UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra Marketingové komunikace a public relations

Pavel Pštross

Komunikační aktivity sportovního klubu FK Dukla Praha v letech 2011–2014

Bakalářská práce

Praha 2016

Autor práce: **Pavel Pštross**

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

Rok obhajoby: **2016**

Bibliografický záznam

PŠTROSS, Pavel. *Komunikační aktivity sportovního klubu FK Dukla Praha v letech 2011–2014*. Praha, 2016. 41 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Jan Halada, CSc.

Abstrakt

Práce analyzuje komunikační aktivity fotbalového klubu FK Dukla Praha v letech 2011–2014. Důvodem takto vymezeného období je vstup klubu do první ligy (2011) a začátek sběru dat pro vyhodnocení (2014). Analýza staví na teorii sportovního marketingu, konkrétně je struktura odvozena od položek v marketingovém mixu (produkt, cena, místo, propagace). Vedle představení kubu skrze historii a filozofii obsahuje teoretická část i rozbor psychologických aspektů reklamy a sportu za účelem relevantního výkladu výsledků analýzy. Praktická část je vypracována deskriptivní metodou; výčtem všech využívaných komunikačních kanálů, popisem aktivit v jednotlivých médiích, rozborem formálních aspektů sdělení a zhodnocením funkčnosti webu. Zdrojem byly webové stránky klubu, výroční zprávy a profily klubu na sociálních sítích. Analýza mj. ukázala, že FK Dukla Praha se staví ke komunikaci s fanoušky proaktivně, jako kanál využívá primárně sociální sítě a jazyk uzpůsobuje cílové skupině. Kladné hodnocení získala i kontinuální práce s Fanklubem. Progresivní přístup však nesplňuje podoba webových stránek a současně byla zaznamenána i absentující finanční podpora na sociálních sítích. Jednotlivé výtky se promítly do doporučení v závěrečné části práce. Výsledky analýzy potvrdily, že s ohledem na finanční možnosti klubu byla marketingová strategie celkově vyhodnocena jako zdařilá.

Abstract

The paper analyzes the communication activities of the football club FK Dukla Praha in years 2011–2014. The reason for this limited period is the entrance of the club in the Premier League (2011) and the beginning of the data collection for evaluation (2014). The analysis is based on the theory of sports marketing, the structure specifically is derived from items in the marketing mix (product, price, place, promotion). Besides introducing the club through the history and philosophy, the theoretical part of an analysis consists of the psychological aspects of advertising and sport. The purpose of it is relevancy of the interpretation. The practical part is based on descriptive method; a list of all used communication channels, description of the activities of individual media, analysis of the formal aspects of communication and evaluation of the functionality of the site. The sources were the club's website, annual reports and club profiles on social networks. Analysis, among others, showed that FK Dukla Praha proactively communicates with its fans, the primarily channel being social networks, and adapts the language to that of the target group. Continual work with the fan club received positive ratings as well. Progressive approach, however, is not present in the appearance of web pages. There was also no financial support registered for social networks. Individual criticisms were reflected in the recommendations in the final part. Results of the analysis confirmed that due to the financial possibilities of the club the marketing strategy was evaluated as successful.

Klíčová slova

Marketing, reklama, sport, sportovní marketing, Dukla, fotbal, fanklub

Keywords

Marketing, advertisement, sport, sports marketing, Dukla, football, fan club

Rozsah práce: 65 239 znaků včetně mezer

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila 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 Pavel Pštross

Poděkování

Děkuji všem, kteří mi dopomohli k dopsání této bakalářské práce. Speciální dík však patří hlavně třem osobám – Doc. PhDr. Janu Haladovi, za cenné rady, které mi dal na konzultacích, Karolíně Poliakové, že mi byla během psaní vždy oporou, a především pak svému otci, za veškerou podporu a pomoc.

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:
Pavel Pštross

Razítko podatelny:

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta sociálních věd
Došlo dne: -5 -06- 2014
Čj: 4694 Přílohy: Skartační znak/lhůta:
Přiděleno:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:
2012

E-mail diplomantky/diplomanta:
ppstross@gmail.com

Studijní obor/forma studia:
Marketingová komunikace a PR

Předpokládaný název práce v češtině:
Komunikační aktivity sportovního klubu FK Dukla Praha v letech 2011-2014

Předpokládaný název práce v angličtině:
Communication of FC Dukla Prague in 2011-2014

Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: *ZS 2012/2013*):
(diplomovou práci je možné odevzdat nejdříve po dvou semestrech od schválení tezí)
LS 2014/2015

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

Fotbalový klub Dukla Praha je v České republice považován za klub s bohatou historií a tradicí, avšak během své existence se dostával do mnoha těžkých situací. V posledních letech fotbalový klub Dukla Praha projevuje vzestupnou tendenci, za což vděčí schopnému vedení a stabilní pozici v první fotbalové lize.

Cílem práce je provést analýzu marketingových aktivit od opětovného návratu do první fotbalové ligy v roce 2011, přičemž budu zkoumat především marketingové aktivity v ligovém ročníku 2013/2014. Aby práce měla maximální výpovědní hodnotu, hodlám se sejít s vysokými představiteli marketingového oddělení a získat od nich interní informace.

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

1. **Úvod**

2. **Představení bakalářské práce**

   2.1. Historie klubu

   2.2. Organizační struktura

   2.3. Aktuální marketingová situace

3. **Situační analýza**

   3.1. Marketingové metody

   3.2. Komunikační mix

   3.3. Marketingový mix

3.3.1. Produkt

3.3.2. Místo

3.3.3. Cena

3.3.4. Propagace

3.4. Mediální mix

4. Komunikované hodnoty

4.1. CSR

5. Aktivity klubu

5.1. Tisk

5.2. Internet

5.3. Sociální sítě

5.4. Analýza aktivit

6. Závěr

- Sumarizace veškerých poznatků o marketingových aktivitách ve fotbalovém klubu FK Dukla Praha + predikce toho, kam FK Dukla Praha bude směřovat své marketingové aktivity.

7. Shrnutí

8. Použitá literatura

9. Seznam příloh

10. Přílohy

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

- **Sociální média, která přímo spravuje FK Dukla Praha (roky 2011 – 2014).**
  - http://www.fkdukla.cz/
  - https://www.facebook.com/FKDuklaPraha
  - https://www.youtube.com/user/DuklaTVofficial
  - https://twitter.com/FKDuklaPraha
- **Webové stránky FAČR (roky 2011 – 2014).**
  - www.fotbal.cz
- **Interní data z FK Dukla Praha**

Postup (technika) při zpracování materiálu:

- Studium literatury a vhodných sekundárních pramenů
- Praktická aplikace kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody
- Zpracování dohledaných informací

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, Keller: Marketing management**
  - Dalo by se říci, že se jedná o marketingovou bibli, ze které vychází mnoho marketingových znalců. Ačkoliv se jedná o starší titul, svou hodnotu neztrácí.
- **FORET, Miroslav: Marketingová komunikace**
  - Praktické informace, které se vztahují k obecnému marketingu. Zákazníka, jakožto stěžejní objekt této publikace, budu ve své práci připodobňovat k fanouškovi.
- **MULLIN, HARDY, SUTTON: Sport marketing**
  - Jak již název napovídá, jedná se o knihu specializovanou na sportovní marketing. Pro mě osobně je důležitá z toho důvodu, že se v ní nalézají i moderní marketingové postupy.
- **GRAHAM, NEIROTTI, GOLDBLATT: The Ultimate guide to sports marketing**
  - Publikace se zaměřuje na sportovní marketing a obsahuje podrobnou strategickou analýzu sportovního oddílu. Zejména internetová komunikace je zde zevrubně popsána.
- **ČÁSLAVSKÁ, Eva: Management sportu**
  - Kniha se zabývá tím, jak zefektivnit práci při řízení sportovních organizací. Dále, čtenáře seznamuje s přípravou sponzorských aktivit, marketingových plánů či podporou prodeje.

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)

- TYLE, Jan. Komunikační aktivity sportovního klubu FC Barcelona v letech 2010–2011. Praha, 2012. 49 s. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Jan Halada, CSc.
- VOBRUBA, Lukáš. Marketingová komunikace fotbalového klubu Bohemians 1905. Č. Bud., 2013. diplomová práce (Ing.). JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. Ekonomická fakulta
- 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.

Datum / Podpis studenta/ky	
5.6.2014	P. Stroszy .....

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 5.6.2014 .....
Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga — **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

ÚVOD **1**

TEORETICKÁ ČÁST **2**

1 MARKETING **2**

1.1. Sportovní marketing 3

2 SPORT JAKO FENOMÉN **5**

3 EMOCE, KLÍČ K SRDCI ZÁKAZNÍKA **8**

4 MARKETINGOVÝ MIX **9**

4.1 Cena 10

4.2 Místo (Distribuce) 11

4.3 Produkt 11

4.4 Propagace 12

5 KOMUNIKAČNÍ DISCIPLÍNY **13**

5.1 Reklama jako prvek komunikace 13

5.1.1 Rozhlas 13

5.1.2 Televize 13

5.1.3 Tisk 14

5.1.4 Out-door 15

5.2 Online 15

5.2.1 Internet 15

5.2.2 Webové stránky 16

5.2.3 Sociální sítě 16

5.2.4 Facebook 17

5.2.5 Twitter 17

5.2.6 Youtube 17

6 DUKLA PRAHA **19**

6.1 Historie klubu 19

6.2 Filosofie klubu 21

6.3 Organizace 22

6.4 Členství 24

PRAKTICKÁ ČÁST **25**

7 CENA **25**

8 MÍSTO **26**
9 PRODUKT **27**
10 PROPAGACE **28**
10.1 Tisk 28
10.2 Webové stránky 28
10.3 Facebook 29
10.4 Twitter 29
10.5 Youtube – Dukla TV 30
ZÁVĚR **31**
SUMMARY **33**
BIBLIOGRAFIE **34**
PŘÍLOHY **38**

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce jsou Komunikační aktivity sportovního klubu FK Dukla Praha v letech 2011–2014, přičemž důraz kladu až na poslední rok, tedy 2014. Text je rozdělen do dvou sekcí – teoretické a praktické. V části teoretické se zaměřím na definování marketingové komunikace jakožto součásti podnikatelské strategie značky. Věnuji se vymezení komunikačních kanálů, které jsou nosnou konstrukcí pro pozdější praktickou analýzu.

