aktivně zabývá, což výrazně přispívá k budování dobrých vztahů.

## Závěr

Ve své práci jsem se zaměřil na charakteristiku marketingových a metod public relations v jednom z nejznámějších a nejuspěšnějších klubů české sportovní historie – AC Sparta Praha fotbal, a.s. se zaměřením na nejdůležitější cílové skupiny, kterými jsou média, obchodní partneři a zejména fanoušci tohoto klubu. Podařilo se mi shromáždit velké množství informací, údajů a dat, což mi umožnilo velmi dobrou orientaci v dané problematice a následně provést analýzu výsledků ve srovnání s ostatními kluby v České republice.

Zjistil jsem, že AC Sparta Praha bezesporu patří mezi kluby, které mají na velmi vysoké úrovni vypracovanou marketingovou strategii, a jejíž komunikační aktivity lze srovnávat i s nejslavnějšími evropskými velkokluby. Především v oblasti elektronické komunikace s fanoušky se Sparta ve sledovaném období inspirovala prakticky veškerými celosvětovými trendy, které zaznamenaly značnou míru odezvy a těšily se velké oblibě ze strany jejich příznivců, což lze ilustrovat na neustále rostoucím počtu fanoušků či počtu „To se mi líbí“ na sociálních sítích Facebook, Twitter a videokanálu YouTube. Promyšlený systém byl a v současnosti je patrný i v komunikaci s médii, kdy je v klubu daný pevný řád a všichni zaměstnanci Sparty tato nastolená pravidla bez výjimky dodržují. Z hlediska komunikace s obchodními partnery si byla ve sledovaném období Sparta velmi dobře vědoma důležitosti těchto vztahů, a proto kladla důraz na dlouhodobou spolupráci s firmami z co možná nejvíce druhů odvětví, což přispívalo k šíření této značky prakticky mezi všechny sociální skupiny.

Pokud bych měl shrnout závěry vyplývající z této práce, klub AC Sparta Praha byl mezi roky 2009–2011 z hlediska marketingu a komunikačních aktivit bezesporu jedním z nejlépe fungujících sportovních klubů v České republice. Přes neustálou snahu příslušných pracovníků však měl stále řadu menších či zásadnějších nedostatků. Největším z nich byl i přes množství projektů věnovaných fanouškům jejich klesající počet na domácích utkáních, a rovněž tak nedostatečná práce s nejtvrdějším jádrem fanoušků, které svým chováním často poškozovalo jméno celé široké spartánské komunity.

Problematika nízké návštěvnosti je obecně celkovým problémem české nejvyšší fotbalové soutěže, ovšem právě Sparta, vzhledem k své početné fanouškovské základně a počtu obyvatel v Praze, měla a má největší potenciál ze všech klubů soutěže diváky na stadion přilákat. Z tohoto důvodu by se, dle mého názoru, měla, i s ohledem na

současnou situaci, více zaměřit na cenovou politiku vstupenek na domácí utkání a větší propagaci svých zápasů např. v prostředí velkých nákupních center, obchodů či restaurací, s nimiž Sparta obchodně spolupracuje, či vysokých škol, kde je obecně obrovský potenciál pro oslovení nových fanoušků či zájemců o sportovní utkání. Právě početná divácká návštěva na domácích zápasech je klíčová i pro následný rozvoj komunikačních aktivit a prakticky i chod celého sportovního oddílu.



## Summary

In my thesis, I focused on the characteristic of the marketing and public relations methods in one of the most famous and successful sports club Czech history – AC Sparta Praha fotbal, a.s. with a focus on the most important target groups, the media, business partners and especially the fans of this club. I managed to collect a lot of information and data allowing me to navigate the issues and then analyse the results in comparison with other clubs in the Czech Republic.