Vzhledem k tematickému zaměření je nutnou součástí práce i otázka ukotvení sportu, tj. prostředí, které je možným aplikačním polem dnes již etablovaného oboru sportovního marketingu. Sportovní aktivity uplatňují mnohé principy, popisované v teorii her a přenositelné jak na samotné aktéry sportovních aktivit, tak i na jejich pasivní konzumenty, tedy diváky. Z perspektivy těchto pasivních konzumentů se sport stává produktem a tak i klíčovým prvkem, z něhož se odvíjí optimální strategie nástrojů sportovního marketingu.

Zdrojem informací k tématu mi bude odborná literatura zaměřená na teorii sportu, nástroje komunikace či psychologii marketingu. Pro účely praktické analýzy budu vycházet z veřejně dostupných databází reklam, výročních zpráv klubu a v online prostředí pak z oficiálních profilů FK Dukla Praha na sociálních sítích.

V rámci teoretické části zmapuji i historii a současné postavení zkoumaného subjektu, tj. FK Dukla Praha. Přiblížím zastřešující filosofii klubu a zhodnotím účinnost zvolených marketingových aktivit na poli propagace. Podrobněji rozeberu povahu jednotlivých, k tomu účelu využívaných nástrojů a položím tak teoretický základ pro komunikační analýzu.

V praktické části, zaměřené na konkrétní případ FK Dukla, se budu podrobněji zabývat jednotlivými komunikačními kanály. Zkoumané období začínající rokem 2011 jsem zvolil z důvodu tehdejšího postupu klubu do první ligy. Vycházel jsem z předpokladu, že éra počatá tímto rokem bude na komunikační aktivity bohatá, což umožní, aby má analýza postihla několik rovin marketingu, tj. z pohledu odlišných médiatypů, množství komunikátů či kreativity jednotlivých sdělení.

Cílem mé práce je tedy zasadit komunikační aktivity FK Dukla Praha do kontextu sportovního marketingu, zmapovat využité kanály propagace a představit ucelený přehled toho, jakou marketingovou strategii klub zvolil pro období 2011–2014.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Marketing

Marketing jakožto soubor aplikovaných metod, které kombinují poznatky více společenskovědních oborů, tj. především sociologie, psychologie a ekonomie, je poměrně mladou, ale dnes již etablovanou disciplínou s širokým praktickým dosahem. V úvodu se proto budu ve zkratce zabývat jeho místem, významem a posláním.

Marketingovou komunikací se podle P. Kotlera (2007, s. 69), předního odborníka na marketing, rozumí *„proces plánování a realizování určité koncepce, tvorba ceny, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb k vytváření směn, které by dokázaly naplnit individuální i společenské cíle"*. Definice naznačuje, že pravým účelem marketingu je šíření komerčních, resp. nekomerčních sdělení směřujících od určitého odesilatele (výrobci, poskytovatelé služeb, veřejní činitelé apod.) k publiku (konzumenti, uživatelé služeb apod.). Jak je zřejmé, předmět této disciplíny je velmi široký a zahrnuje celou škálu oblastí včetně kultury, politiky a v neposlední řadě i sportu.

Jak bylo řečeno, marketing jako samostatný obor je relativně mladý, proto i jeho dnešní vymezení není zřejmě konečné, což naznačuje velké množství jeho stále přibývajících, mnohdy i nesourodých, definic. Tato dosavadní definiční otevřenost má bezpochyby své výhody i nevýhody. Výhodou je možnost výběru definice, kterou budeme považovat za relevantní, byť možná s výhradou jejího potencionálního rychlého zastarání. Tato definiční otevřenost skýtá možnost pracovat právě s tím pojetím marketingu, které vyhovuje našim záměrům. Ve své práci se proto přikláním k definici, která do svého středu umísťuje zákazníka a jeho zájmy.

Klasické pojetí marketingu charakteristické orientací na zákazníka vyjadřuje věcná a koncizní definice, kterou vydal Britský *Chartered Institute of Marketing*: *„Marketing chápeme jako proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků, a to se ziskem"* (Karlíček, 2013, s. 18).

Pokud chceme, aby se marketing stal funkčním a efektivním nástrojem v oblasti podnikání, musíme vždy, a za jakýchkoliv okolností, vyzdvihovat zákazníka do popředí zájmu. Jeho preference, chování a tužby si musíme osvojit, jinak nedosáhneme požadovaného efektu a nezískáme si jeho náklonnost. Tradiční vystavení zákazníka do popředí zájmu s cílem generování zisku je častým předmětem kritiky. Dnes je již běžné pojetí, které usiluje o to, aby

zákazník nebyl pouhým jednorázově (často agresivně) osloveným konzumentem, ale aby komunikace s ním měla určitý „lidský“, interakční rozměr se znaky dialogu, nikoliv jen jednosměrně orientované komunikace. Ten se může odehrávat i v rámci delšího časového horizontu. Dalším novým prvkem jsou metody měření spokojenosti či monitoring ztracených zákazníků, které mohou poskytnout mnoho cenných dat, eliminovat tendenci k dalším odchodům a v konečném důsledku pak zvýraznit požadované efekty celého procesu. Pokud budou firmy respektovat tyto základní zákonitosti, mohou minimálně o 5 % navýšit své zisky. (Karlíček, 2013, s. 18–19)

Chybné kroky některých manažerů si pak můžeme vysvětlit zrychlenou a pro ně ne zcela pochopitelnou dobou. Doba tradičního marketingu s příchodem internetu dávno zanikla a nelze již pouze upínat pozornost na sledovanost, čtenost či zásah. Online prostředí nám umožnilo efektivně a jednoduše komunikovat s vlastními zákazníky. Obousměrná komunikace hraje v této revoluci klíčovou roli, o tom však více až v průběhu práce.

1.1. Sportovní marketing

Jak již bylo připomenuto, jednou z mnoha oblastí, které zasáhl marketing a jeho praktiky, byl sport. Příznivé podmínky pro to vytvořila komercializace sportu ve všech jeho podobách, provázená otevřenou i skrytou, materiálně však dobře zajištěnou profesionalizací. Vznikly tak podmínky pro nespočet podnikatelských aktivit vázaných na sport, důsledně uplatňujících pravidla trhu a princip ziskovosti. Tyto aktivity se soustředily hlavně kolem těch populárních sportovní odvětví, jež mají znaky dostupné, v mnoha případech masově frekventované lidové zábavy. (Novotný, 2009, s. 32)

Všeobecný zájem o sport a o vše, co se kolem něho děje (včetně zákulisních jednání apod.) byl odjakživa hnaný vžitou lidskou potřebou soutěživosti a obdivem k tělesné síle a obratnosti. Právě díky těmto lidským vlastnostem se sport stal snadno využitelným nástrojem manipulativně orientovaného reklamního průmyslu. To platí především, nikoliv však výlučně, pro kolektivní sporty, umožňující sdílenou identifikaci s úspěchy i neúspěchy oblíbených aktérů sportovního výkonu ve všech jeho podobách.

Sportovní zápolení dalo postupně vznik důmyslné síti z větší části vzájemně propojených hierarchicky členěných struktur, sahajících od lokálních klubových aktivit až ke svým vrcholům – mnohdy bombasticky organizovaným mezinárodním soutěžím. Postupně se

tak vytvořilo široké pole možností pro marketing ve všech jeho etablovaných a osvědčených podobách.

Aplikaci "klasických" metod marketingu ve sportu podtrhují definice, jimiž se někteří teoretici snaží vystihnout specifika tohoto nového kontextu. Např. W. Freyer (1991, s. 21) uvádí: *„sportovní marketing je řídící koncepce, která u sportovních organizací vychází z trhu nebo se chce řídit trhem. Tato koncepce požaduje dlouhodobé a koncepční jednání"*. Jak je patrné, definice de facto zvýrazňuje jen ekonomický rozměr problému. Mimoekonomické aspekty, z nichž má klíčový význam otevřenější, oboustranná komunikace mezi poskytovateli sportovních produktů a konzumentem (divák, fanoušek apod.), zde nejsou zmíněny.

Jisté vědomí potřeby komunikace, sledující poznání hlubší znalosti motivační struktury konzumentů vyjadřuje již definice autorů B. G. Pittse a D. K. Stolara (1996, s. 290), kteří hodnotí sportovní marketing jako *„proces navrhování a zdokonalování činnosti pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy"*.

Propracovanější definici však nabízí Mullin, B., J., Hardy, S., Sutton, W., A. (2000, s. 441):

„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 vztažených přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu."

2 Sport jako fenomén

Jak již bylo naznačeno, marketing v oblasti sportu těží ze specifických znaků fenoménu, který se skrývá pod tímto široce vymezeným pojmem a zahrnuje širokou škálu aktivit, jejichž sjednocujícím znakem je soutěživost na bázi individuálního či kolektivního fyzického výkonu. Významnou roli v přitažlivosti sportu hraje fakt, že zmíněná soutěživost (ve své kolektivní podobě) má formu hry s otevřeným koncem. Jak uvádí klasik teorie médií Marshall McLuhan, sport navazuje to, co je typické pro hry obecně, tj. *„možnost simultánní participace na určitém modelu kolektivního života.“* Z poznatků teorie her vchází i jeho téze, že *„hry představují média mezilidské komunikace, které mohou existovat a mít smysl jedině jako extenze našeho vnitřního života“* (McLuhan, 1995 in Děkanovský, 2008, s. 23).

Efekt dosahovaných výkonů má většinou i výraznou estetickou složku – a co víc, úspěch sportovců je pak často nositelem "vyšších obsahů" navozujících sdílené stavy kolektivního vědomí – nejčastěji "skupinové sebevědomí fanoušků", jde-li pak o mezinárodní kolbiště, tak i "národní hrdost" apod. V krajním případě je prožitek úspěchu zástupnou sublimací postojů, jejichž těžiště je spíše v rovině ideologické, etnické aj. Sama ctižádost sportovce dosáhnout bezkonkurenčního výkonu je většinou populace vnímána jako jedna z předních osobnostních kvalit a jako příklad hodný následování i v jiných sférách života. Úspěšný sportovec se stává tím, co anglosaská sociální psychologie označuje termínem "role model". Publikum chce příběh, proto kariéry úspěšných sportovců, historie sportovních týmů apod. dobře uspokojují potřebu zasazení všeho, co se děje ve světě sportu, do přitažlivých narativních schémat.

Sport je dnes všeobecně přijímanou pozitivní hodnotou, působící nejen napříč celým socio-demografickým spektrem, ale v širším měřítku i napříč mnohostí lidských kultur a světadílů. Tento fakt dramaticky posílil rozvoj prostředků masové komunikace (od poloviny minulého století téměř dominantně televize, v současnosti nových médií a sociálních sítí). S jistou nadsázkou lze konstatovat, že díky médiím se sport stal nedílnou součástí pop-kultury s mnoha přesahy do téměř bezhraničné sféry zábavního průmyslu. (Děkanovský, 2008, s. 11)

Z hlediska tématu je ovšem nadmíru důležité, že sport, ať již jde o jeho aktivní provozování či o pouhou pasívní konzumaci, má schopnost silně zasáhnout a formovat emoční složku lidské psychiky. Tedy sféru, která výrazným způsobem formuje kognitivní i behaviorální determinanty lidských postojů. V tomto komplexu má z hlediska našeho předmětu speciální postavení potřeba a optimální způsob komunikace. Komunikací zde rozumíme adekvátní, srozumitelnou a odosobnění prostou výměnu informací s adresáty

sportovního marketingu, tj. konzumenty a uživateli jeho nabídek. Tedy komunikace s přesahem byť třeba sofistikovaného, ale přesto jen jednostranně „komerčního“ sdělení. Zde nabízejí široké pole působnosti především tzv. sociální média, která rozvedeme dále v průběhu práce. Téma sportu, jakožto jeden z nevyčerpatelných zdrojů mezilidské informační výměny, zde může navodit velmi dobrou atmosféru a určité neformální pozadí pro kontakt poskytovatele marketingové nabídky s jejím konzumentem.

Ptáme-li se, jak může sportovní marketing nejlépe těžit ze specifik svého předmětu, docházíme k sice jen obecnému, ale zásadnímu závěru, že je to možné jen s respektem k shora zmíněným skutečnostem, vyplývajícím ze speciální povahy sportu s jeho univerzální civilizační akceptací. Jak již bylo naznačeno, aktivitou sportovního marketingu ovšem nemůže být jen pouhá komerční propagace se sportem souvisejících artiklů a služeb, tj. jen jakési „tradiční“, tj. jednodimenzionální využití sportovního prostředí k čistě reklamním účelům. Je podstatné zaměřit se na selektivní volbu takových marketingových metod a kroků, které jsou synchronní s psychosociálním ustrojením jejich adresáta, tj. aktéra či konzumenta „sportu“ ve všech jeho možných podobách.

Znakem úspěšného sportovního marketingu nemůže proto být pouze jednorázový komerční úspěch postavený na dobře zvládnuté propagaci konkrétního výrobku nebo služby, nýbrž schopnost vytěžit maximum z „jemnějších“, kvantitativně nesnadno vyjádřitelných předpokladů. K těm řadíme hodnoty a preference zákazníka z dlouhodobějšího hlediska. Výrazný ekonomický dopad tohoto přístupu se nemusí nutně dostavit už v průběhu kampaně, ale s jistotou se projeví v delším časovém odstupu, a to stabilněji než u jednorázových aktivit orientovaných na okamžitý zisk.

Vraťme se ale k naznačenému psychosociálnímu rozměru sportu. Jak uvádí Děkanovský (2008), sport, resp. hry, ať již v aktivní nebo pasivní podobě, nabízí možnost participace na určitém modelu kolektivního života. Hry dále charakterizuje jako média mezilidské komunikace, která mohou existovat a mít smysl jedině jako extenze našeho vnitřního života. V tomto smyslu charakterizoval sport i McLuhan. Sport připodobnil populárnímu umění a připsal mu schopnost umožnit odstup od materiálních tlaků rutiny a konvence, pozorování a dotazování. (McLuhan, 1995 in Děkanovský, 2008, s.23).

Jak již bylo zmíněno, pokročilé vysílací technologie, zejména pak telekomunikační satelity, učinily ze sportu součást globální masové kultury, s jejím základním znakem, jímž je participace velkého počtu lidí na určitém modelu kolektivního života. Největším přínosem nových technologií bylo zřejmě to, že přinesly sportovní zážitek z kteréhokoliv místa na

zeměkouli až do našich domovů, a to dokonce prostřednictvím živého vysílání. (Děkanovský, 2008, s. 11)

3 Emoce, klíč k srdci zákazníka

Definice, ze které vycházíme v práci, označuje emoce za *„uspořádaný soubor chemických a neuronálních odpovědí mozku na emočně kompetentní podnět, například na objekt nebo situaci“* (Antonio R. Damasio in Vysekalová, 2014). V rámci marketingové komunikace musí značka zohlednit i aspekty lidské psychiky, které ovlivňují finální vjem diváka. Emoce totiž nevznikají jako pasivní recepce emočně zabarveného podnětu, ale jako aktivní vstřebání a analýza sdělení založená na komplexnosti osobnosti. Klíčové v tomto procesu je zapojení vědomých i nevědomých vrstev naší psychiky. *„Zpracování podnětu může, ale nemusí být vědomé, neboť emoční odpovědi jsou automatické. Emoční odpovědi jsou ty druhy odpovědi mozku, které evoluce připravila jako odpovědi na některé typy objektů a událostí společně s jistým rejstříkem akcí“* (Vysekalová, 2014, s. 15).

V procesu zpracování vnějších podnětů využívá lidská psychika i penzum osobních zkušeností a vzpomínek. Samotná interpretace vlivů, která vyústí v konkrétní emoci, je tak přímo ovlivněna i vlnou asociací, které jsou zpřítomněny vnějším impulsem. Konkrétně tedy proces emoční odpovědi vychází z toho, že *„mozek asociuje další objekty a události, které jsou součástí individuální zkušenosti, s oněmi objekty a událostmi, které jsou příčinou emocí z vrozených důvodů. Tím vzniká další množina emočně kompetentních podnětů”* (Vysekalová, 2014, s. 16).

4 Marketingový mix

Předchozím textem jsme se pokusili naznačit specifika vycházející z aplikace marketingu v oblasti sportu. K danému účelu práce se samozřejmě nabízí zohlednění celé řady aspektů z obecné teorie marketingu. Své důležité místo má ve sledovaných souvislostech např. koncept „marketingového mixu“.

Nástroje marketingového mixu vycházejí ze strategických marketingových rozhodnutí. Nástroji rozumíme základní čtyři navzájem propojené položky, týkající se konkrétního rozhodnutí v rámci podnikatelské strategie, tzv. 4P :

- nabízený produkt (product)
- cena produktu (price)
- propagace (promotion)
- dostupnost (place)

Jednotlivé prvky tohoto modelu jsou chápány jako základní veličiny marketingu. Jedině jejich promyšlená a synergická implementace může zajistit *„korporátní nebo výrobkovou komunikaci a podporu image“* (Kotler a Keller, 2013, s. 568).

Nyní se zaměřme na výše popsanou čtveřici základních prvků modelu a přibližme si jejich funkci. Vhledem k vytyčenému záměru mé práce považuji za klíčové zaměřit se blíže na propagaci, a to ukázkami vztaženými k jednotlivým médiatypům.

Zákazník pohlíží na marketingový mix z pozice, jaký užitek mu přináší. Kotler (1998) uvádí ke čtyřem marketingovým nástrojům čtyři zákaznické užitky:

Marketingový mix		**Zákaznický užitek**
Produkt	→	*Potřeby a přání zákazníka*
Cena	→	*Náklady zákazníka*
Místo	→	*Pohodlí zákazníka*
Propagace	→	*Komunikace se zákazníkem*

V podobném duchu je někdy využívána varianta výše popsaného modelu, označovaná zkratkou 4C. Tou se rozumí hodnota pro zákazníka (costumer value), náklady pro zákazníka (costs), dostupnost produktu (convenience) a jeho komunikace (communication). Daný koncept tedy ještě více zdůrazňuje hledisko zákazníka, které je v samém jádru marketingu. (Karlíček, 2013, s. 152)

4.1 Cena

Marketing chápe cenu jako stěžejní „P", které firmě může generovat zisk. Je zjevné, že adekvátně zvolená cenová politika má na chod dané firmy či organizace zásadní vliv. Do její přípravy je nutno vnést mj. i určitý psychologický vhled. Vnímaná kvalita a cena hraje v očích zákazníka klíčovou roli. *„Ceny jednotlivých produktů nabízených na stejné cenové úrovni vytvářejí cenovou hladinu. Představitelé poptávky tuto cenovou hladinu registrují a každá markantní odchylka směrem nad nebo pod tuto hladinu vzbuzuje pozornost"*, upozorňuje Čáslavová (2009, s. 109). Pokud máme ilustrovat tento předpoklad příkladem ze sportovního kontextu, můžeme poukázat např. na nedávnou kauzu fotbalového týmu FC Liverpool. Fanoušci na protest stále zvyšujícím se cenám bojkotovali několik fotbalových utkání svého celku. Kvůli této iniciativě bylo vedení nuceno od tohoto nápadu opustit. (Týden.cz, 2016)

Zákazníci si cenu dokáží poměřit s konkurencí, což byl přesně výše zmíněný příklad. (V tom smyslu se jedná o tzv. referenční cenu). Také zde mohou hrát roli ceny, které si zákazníci pamatují z předchozích nákupů a psychologicky si zjednodušují výběr v dané kategorii.

Pokud máme zvažovat roli ceny ve sportu, musíme brát v potaz velmi širokou škálu jeho možných kontextů, nabízejících obdobně širokou škálu produktů. V některých případech se lze opřít o přímé ekonomické kalkulace (např. služby a výrobky), v dalších vstupují do hry i faktory, jejichž ekonomická vyčíslitelnost může být jen nepřímá.

Bez ohledu na to, že sportovní organizace nemusejí mít všechny znaky standardních subjektů tržní ekonomiky, při tvorbě cen musejí zohlednit nabídku, kterou předkládají jejich konkurenti. Trh je totiž homogenní a citlivý na každou změnu jednotlivých, navzájem se ovlivňujících nabídek – příkladem zde mohou být tzv. transfery hráčů. Samozřejmě platí pravidlo, čím kvalitnější produkt, tím vyšší cenu lze účtovat, proto je v zájmu všech aktérů této směny, aby se kvalita nabízeného produktu držela co nejvýše. Jako příklad můžeme uvést

sportovní výsledky – pokud tým hraje kvalitní (a emočně nabitý) fotbal, fanoušci a diváci mohou počítat s navýšením ceny. V takovém případě lze očekávat, že se sportovní organizace setká s porozuměním a tento její krok bude vnímán jako oprávněný.