I found that AC Sparta Praha is undoubtedly one of the clubs which have a very high level marketing strategy and communication activities which can be compared with the most famous European famous clubs. Especially in the area of electronic communication with fans has Sparta followed in the monitored period all global trends, that achieved a high degree of response, and enjoyed great popularity by its supporters, which can be illustrated by the growing number of fans or number of "Likes" on social Facebook, Twitter and YouTube video channel. Good system was and also currently is evident in communication with the media, when in the club is a set of rules that must be followed by all employees Sparta without exception. In terms of communication with business partners was AC Sparta Praha in the monitored period well aware of the importance of these relationships, and hence putted the emphasis on long-term cooperation with companies from as many kinds of industries, which has been contributing to the spread of the brand practically among all social groups.

If I had to summarize conclusions of this work, club AC Sparta Praha was between the years 2009–2011 in terms of marketing and communication activities without doubt one of the best-functioning sports clubs in the Czech Republic. Despite the constant efforts of the personnel concerned, Sparta still had a few smaller and more fundamental weaknesses. The biggest of them was despite a number of projects the decreasing number of fans at the home matches, as well as insufficient work with the ultras fans, because their behaviour was often harming the good name of Spartans community.

The issue of low attendance is generally the overall problem of Czech first soccer league, but Sparta, due to their large fan base and population in Prague, had the greatest potential of all the clubs playing in the first league to attract their fans. For this reason, in my opinion, should Sparta, with regard of the current situation, focus more on the pricing policy of tickets for home matches and larger promotion of their matches

in shopping centres, shops and restaurants which cooperates with Sparta, or universities, where is generally a big potential to reach new fans or people interested in sports. Just a big attendance at home matches is crucial to the next development of communication activities and also for running the whole sport club.

## Použitá literatura

### Knižní publikace

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, s. 97-98. ISBN 978-80-7376-150-9.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, c2008, s. 255-260. ISBN 9788025110416.

HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, s. 12-21. ISBN 80-245-0176-7.

HOUŠKA, Vítězslav. *Železná Sparta*. 3., dopl. vyd. Praha: AC Sparta Praha fotbal, 2011, 263 s. ISBN 978-80-7376-305-3.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, s. 32. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 69. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Principles of marketing: a global perspective*. 5th European ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2008, s. 50-51. ISBN 9780273711568.

MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2007, s. 35. ISBN 978-0736060523.

STOLDT, G, Stephen W DITTMORE a Scott E BRANVOLD. *Sport public relations: managing organizational communication*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2006, s. 2-3. ISBN 0736053409.

STRAUSS, Judy, Adel I ANSARY a Raymond FROST. *E-marketing*. 4th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, c2006. ISBN 0-13-148519-9.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 163. ISBN 80-247-0646-6.

### Internetové zdroje

AC SPARTA PRAHA SPUSTILA NOVÉ INTERNETOVÉ STRÁNKY. *FG Forrest, a.s.* [online]. 2.8.2010 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.fg.cz/srv/www/qf/cs/ramjet/tiskove-zpravy/263/ac-sparta-praha-spustila-nove-internetove-stranky>

AC Sparta Praha: O Spartě. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/o-sparte.shtml>

Česká republika. Zákon o regulaci reklamy: a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. In: *40/1995 Sb.*, 2012. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>

Divácké statistiky: Gambrinus liga 2009/2010. *IDnes.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [http://fotbal.idnes.cz/db\\_fotbal.asp?st\\_divaci=1000287](http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000287)

Divácké statistiky: Gambrinus liga 2010/2011. *IDnes.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [http://fotbal.idnes.cz/db\\_fotbal.asp?st\\_divaci=1000308](http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000308)

Divácké statistiky: Gambrinus liga 2011/2012. *IDnes.cz* [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: [http://fotbal.idnes.cz/db\\_fotbal.asp?st\\_divaci=1000326](http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000326)

Dvorana slávy AC Sparta Praha. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/nase-projekty/dvorana-slavy-ac-sparta-praha.shtml>