Při tvorbě ceny se nabízí k využití zavedené nástroje cenové (cena respektující návratnost) i necenové (propagace nebo způsob distribuce). Sportovní organizace mohou ovlivnit svou konkurenceschopnost skrze cenu např. prostřednictvím slev či způsoby plateb nebo zvýhodňující permanentky na určité časové období. Přesto slevové akce nemusí vždy plnit svůj účel. Mnohdy se stává, že slevová akce spíše v očích zákazníků vyvolá podezření, že s prodávaným produktem není všechno v pořádku. Projevuje se i ověřený poznatek, že psychologické vzdálenosti mezi cenami nejsou stejné jako objektivní číselné údaje. (Kotler, Keller, 2007, s. 494) Rozhodování o volbě či odmítnutí produktu nevychází totiž jen z charakteru výrobku, ale je ovlivněno osobností konzumenta, tedy i jeho emocionalitou. Ve sportovním marketingu, který je z velké části orientován na divácký zážitek, se tato podmíněnost samozřejmě projevuje ve velkém zastoupení.

4.2 Místo (Distribuce)

Po volbě produktu a stanovení cenové hladiny je nutno hledat způsob, jak produkt dodat zákazníkovi. Distribuční kanál by měl být v souladu s cílovou skupinou. Např. pokud víme, že touto skupinou jsou zákazníci vyšších věkových kategorií, neměli bychom nabídku prodeje limitovat uveřejněním na internetu, neboť v takovém případě je nutné počítat s jistým uživatelským handicapem. Též povaha produktu hraje v distribuci významnou roli. Je zřejmé, že pro hmotné a nehmotné produkty existují odlišné distribuční cesty.

4.3 Produkt

Produkt v té části sportovního marketingu, která je zaměřena na aktivní provozování sportu, představují tyto základní složky: forma hry, hráči, sportovní výbava a výstroj a místo. (Čáslavová, 2009, s. 121) Vzhledem k zaměření sportovního marketingu i na pasivní konzumaci sportu je nutno vzít v úvahu „nadstavbové prvky“ – tj. vstupenky, programy k soutěžím, audiovizuální nahrávky apod. Vzniká tak jistý „svazek užitků” zahrnující jádro produktu a jeho další nadstavbu. To jen potvrzuje již naznačenou potřebu sportovního

marketingu respektovat a pracovat se sportovním projektem tak, aby bylo možné těžit z jeho diverzity a mnohotvárnosti.

4.4 Propagace

Posledním a s ohledem na téma práce nejvýznamnějším prvkem marketingového mixu je propagace sportovního produktu. Propagaci lze chápat jako řízené informování, prováděné za účelem přesvědčení určité cílové skupiny. Jedná se o klíčový nástroj, jímž sportovní instituce uplatňují své marketingové cíle. (Karlíček, 2013, s. 190). Propagace často využívá všech známých, dostupných prostředků k manipulaci za účelem konkrétního obchodního rozhodnutí.

I ve sportu se propagace člení do čtyř základních činností: reklamy, publicity, opatření na podporu prodeje a osobního prodeje. (Čáslavová, 2009, s. 111)

Zpravidla je uplatňován postup, jehož úvodním krokem je volba potenciálně vhodných činností. Po ní následuje samotná realizace propagačních kampaní, uplatňujících zmíněné prvky marketingového mixu (4P). Během této fáze je nutno učinit kompetentní rozhodnutí, které vybere charakteristické znaky produktu či značky vhodné ke zdůraznění. Je nepochybné, že důkladná znalost produktu, značky, trhu a cílových skupin je v tomto kroku klíčová, jinak sdělení ztrácí svůj efekt. Přitom je třeba nezanedbat žádný detail: každé slovo, grafika, zvuk (především hudební doprovod) a další vjemové složky je nutno podrobit důkladné analýze. (Karlíček, 2013, s. 190) Zvláštní pozornost je třeba věnovat tomu, aby tlumočená sdělení nenavozovala různé latentně negativní konotace.

Pokud jde o propagační aktivity v případě konkrétního sportovního klubu, uvážlivé uplatnění všech uvedených pravidel je předpokladem, aby jeho vnímání veřejností bylo konzistentní s tím, jak sám tento klub definuje svůj „positioning" (Karlíček, 2013, s. 152).

Soustavným vodítkem jednotlivých aktivit ve sledovaném komplexu propagačních prvků musí být jejich cílový segment. Kampaň, která jej míjí či podceňuje, nemůže mít dobré vyhlídky a je předurčena k tomu, aby se stala ekonomickou i psychologickou ztrátou. Výběr případné mediální agentury, rozhodování o možných scénářích apod.) proto musí být svěřen osobám s příslušnou kompetencí a dobrou znalostí trhu.

5 Komunikační disciplíny

5.1 Reklama jako prvek komunikace

Není jistě překvapivé, že většina mediálních odborníků považuje reklamu za nejdůležitější prostředek k vytváření a posilování image značky. Efektivita reklamy spočívá vtom, že dokáže celoplošně navýšit povědomí o komunikované značce, případně ovlivňovat mínění o nabízeném produktu. Není rovněž pochyb o tom, že v její masově rozšířené, globalizované formě umí zasáhnout téměř kohokoliv napříč sociodemografickým a kulturním populačním spektrem.

Reklamní formáty se dělí podle využití v jednotlivých médiatypech, zastoupených rozhlasem, televizí, tiskovou, venkovní a online reklamou. Pro ucelenost přehledu budu vycházet z knihy *Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru* (Tomandl, 2011), která komplexně mapuje tuto problematiku. Postupně tyto nosiče rozeberu níže.

5.1.1 Rozhlas

Rozhlas jako jedno z prvních tradičních masových médií si svůj význam drží dodnes, navzdory pozdějšímu rozšíření všech dalších, technicky vyspělejších médií. Na rozdíl od TV, která má tendenci podbízet se „homogenizovanému masovému vkusu“, rozhlas se svou nabídkou velkého počtu různě obsahově vyprofilovaných stanic i dnes zachovává jistou kulturní diverzitu, tj. schopnost selektivně oslovit mnohdy úzce vymezené skupiny posluchačů, sdílejících obdobný vkus či životní styl. Mnoho zadavatelů reklamy využívá rozhlas právě z těchto důvodů.

Z tohoto pohledu se jedná o marketingově zcela specifické a zajímavé médium – sice poněkud omezené svým dosahem, ale atraktivní nízkými produkčními náklady.

5.1.2 Televize

Význam televize pro utváření veřejného mínění je nezpochybnitelný. Využití tohoto média v marketingových kampaních nabízí obrovské pole možností. Jistou nevýhodou jsou vysoké vstupní náklady, ty však vyvažuje možnost zasáhnout reklamním sdělením obrovský

okruh potenciálních konzumentů propagovaných produktů. Ve srovnání s rozhlasovou reklamou lze vytěžit i z percepční synestezie optické a aurální složky sdělení, uplatněné v účelově úsporném narativním kontextu (ve zhuštěné podobě se jedná o prostředky, které tradičně uplatňuje film).

Na druhé straně, skvělé možnosti televize jako dominantního elektronického média našeho věku jsou důvodem současné přesycenosti trhu televizní reklamou a vzniku určité divácké otupělosti, označované jako „reklamní slepota". (Louženský, 2012) Předcházet jí může pouze ta reklama, která se dokáže prosadit jistou originalitou a kreativností. Taková reklama musí zaujmout vtipem, navozením pozitivních konotací a vyvarovat se častému podcenění estetických stránek fenoménu. Sklouznutí do polohy nahlouplého kýče je bohužel až příliš častým případem.

Nevýhodou televizní reklamy je rovněž obtížná měřitelnost zásahu, závislá víceméně jen na pouze časově podložených datech „peoplemetrů". (Šťastný, 2011) Sama profesionálně připravená režie reklamního vstupu nestačí, svůj efekt přinese jen v kombinaci s vhodně zvoleným formátem, jeho délkou a umístěním.

Při propagaci sportovních oddílů či produktů se na kanálech veřejnoprávních a komerčních TV stanic využívají především tzv. komerční pauzy v rámci sportovních bloků. Umístění se zpravidla doporučuje před či po nějaké sportovní relaci. Sportovní organizace si běžně zaručují přístup do tohoto vysílacího prostoru poskytnutím finančního sponzoringu pro konkrétní pořad. Zpravidla se to děje v případě, kdy televizní utkání je vysíláno z konkrétního stadiónu. (Českátelevize.cz, 2015)

Dnes již běžná pluralita specializovaných sportovních TV kanálů dává sportovnímu marketingu mimořádné možnosti, neboť tyto kanály míří takřka výhradně na diváky s pozitivním, nezřídka osobním vztahem ke sportu.

5.1.3 Tisk

Do této kategorie řadíme veškerou reklamu publikovanou v tiskových médiích, tj. převážně v novinách či časopisech. I zde jde možno pozorovat přesycenost a nadužívání dostupného prostoru. I zde vzniká nebezpečí výše zmíněné „reklamní slepoty". Ze samotné povahy věci vyplývá, že nejvhodnějším tiskovým médiem pro sportovní reklamu jsou periodika s tematickým sportovním zaměřením (sportovní magazíny apod.).

Výhodou tiskových médií je tzv. „tezaurační efekt". Zatímco vyslovené slovo v televizi a rozhlase odezní a část publika zcela mine, protože nebyla v daný moment v dosahu,

článek či inzerát v oblíbených novinách nebo časopise zůstává zachován a lze se k němu později vrátit. (Tomandl, 2011, s. 179)

5.1.4 Out-door

Jedná se o reklamu, které se snad nelze vyhnout – dnes, po více než dvou desetiletích obnovené tržní ekonomiky jsme svědky její všudypřítomnosti. Její brutální vpád do krajiny a historického městského prostředí nás právem popuzuje, naopak na ochozech sportovních stadionů nebo jako dekorace utilitárních a obvykle nevzhledných sportovních staveb nám však nemusí připadat jako něco nepřístojného. Specifický a do značné míry výsostný prostor sportovního marketingu je tak více imunní vůči pocitu agresívní, obtěžující vtíravosti. Psychologický, subliminální (tj. podprahový) účin sportovně orientované reklamy v emočně zelektrizovaném prostředí vrcholných utkání by si jistě zasluhoval hlubší pozornost společenskovědního výzkumu – leccos je již o tomto fenoménu známo a není náhodou, že reklama ve všech podobách, nejen v podobě vstupů do TV přenosů, ale i ve své venkovní formě, je záležitostí, kolem níž se točí stamiliony. (ibisworld.com, 2015)

5.2 Online

5.2.1 Internet

Ne nadarmo se říká, že 21. století je stoletím internetu. Pro běžné uživatele se stal součástí každodenního života a jen stěží bychom si představili život bez něj. (Googlepress.cz, 2014) Jedná se o médium, které dokáže kombinovat přednosti všech v předchozím textu zmíněných médiatypů. Výhod, které nabízí, je celá řada: snadná měřitelnost, přesné zaměření na cílovou skupinu, využitelnost různých reklamně-komunikačních formátů apod. Denisa Hejlová ve své práci *Public Relations* (2015, s. 143) píše, že *„digitální komunikace umožňuje přesné cílení reklamních sdělení a komerčních obsahů na základě osobních preferencí. V online komunikace je také snazší změřit zásah a výsledky komunikace"*.

Možná největším kladem, který činí internet univerzálním a dnes pravděpodobně nejrozšířenějším médiem sportovního marketingu, je všeobecně mimořádně nízký vstupní poplatek. (E15.cz, 2007) To oceňují zejména menší sportovní organizace s omezenými finančními možnostmi. Do této komunikační skupiny zahrnujeme komunikaci prostřednictvím online reklamy, vlastních webových stránek a v neposlední řadě pak

prostřednictvím sociálních sítí, jejichž efekt může být srovnatelný s ekonomicky a technicky mnohem náročnějšími běžnými zákaznickými linkami. Tomu všemu napomáhá dnes již všeobecná rozšířenost internetu, kdy tří čtvrtiny českých domácností má připojení k internetu, což se promítá do dále se prohlubující uživatelské znalosti, zejména v aplikaci na přenosná média typu mobilního telefonu, tabletu apod. (Český statistický úřad, 2015)

Účinnost Online reklamy násobí možnost zasahovat přesným cílením specifické, geograficky a socio-demograficky diferencované populační skupiny. Sporný účin zřejmě mají (většinou agresivní) bannery, jimž je možno bránit instalací blokovacích programů (např. programem Ad Block).

5.2.2 Webové stránky

Webové stránky lze chápat jako *„stránky nebo knihovny, které pokrývají různá témata a obsahují velké množství myšlenek, pohledů a vizí"* (Vysekalová, 2014, s. 72). Pro sportovní fanoušky jsou místem, kde lze nalézt veškeré informace o dané sportovní organizaci. Vizuální podoba těchto stránek hraje proto velkou roli a vyžaduje profesionální zpracování. Tento kanál by měl ve své podstatě poskytovat praktický, přehledně uspořádaný a operativně použitelný informační servis. V poslední době se rozšířil trend, že webové stránky sportovních oddílů přebírají inzerci, na kterou se zaměřovaly původně jen e-shopy. (Karlíček, 2013, s. 193)

5.2.3 Sociální sítě

Jde o specifickou, zřejmě nejrozšířenější formu sociálních médií, zahrnujících mj. diskusní fóra a blogy. Sociální sítě momentálně mění způsob konzumace sportu. Jejich koexistence s tradičními médii není jednoduchá, často má podobu kontroverze a konfliktu. Uživatelé prostřednictvím sociálních sítí vytvářejí a sdílejí nejrůznější obsah (videa, hudbu, fotografie, zkušenosti, zážitky atp.). Hojně frekventovanou příležitostí k různým formám komunikace na sociálních sítích (volání, tweetování, chatování, blogování apod.) jsou televizní přenosy sportovních utkání, kdy fanoušci komentují jejich průběh (Billings, 2011, s. 13). Současně jsou utkání ideální příležitostí k tomu, aby účastníkem této komunikace byl přímo sportovní klub, jehož hráči jsou aktéry sledovaného zápasu.

Od svého vzniku se sociální sítě postupně stále více modifikují ve prospěch podnikatelů, kteří mají možnost jejich prostřednictvím prezentovat své produkty. Sportovní

marketing, spolu se všemi ostatními typy marketingu, objevil sílu tohoto kanálu a využívá tak sociální sítě k sebeprezentaci, ke komunikaci s fanoušky a k placené reklamě, která díky přístupu k velkému množství dostupných osobních dat umožňuje diverzifikovat její zacílení. Právě tento aspekt zvýhodňuje reklamu na poli sociálních sítí oproti té v klasických médiích. (Olexa, 2016)

5.2.4 Facebook

Facebook je sociální síť s největším počtem aktivních uživatelů (1,9 miliard) ve více než 84 jazykových mutacích. Byl založen v roce 2004 a jeho misí je *„dát lidem možnost sdílet mezi sebou a činit svět otevřenějším a propojenějším“*. (Newsroom, 2016) Důsledná práce Facebooku s daty zaručuje značce, že její obsah se objeví potenciálnímu zákazníkovi, který na základě tohoto zaměření nebude s největší pravděpodobností reklamu vnímat jako rušivou. *„Umělá inteligence algoritmů pečlivě zváží, které z příspěvků by se zákazníkovi mohly hodit“* (Kaslík, 2015), a to nejen co se týče placené reklamy, ale i v rámci tzv. organického dosahu, na který z finančních důvodů stále spoléhá velké množství značek.

5.2.5 Twitter

Twitter je bez debat jednou z nejpopulárnějších sociálních sítí. Twitter umožňuje jedincům konstruovat mikroblogy, ve kterých mohou vytvářet a distribuovat komunikační zprávy pro ostatní. Twitter se nabízí pro sportovní organizace jako vhodná sociální sít. Limit 140 znaků je totiž ideální pro rychlé informování či online textový přenos sportovního utkání. (Vyhnánková, 2012)

5.2.6 Youtube

Tato sociální síť je příkladem „amatérského” video kanálu. Před profesionálním, komerčním TV vysíláním jej i přes běžné technické nedostatky zvýhodňuje okamžitá dostupnost, často pak i charakter informačně koncizní glosy, spontánně reagující na nějakou individuálně či kolektivně prožitou událost. Nabízí i možnost rychlého zpětného vyhledání. (Děkanovský, 2008, s. 79)

Vpravdě globální úspěch této sociální sítě potvrzuje nedávno uveřejněná statistka, ze které vychází, že je to dnes třetí nejnavštěvovanější webová stránka na světě (po Googlu a Facebooku). (Kasík, 2015) Někteří odborníci dokonce uvádějí, že se již jedná o přímého konkurenta televize. I zde se sportovním organizacím nabízí široké pole využití.

6 Dukla Praha

6.1 Historie klubu

Fotbalový klub FK Dukla Praha byl založen r. 1948, tj. před téměř 70 lety. Jeho činnost byla od samého počátku spojena s armádou, která jej řídila organizačně a materiálně. Kostra týmu byla složena z vojáků ve službě. Veřejností byl proto klub vnímán jako „armádní".

Ve svých počátcích, i přes nadstandardní povahu kádru (v Československu existovalo pouze toto profesionální armádní mužstvo), tým neoslňoval svými výkony. Jedním z hlavních důvodů byla vysoká fluktuace hráčů a vedení, což se promítalo do stabilnosti a tím i do výkonnosti družstva.

Karel Kolský, na tehdejší poměry osvícený trenér, si byl těchto negativ vědom a začal usilovat o udržení, případně vhodné rozšíření stávajícího kádru. Tento ambiciózní nápad se setkal s příznivým přijetím u vedení klubu a trenér tak mohl přemýšlet koncepčně nad budoucí skladbou týmu. V tomto smyslu lze proto o roku 1953 bez nadsázky hovořit jako o zlomovém.[1]

Ve stejné době došlo i k zásadní přestupové aktivitě mezi jednotlivými týmy v rámci nejvyšší československé soutěže, což u široké veřejnosti vyvolalo negativní ohlas, byť objektivně mělo sloužit vyššímu zájmu a ku prospěchu věci. V rámci příprav na nadcházející MS ve Švýcarsku se uskutečnily tři taktické transfery z popudu Státního úřadu pro tělesnou výchovu a sport – do Dukly přišli obránci Trnka, Ipser a Hemele, aby se do příštího léta sehráli.

FK Dukla Praha si začala budovat jméno na mezinárodním poli v druhé polovině padesátých let, kdy herně ovládla tradiční turnaj v Antverpách a doplnila reprezentační tým Československa o několik svých hráčů. Druhá polovina padesátých let byla i ve znamení hráčského exodu a prvního oficiálního mistrovského titulu.

Šedesátá léta byla pro klub úspěšnou érou – pět mistrovských titulů a čtyři účasti ve čtvrtfinále prestižního PMEZ, předchůdce dnešní Ligy Mistrů, hovoří za vše. Za zmínku stojí vítězství nad takovými soupeři jako např. West Ham United nebo Esponyol Barcelona.

[1] Tehdy mj. vznikly i tradiční dresy, které se užívají dodnes. V této souvislosti stojí za zmínku, že tyto dresy jsou celosvětově ceněny za svou vizuální kvalitu. (Pantanella, 2007) (Příloha č. 1)

Kvalitní výkony hráči přenesli i do reprezentace – na Mistrovství světa v Chile 1962 výběr Československa senzačně dokráčel až do finále, kde nestačil na silnou Brazílii, za kterou tehdy hrál nejlepší hráč fotbalové historie Pelé. (Dhar, 2014) Tento úspěch dodnes nebyl překonán. V témže roce obdržel hráč Dukly Josef Masopust individuální ocenění „Zlatý míč“, udělený prestižním časopisem France Football. Šedesátá léta byla ještě ve znamení fenomenálního comebacku. Na podzim sedmá Dukla v nejvyšší československé soutěži finišovala tak mohutně, až nakonec skončila první. Tento titul jí opět zajistil postup do PMEZ, který Dukla proměnila v semifinálovou účast, což je i jejím historickým maximem.

V první polovině sedmdesátých let se na mužstvu podepsala generační obměna vedoucí k hluchému období bez úspěchů. Primát si mužstvo připisuje až v ročníku 1976/1977 po dlouhých jedenácti letech, čímž si zajistila účast v poháru UEFA, nástupci PMEZ. Zde již tradičně končí ve čtvrtfinále zápasem s berlínskou Herthou.

V roce 1976 tým ČSSR vyhrál Mistrovství Evropy v památném bělehradském finále nad Německou spolkovou republikou, jejíž dres hájil např. Franz Beckenbauer (Barrie Spirit Soccer, nedatováno). Na tomto turnaji se představili i hráči Dukly, jmenovitě brankář Viktor, útočník Nehoda a záložník Štambacher. Brankář Ivo Viktor si za své výkony vysloužil cenu pro nejlepšího hráče turnaje.