Fanoušek. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fanou%C5%A1ek>

Fotbalová Sparta se chce přiblížit velkoklubům, otevřela nový fanshop. *Sport.cz* [online]. Praha, 19.11.2007 [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.sport.cz/fotbal/gambrinus-liga/clanek/120969-fotbalova-sparta-se-chce-priblizit-velkoklubum-otevrela-novy-fanshop.html>

Klub: GENERALI Arena. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/generali-arena.shtml>

My jsme Sparta! Fanoušky otevřený trénink bavil, došlo i na světlice. *ISport.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-gambrinus-liga-gambrinus-liga-12-13/145131/my-jsme-sparta-fanoušky-otevreny-trenink-bavil-doslo-i-na-svetlice.html>

My jsme Sparta. *My jsme Sparta* [online]. [cit. 2013-04-06]. Dostupné z: <http://www.myjmesparta.cz/>

Online aplikace NetMonitoru. NetMonitor [online]. [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://online.netmonitor.cz>

O Spartě s ...: Ondřej Kasík. [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: [http://www.spartaforever.cz/ukaz\\_clanek.php?clanek=1878](http://www.spartaforever.cz/ukaz_clanek.php?clanek=1878)

O Spartě. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/o-sparte.shtml>

Pobočky FanClubu. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/fanousci/fanclub-sparta/pobocky-fanclubu.shtml>

Počty obyvatel v obcích. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

Realmadrid TV. [online]. [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: [http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/en/Media/1193041540056/RealMadridTV/TV\\_GUIDE.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/en/Media/1193041540056/RealMadridTV/TV_GUIDE.htm)

Sociální média v Gambrinus lize. JANČA, Tomáš. *SlideShare.net* [online]. 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/tomjanca/gambrinus-liga-socialni-media>

*Sparta, do toho!: Oficiální klubový magazín - 02/2009* [online]. Praha, 2009 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/file/edee/cs/sparta-do-toho/75/02-2009-01.pdf>

Sparta, základ života. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/klub/nase-projekty/sparta-zaklad-zivota.shtml>  
Trenéři, nahlaš sestavu. *Oficiální stránky AC Sparta Praha* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.sparta.cz/cs/fanousci/trenere-nahlas-sestavu.shtml>

ŽEBŘÍČEK: 20 fotbalových klubů s nejvyšší návštěvností na světě. *Sportrevue.cz* [online]. 31.12.2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.sportrevue.cz/zebricek-20-fotbalovych-klubu-s-nejvyssi-navstevnosti-na-svete>

### **Ostatní zdroje**

AC SPARTA PRAHA FOTBAL, a.s. *Výroční zpráva: Společnosti AC Sparta Praha fotbal, a.s.* Praha, 22. září 2011. Dostupné z: <http://www.bizbiz.cz/v2/80669?sbirkaListiny=kodListiny=B+2276%2FSL+41&sbirkaListiny=key=067d616a46661eddf58cb5540ae1fdcf6225be4b&do=sbirkaListiny-presmerujNaListinu>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Organizační struktura AC Sparta Praha fotbal, a.s.....	14
Obrázek 2 – Obálky magazínu Sparta, do toho! v průběhu jednotlivých sezon.....	29

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vztah průměrné návštěvnosti fotbalových utkání v Gambrinus lize k počtu obyvatel daných měst v sezoně 2009/2010 .....	36
Tabulka 2 - Vztah průměrné návštěvnosti fotbalových utkání v Gambrinus lize k počtu obyvatel daných měst v sezoně 2010/2011 .....	37
Tabulka 3 – Vztah počtu fanoušků klubů Gambrinus ligy na facebooku k počtu obyvatel daných měst k 1. 1. 2011 .....	38
Tabulka 4 - Vztah počtu fanoušků klubů Gambrinus ligy na Facebooku k počtu obyvatel daných měst k 1. 1. 2013 .....	39