Jubilejní desátý titul přichází o dva roky později, tedy v sezóně 1978/1979. I přesto, že v osmdesátých letech Dukla vyhrála jeden mistrovský titul, tři domácí poháry a znovu se probojovala do semifinále Poháru UEFA, a to v ročníku 1986/1987, lze označit osmdesátá létá vzhledem k nasazené laťce za slabší. Opominout bychom neměli úspěch reprezentace na letních olympijských hrách v Moskvě, odkud hráči přivezli zlaté medaile.

S novými společensko-politickými podmínkami po 17. listopadu 1989 vzniká pro klub nová situace. Pro armádní klub, preferenčně dotovaný z prostředků státu, je to přirozeně špatná zpráva. Tržní ekonomika a svobodné podnikání i přes všechny s tím související peripetie zvýšily konkurenceschopnost ostatních mužstev a oslabily dosavadní hegemonní postavení Dukly. Také časté střídání trenérů a odchody klíčových hráčů za lepšími finančními podmínkami se promítly do horších výsledků. Kumulace všech problémů vyvrcholila v ročníku 1993/1994, kdy klub poprvé v historii sestupuje do druhé ligy, a vzápětí do třetí, protože hrát druhou ligu mu neumožňuje jeho ekonomická situace.

Ani po dvou na sebe navazujících sezonách se Dukle nezdařil ani návrat do druhé ligy, a proto ujednala fúzi s mužstvem FC Portál Příbram a přesunula se do stejnojmenného města. V důsledku tohoto strategického rozhodnutí hrál tým od roku 1997 do 2001 mimo domovský stadión Juliska. Nutno podotknout, že spojení dvou mužstev mělo pozitivní vliv na kabinu,

neboť hned v následující sezóně postoupila do první ligy. Celkově však byl příbramský exil jen odleskem bývalé slávy a kaňkou klubu se stalo i vyškrtnutí názvu hlavního města Prahy ze jména klubu.

Kdo však nejvíce doplácí na exil A mužstva, jsou mládežnické kategorie sídlící stále v Praze (pro mladé hráče neexistuje kariérní návaznost). Problém se vyřešil až v roce 2001 – Dukla se přidružila k Dukle Dejvice, ta hrála v té době Pražský přebor, resp. pátou nejvyšší soutěž.

Problémy se však stále kupily – nedostatek kvalitních hráčů a finančních prostředků měl za následek sestup do I. A třídy a stálé lavírování nad pásmem sestupu. Změna nastává až s příchodem „silného“ ekonomického partnera v roce 2003.

Profesionální fotbal se vrací na Julisku v roce 2007, když vedení odsouhlasilo odkup druholigové licence od klubu „Fotbal Jakubčovice“ zmítajícího se ve finančních problémech. Tým před nadcházející sezonou i mimořádně posiluje.

A mělo být ještě lépe. Po skončení ročníku 2007/2008 odkupuje opět anonymní subjekt akcie společnosti. Jméno nového vlastníka se nikde neuvádí, spekuluje se však, že klub odkoupil vlivný funkcionář Jindřich Rajchl. (E15.cz, 2013) V tento moment bylo již všem jasné, že Dukla to s návratem do první ligy myslí zcela vážně. Tento pocit byl umocněn příchodem nynějšího trenéra Luboše Kozla v roce 2009.

Cíl se naplnil o dvě sezony později. Úspěch s sebou přinesl i nového, silnějšího investora – klub transparentně převzal miliardář a majitel Carbounionu Petr Paukner. Od svého návratu jsou výsledky Dukly konzistentní a vzhledem k rozkolísaným podmínkám, v nichž se klub nacházel přes 20 let, jedná se o viditelnou, a doufejme perspektivní stabilizaci.

6.2 Filosofie klubu

Má-li jakékoliv životaschopné sportovní společenství plnit své poslání (bez ohledu na to, zda se jedná o pouhý lokální klub či o mistrovský oddíl obsazující přední příčky sportovních soutěží), musí ctít celý komplex psaných i nepsaných zásad, pravidel, zvyklostí a morálních principů, nejlépe vystižených shrnujícím pojmem f i l o s o f i e k l u b u.

V dobře fungující sportovní organizaci je tento soubor pravidel, definujících specifický vzorec „sportovního chování“ (v ideálním tradičním schématu tradičně spojovaného s „férovostí“, poctivostí a obětavostí) neformálním, interiorizovaným vodítkem pro hráče, organizační činitele a do jisté míry i pro příznivce klubu. Pak lze konstatovat, že

taková sportovní organizace má svůj é t o s, který je jednou z určujících stránek její celkové image.

Podívejme se nyní, jak ve světle těchto předpokladů vypadá ve své současné podobě fotbalový klub FK Dukla Praha. Nemůžeme přejít, že jako většina špičkových, společensky exponovaných domácích sportovních organizací i FK Dukla Praha prošla z perspektivy zmíněných kritérií ve své historii mnohými šťastnými i méně šťastnými peripetiemi.

Nepřekvapí, že klub v současnosti, svým způsobem přední, všeobecně známý klub, vtělila etické principy a pravidla požadovaného sportovního chování do formálního psaného kodexu, který je dostupný na webových stránkách. Máme-li však hodnotit, který prvek její celkové filosofie je nejlépe přijímán, je to nadstandardní péče o sportovní dorost. Velmi prostě a přitom výstižně to vyjádřil Ivo Viktor, bývalý hráč a mistr Evropy z roku 1976: „*Líbí se mi to, že vedení Dukly nezajímá pouze ‚A' mužstvo, tak jak tomu je třeba v jiných mužstvech, kde je mládež spíše z povinnosti. Naopak na Dukle to vzali pěkně z gruntu. Vážím si toho, že se Dukla mládeži věnuje mnohem víc, než spousta ostatních prvoligových klubů"* (Zpráva nezávislého auditora, 2012).

Slova bývalého slavného brankáře Dukly vyjadřují jeho oprávněně dobrý pocit z faktu, že FK Dukla Praha je schopna vidět těžiště své aktivity v jistě náročné výchově hráčů pro dospělý fotbal a odolává tlaku na zajišťování hráčské základny dnes tolik rozšířenými praktikami byznysového charakteru. Je významné, že v dané souvislosti tato klubová filosofie stojí na trojici pilířů tvořených klubem, školou a rodinou. Výchovně-pedagogický cíl sledují i doplňkové aktivity klubu, které se projevují v systémově propracované a metodicky provázané koncepci vzdělávacího programu tělesné výchovy. (Příkladem může být spolupráce se základní školou poblíž lokality Juliska a s několika sportovními oddíly v okolí. Těmto subjektům FK Dukla Praha poskytuje a doporučuje kvalifikované učitele tělesné výchovy, kteří zvládají i trenérské povinnosti.) Ukazatelem dobrých výsledků těchto snah je sám počet mládežnických týmů – FK Dukla Praha a.s. jich čítá celkem 14. To je v porovnání s konkurencí nadstandardní množství. Je jen logické, že tato orientace klubu se setkává s příznivým ohlasem veřejnosti. (Etický kodex a filozofie klubu, nedatováno)

6.3 Organizace

Dobře fungující sportovní organizace musí mít optimální strukturu. Organizační struktury se obvykle definují jako systémy, jejichž prvky jsou propojeny informačními

vazbami. Jejich smyslem je vytvořit organicky členěnou, hierarchicky uspořádanou síť pravomocí a zodpovědností.

Praxe prokázala, že jednoduchá struktura sportovní organizace je zpravidla tou nejlepší. Z toho vyšel i fotbalový klub Dukla Praha, který uplatňuje organizační schéma liniového typu, zabezpečující „příkazové řízení" shora dolů, tzn. ve vertikální dimenzi. (Čáslavová, 2009, s. 60)

Pro fotbalové oddíly je promyšlená organizační struktura prioritou, protože pracují mnohdy s velkým objemem peněz zajišťujících kromě provozních výdajů i platové ohodnocení hráčů, jejich bonusy za mimořádné sportovní výkony apod. I zde je rozhodování vystaveno tlaku konkurence. Ve sportovní organizaci, uplatňující model akciové společnosti, což je případ fotbalového klubu Dukla Praha, mají své místo i standardní články tohoto modelu, jako je valná hromada, dozorčí rada, představenstvo, vrcholový management atd. Podívejme si nyní podrobněji na organizační strukturu sledovaného klubu. (Čáslavová, 2009, s. 74)

Jak již bylo řečeno, fotbalový klub Dukla Praha je akciovou společností. Nadpoloviční většinu všech akcií, cca 60 %, drží ve svém vlastnictví Petr Paukner, šéf firmy Carbounion Bohemia, která se věnuje prodeji uhlí. (E15.cz, 2013) (Dohledat zbytek akcií je velice obtížné, neboť předchozí vlastníci vystupovali vždy anonymně.) Roční rozpočet klubu činí 55 miliónu korun, a to klub končí zpravidla ve ztrátě. (Mádl, 2015) Zásadní rozhodnutí klubu mají na starosti dvě nejdůležitější instance – dozorčí rada a představenstvo. Vzhledem k velikosti klubu je normální, že jeden zaměstnanec vykonává více funkcí. V čele dozorčí rady stojí Jiří Blažek, který v listopadu roku 2013 nahradil v této pozici Jindřicha Rajchla. (Valná hromada FK Dukla Praha, a.s., 2013) Místopředsedkyní dozorčí rady je Ing. Helena Bílková a členem Ing. Peter Král. Představenstvo je složeno z předsedy Ing. Bohumila Pauknera, dále Guntera Bittengela, Ing. Jana Dvořáka, Michala Prokeše a Ing. Michala Šrámka.

Vedení klubu je složeno z pěti členů, výkonným ředitelem je Ing. Michal Šrámek. Sportovní úsek, ve kterém je důraz kladen především na mládež, je sestaven ze sedmi činitelů v čele s Gunterem Bittengelem.

Z pohledu tématu této práce nejzajímavější úsek představuje marketingový a PR tým. Obecný marketing má zde na starosti Ing. Vladimír Šmíro, za PR zodpovídá Ing. Kristýna Kratochvílová, sociální sítě a multimédia vede Ing. David Inneman a merchandising vede Monika Jurášková. (Vedení klubu, nedatováno)

6.4 Členství

Sportovní marketing má výbornou možnost těžit z tradiční tendence vytvářet kluby příznivců, tj. fanoušků daného sportovní organizace, klubu či oddílu. I sledovaný sportovní oddíl FK Dukla Praha eviduje svoje skalní fanoušky prostřednictvím Fanklubu. Pro tento účel byl zřízen tzv. „Dukla Klub“ (s právní subjektivitou jako zapsaný spolek), s cílem sdružovat fanoušky a sympatizanty.[2] Veškeré registrační formality lze dohledat jednoduše na webové stránce Dukly Praha pod sekcí „Fanoušci“. Těm, kteří takto formálně vyjádří svou podporu, FK Dukla Praha nabízí mj. zvýhodněné ceny vstupenek na domovské a venkovní zápasy nebo produktů nabízených ve fanshopu. Členům klubu jsou rovněž zasílány exkluzivní pozvánky na setkání, besedy, autogramiády a další akce s osobnostmi, hráči a trenéry Dukly. Komunikace klubu s fanoušky je tak obousměrná, což upevňuje jeho identitu a schopnost prosadit se v konkurenčním prostředí. (O Fanklubu, nedatováno)

[2] Bohužel pro účely této práce nebylo možné dohledat statistické údaje o počtu členů. O důvodu lze jen spekulovat: buď je Dukla Praha přehnaně citlivá při předkládání oficiálních údajů týkajících se chodu klubu, nebo sám počet členů není dostatečně reprezentativní, což by mohlo v očích širší veřejnosti působit jako negativní PR.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Cena

V kapitole „4.1. Cena“ jsme již přiblížili základní význam ceny pro marketing. Podívejme se nyní, jak se tato kategorie projevuje v aktivitách v případě FK Dukla Praha. Pro příklad zvolme způsob tvorby ceny v případě vstupenek na jednotlivá utkání (primární produkt) a artiklů ze sekce Fanklub (sekundární produkt). V rámci zkoumaného období se cena vstupenek v podstatě nezměnila. (Příloha č. 2)

Pokud jde o vstupenky na jednotlivá utkání, FK Dukla Praha nabízí svým fanouškům a návštěvníkům mnoho variant. Kromě běžných vstupenek (dle našeho soudu za standardní cenu), lze pořídit i speciální permanentky. Cena je zde úměrná stupni exklusivity. Cena běžných vstupenek samozřejmě odráží i tržní dopad kvality, takže pokud na Julisku přijede některý čelní pražský nebo mimopražský tým, zaručující zážitek pohledného fotbalu, cena vstupenek se navýší o 15 %. (Vstupenky, nedatováno) V zájmu klubu je, aby prodal co nejvíce permanentek, neboť to garantuje vysokou návštěvnost a jednorázově i nadstandardní finanční podporu. Aby klub podpořil prodej těchto vstupenek na určité časové období, přikládá k permanentkám řadu dalších benefitů.

FK Dukla Praha si je vědoma toho, že fanoušci chtějí sdílet identitu týmu i prostřednictvím reklamních, funkčních a oděvních produktů, jako jsou např. dresy, hrnečky, šály, vlajky a fandítka. K prodeji těchto produktů využívá FK Dukla Praha dvou cest – kamenného obchodu (Podbabská 5, Praha 6) a e-shopu (http://www.fkdukla-shop.cz/eshop), kde všechny výše zmíněné produkty naleznete. Zajímavostí na stránkách e-shopu je sekce „Kolekce Josefa Masopusta“, která těží z popularity této „ikonické“ legendy klubu napříč generacemi. (Fanshop, nedatováno) (Příloha č. 3)

8 Místo

Jak již bylo naznačeno, místem se ve zkratce rozumí prostor, kde dochází k setkání (ke střetu v pozitivním slova smyslu) zákazníka s produktem. Pokud jde o primární produkt, hlavním místem v případě Dukly je její oficiální stadión na Julisce a všechna místa, kde právě hraje fotbalové mužstvo. (Příloha č. 4)

Fotbalový stadión Juliska se nachází v pražských Dejvicích a vstupenky lze snadno získat v průběhu fotbalového dne na místě. Jak již bylo připomenuto, cena v relaci k průměrnému celostátnímu platu je standardní – možná by se slušelo označit ji za nízkou vzhledem ke kvalitě sportovního výkonu, kterou můžeme sledovat již dlouhodobě. (iDnes.cz, 2015) Kapacita stadiónu je dostačující, neboť po návratu do první ligy v roce 2011 proběhla kompletní rekonstrukce za účelem navýšení stávající kapacity, a to z počtu 4590 mít k sezení na 8150. (Na Julisce se změnila kapacita i název stadionu, 2013)

Méně slouží ke cti klubu fakt, že i přes jeho prestiž, bohatou historii a dobré výsledky, rekonstrukce se do návštěvnosti významně nepromítla. V sezóně 2012/2013 byla průměrná návštěvnost fotbalového utkání pouze 1905 diváků a v porovnání s konkurencí z první ligy na tom byla Dukla Praha ze všech týmu nejhůře (obsadila 16. místo z 16 týmů). (Stadiony.cz, 2013) V další sezóně se již mohlo zdát, že se blýská na lepší časy, protože průměrná návštěvnost se navýšila o 574 diváků, díky čemuž si Dukla Praha ve stejném žebříčku polepšila o jednu příčku. (Stadiony.cz, 2014**)** Bohužel se však jednalo o ojedinělý malý skok, neboť již v následující sezóně 2014/2015 došlo k úbytku fanoušků, konkrétně o 249.

V celkovém hodnocení průměrné návštěvnosti proto Dukla obsadila opět 16. místo. (Stadiony.cz, 2015) Důvodů, proč tomu tak je, může být mnoho, my se však přikláníme k názoru, že při velké fotbalové konkurenci v hlavním městě není bohužel o zápasy Dukly Praha stabilně zájem a vedení dosud hledá způsoby, jak je lépe zpopularizovat.

Sekundární produkty se pak prodávají prostřednictvím dvou distribučních kanálů – jedním je kamenný obchod v Praze 6, druhým se rozumí e-shop na webových stránkách klubu.

9 Produkt

Dukla Praha pro své zákazníky nabízí „primární“ a „sekundární“ produkty. Primárním produktem míněno fotbalové utkání, které má charakter zážitkové služby, jelikož je spoluutvářeno diváckým, emočně nabitým zážitkem. Sekundárním produktem je míněno vše, co je sice spojeno s primárním produktem, nicméně jen jako doplňkové zboží. Převážně jde o produkty vztahující se k danému sportovnímu klubu (např. logem klubu opatřené sportovní a reklamní předměty). I když se jedná o víceméně okrajové zdroje klubových rozpočtů (resp. mnohdy i o ztrátové produkty), měly by být co nejkvalitnější, neboť symbolická hodnota těchto artiklů je zřejmá. V delším časovém horizontu mohou dokonce nabývat na ceně a sběratelské atraktivitě.

Do kategorie produktu lze zařadit i samotné sportovce (fotbalisty), neboť z marketingového hlediska mají také svoji hodnotu, která se zohledňuje např. při přestupu do jiného týmu. Fotbalisté tedy přímo ovlivňují podobu produktu (patří k jeho jádru) a určují i cenu v rámci marketingového mixu.

10 Propagace

10.1 Tisk

FK Dukla Praha poskytla svým partnerům mediální prostor tím, že začala tisknout své vlastní noviny. Noviny se nazývaly „Hlasatel z Julisky“ a klub je prodával, někdy dokonce i rozdával, za symbolickou cenu. Není nic neobvyklého, že větší sportovní kluby se snaží v průběhu zápasu či o poločasové přestávce podobným způsobem oslovit svoje příznivce, nicméně v případě FK Dukla Praha se tento způsob propagace neosvědčil a došlo k jeho brzkému stažení. „Hlasatel z Julisky“ vycházel pouze v sezónách 2012/2013 a 2013/2014.

Přesto lze snahu o vlastní klubovou tiskovinu hodnotit kladně, jelikož svědčí o tom, že vedení bylo přístupné snahám o vyzkoušení tohoto formátu. Příjemné také bylo, že jednotlivá čísla byla uveřejňována na webových stránkách, takže byla a jsou zpětně dohledatelná. Co se týče obsahu, ten přinášel především zprávy z interních zákulisních zdrojů, byly v něm rozhovory s trenéry i hráči, výsledky kompletních mužstev apod.

10.2 Webové stránky

Využívat možností, které nabízejí kvalitně vytvořené a zpracované webové stránky je dnes běžné, proto nepřekvapuje, že i FK Dukla Praha disponuje tímto informačním kanálem. Výrobu vlastních stránek obstarala IT firma eSports.cz, specializovaná na tvorbu webů pro sportovní organizace.

Danému účelu byla přizpůsobena grafika, využívající především klubové barvy. Celkově má web přijatelnou kvalitu. Dochází k pravidelným aktualizacím a jsou uveřejňovány zajímavé informace (např. ve fanouškovské sekci e-noviny „Hlasatel z Julisky“). Přesměrování na oficiální sociální sítě FK Dukla Praha prostřednictvím lehce rozpoznatelných piktogramů je rychlé . Webové stránky jsou propojené s Facebookem, proto se obsah uveřejněný na sociální síti přenáší i sem. Slouží k tomu odkaz „News feed“ v levém dolním rohu. (Příloha č. 5)

Stránkám by však prospělo, kdyby prošly celkovou revizí a auditem. Mnoha uveřejněným odkazům totiž již prošla platnost a jsou zde pouze do počtu. Též přemíra grafických prvků působí poněkud rušivě. Pokud chce klub generovat nějaký zisk, musí své sekundární produkty nabízet viditelně - již titulní strana by proto měla mít odkaz k pohotovému přesměrování do fanshopu (odkaz se nachází až v sekci „Fanoušci“).

10.3 Facebook

Během zkoumaného období proběhla nejviditelnější proměna na sociální síti Facebook. Spuštění se datuje do roku 2010, tedy do roku před opětovným vstupem do první ligy. Do chodu sítě se zpočátku promítl nedostatek profesionality, proto docházelo k překlápění obsahu z webových stránek. Nicméně postupem let se situace začala zlepšovat. Vedení Dukly si uvědomilo, že je zapotřebí omladit cílové publikum a pochopilo, že Facebook je proto ideální volbou. Správa stránky tudíž nabrala na kvalitě, zprofesionalizoval se obsah, sjednotila se grafická linka a k lepší orientaci na stránce dopomohla celková ucelenost. Prostor na další zlepšení ovšem stále zůstává. Facebookové stránky by měly plnit úlohu servisní linky, kde fanoušci obdrží odpovědi na dotazy, a také by to mělo být místo, kde se sdružují fanoušci. Je však zapotřebí, aby FK Dukla Praha kvalitně moderovala diskuzi, což se bohužel vždy neděje.

Co se samotné fanouškovské základy týče, facebookové strany sdružují téměř 9 tisíc členů. Může se to jevit jako vysoké číslo, nicméně v porovnání s ostatními prvoligovými profily stačí jen na zařazení do druhé poloviny všech porovnávaných mužstev. (Facebook: FK Dukla Praha, 2016) Zlepšení by si zasloužil i sdílený obsah. Je zapotřebí, aby si vedení přesně řeklo, na co chce jednotlivé sociální sítě využívat, aby předešlo zrcadlení obsahu – na Twitteru i Facebooku se objevují stejné informace.

Závěrem lze konstatovat, že ve zkoumaném období jsme nezaznamenali spuštěnou mediální podporu, která je nezbytně nutná k tomu, aby se obsah šířil dál – Facebook omezuje organické šíření příspěvků a je zapotřebí finanční podpora, aby se zobrazil i ostatním uživatelům.

10.4 Twitter

Situace je diametrálně odlišná na sociální sítí Twitter, která se vyznačuje především krátkými texty s maximálním počtem 140 znaků. Primárním smyslem této sítě je prostřednictvím jednoduchých sdělení přinášet rychlé a mobilně dostupné zprávy. Hovoříme o mikroblogovém schématu, kde psaná forma je nadřazena formě vizuální.

Ačkoliv tato síť není domácím sportovním marketingem běžně využívána, FK Dukla dokáže vytěžit z jejího potenciálu a informovat tak své followery o aktuálním dění na fotbalovém trávníku – a to i během utkání. Dále je účinně využívána i funkce retweetování: pokud správci naleznou na internetu vhodný a relevantní obsah, zprostředkují ho i svým odběratelům.

Online zpravodajství tedy hraje podstatnou část obsahu. Vzhledem k tomu, že FK Dukla Praha netvoří pouze A-mužstvo, není o obsah nouze. Navíc je možno zaznamenat snahu zapojení fanoušků prostřednictvím hashtagu #hrdynasvujklub. Díky tomuto hashtagu se slovo hyperlinkově zvýrazní a umožní odkazovat ke stejným slovům, tedy i obdobným informacím.

Tento kanál ke konci sledovaného období odebíralo téměř 3 tisíce uživatelů, což je na české poměry nadprůměrné číslo.

10.5 Youtube – Dukla TV

Youtubový kanál měl ke dni 22. 2. 2016 424 odběratelů a celkově téměř 300 tisíc zhlédnutí (views) na svých videích. (DuklaTVofficial, nedatováno) Jak jsme již zmínili, vedení FK Dukla dalo tomuto kanálu zelenou po opětovném vstupu klubu do první ligy. Je sympatické, že i tento kanál je stále aktivní. Obsah by však měl být častěji překlápěn na facebookové či twitterové stránky a měla by být zajištěna dlouhodobější finanční podpora produkce tohoto formátu. Stejně jako u Facebooku a Twitteru, i zde dostávají prostor především mladší, méně významné juniorní kategorie.

Obsah se jeví jako strategicky dobře připravený a promyšlený. Zaujmout může např. sekce „Seznamy videí“, ve které lze identifikovat několik seriálů na pokračování. Pro fotbalové fanoušky je však nejpodstatnější, že sem kompetentní osoba nahrává aktuality z fotbalových zápasů.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zmapovat komunikační aktivity FK Dukla Praha v letech 2011–2014. V první části jsem vymezil teoretický rámce sportovního marketingu, který je určen nástroji marketingové komunikace se zaměřením na oblast sportu. Podstatným elementem v oblasti nástrojů reklamní komunikace jsou emoce. Definoval jsem proto sportovní marketing i prizmatem psychologických faktorů, jelikož právě v tomto odvětví je psychická stránka recepce zcela zásadní pro analýzu dané komunikace.

Vedle teoretického ukotvení nástrojů a principů marketingové komunikace jsem v první části práce uvedl i charakteristiku zkoumaného subjektu. Domnívám se, že historie FK Dukla Praha spolu s filosofií organizace je v českém prostředí zcela unikátní, a to co se týče postavení klubu v předrevoluční éře, způsobu financování, vazeb na armádu i přístupu ke své fanouškovské základně. Podrobná deskripce aktivit klubu, zahrnující i roky před zkoumaným obdobím, mi posloužila jako základ pro analýzu v praktické části. Typ komunikace, forma jednotlivých komunikátů i zvolené médiatypy jsou totiž úzce spjaty s charakterem klubu a jeho sympatizanty.

Pro přehlednost praktické analýzy jsem vycházel z pevně dané struktury marketingového mixu. Postupně jsem tedy vysvětlil, co jsou jeho součásti a jaké faktory u nich sledujeme. V kategoriích produktu, ceny, místa a propagace jsem se následně pohyboval i v rámci analýzy marketingových aktivit FK Dukla Praha. Bližší zaměření získala poslední ze zmíněných, propagace, kterou jsem vzápětí rozdělil na jednotlivé komunikační kanály a představil tak komunikační aktivity klubu. Největší zastoupení reklamy jsem vysledoval v internetovém prostředí, konkrétně pak na sociálních sítích (Facebook, Twitter, Youtube).

Důvodem k orientaci na online nástroje je fakt, že FK Dukla Praha se každoročně nachází ve finanční ztrátě. . Tento aspekt však klub využil ve svůj prospěch a zaměření se primárně na online marketing vyústilo do zdokonalení obousměrné komunikace.

Má analýza však ukázala přetrvávající nedostatky týkající se občas opožděné nebo zcela absentující reakce. Ačkoliv je cílová skupina klubu spíše starší, příznivci z mladších věkových kategorií na internetu figurují jako potenciální konzumenti (návštěvníci zápasu, zákazníci v e-shopu apod.). Vzhledem k tomu, že FK Dukla Praha se ve svém městě potýká se silnou konkurencí a nemá tak možnost zviditelnit se jako regionální kluby v menších lokálních médiích, rozhodnutí vstoupit do online prostředí se jeví jako správné. Právě tam totiž může klub aktivně pracovat na konverzi fanoušků v zákazníky.

Aktivitu klubu na sociálních sítích tedy celkově hodnotím kladně, prostor pro zlepšení se však nabízí na jejich stránkách, které působí zastarale, některé položky jsou nefunkční a design není uživatelsky příjemný. Dále bych v rámci doporučení jmenoval akcentování reklamních produktů FK Dukla Praha v jeho komunikaci, jelikož se jedná o položku, která má potenciál generovat klubu zisk a utužovat povědomí o značce skrze četnost loga i mimo domácí stadion.

Stěžejní část mé práce však tvoří analýza dosavadních praktik, nikoliv doporučení jakožto možný druhotný záměr. Praktická analýza dokázala, že FK Dukla Praha přistupuje k marketingovým aktivitám s ohledem na specifika sportovního marketingu. Současně vychází z té definice marketingu, která staví zákazníky do středu dění, a od nich odvíjí rozsáhlé komunikační aktivity. Vedle reklamy se klub rozhodl v rámci marketingového mixu zaměřit na péči o své dosavadní příznivce a nabízí proto výhodné služby a ceny stálým návštěvníkům. Celkově tedy můžeme marketingovou strategii klubu s ohledem na jeho limitované finanční možnosti označit za zdařilou a vzhledem k zaměření se primárně na online prostředí i za progresivní.

SUMMARY

The thesis deals with the communication activities of football club Dukla Praha (FK Dukla Praha) in the years 2011-2014.

The first part defines theoretical framework of marketing in the area of sports and presents a specific instruments applied in this discipline. It is well observed fact, that in general, the sphere of sports is strongly loaded and associated with emotions. Therefore, SP is analyzed in the light of accompanying psychological factors.

It is my conviction that history of FK Dukla Praha and the set of underlying principles constituting its „philosophy" is a unique phenomena in the Czech sports environment. The same goes for the overall standing of this club in the Communist times, its existential link to the armed forces, ways of financing and last but not least, the way how it cultivates its fan-base. Detailed description of the club activities incl. the period before 2011, serves as a baseline and starting point for the second, practical part of the analysis.

With the aim of a comprehensible grasp of this approach I focused on the structure of applied marketing -mix and endeavored to present and in the next step examine its elements and factors. The categories: product, price, place, promotion are illustrated by the concrete examples from the club´s. life. In line with the theme of the thesis, the promotion is given more detailed attention. This category is subjected to scrutiny through its specific channels, accordingly with the communication activities of the club in question. In this particular context, the most frequented presence of advertising was spotted in the internet environment, namely in the segment of social webs. (Facebook, Twitter, Youtube).

The emphasis on the significance of online- instruments and their economic potential (which is also a recommendation behind the lines of this thesis) stems from the fact, that before its methodically based application, FK Dukla Praha has been regularly in the red numbers. Having oriented in this direction, the club markedly improved its communication with the fans and supporters.

BIBLIOGRAFIE

BILLINGS, Andrew C. Sports media: transformation, integration, consumption. New York: Routledge, 2011. Electronic media research series. ISBN 3546880.

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

DĚKANOVSKÝ, Jan. Sport, média a mýty: zlatí hoši, královna bílé stopy a další moderní hrdinové. Praha: Dokořán, 2008. Bod (Dokořán). ISBN 978-80-7363-131-4.

FREYER, Walter. Handbuch des Sport-Marketing. 2. Aufl. Wiesbaden: Forkel, 1991. ISBN 3-7719-6420-2.

HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. Sport marketing. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, c2000. ISBN 0-88011-877-6.

NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009 . sv. ISBN 978-80-245-1521-2.

PITTS, Brenda G. a David Kent STOTLAR. Fundamentals of sport marketing. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, c1996. ISBN 1-885693-02-8.

TOMANDL, Jan. Jak účinně oslovit média: media relations v podnikání, správě, kultuře i neziskovém sektoru. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3457-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 289 s. Expert. ISBN 978-80-247-4843-6.

Elektronické zdroje:

Billboard & Outdoor Advertising in the US: Market Research Report. Ibisworld.com [online]. 2015 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1437

Češi si každodenní život bez internetu neumí představit: Potvrzuje to studie srovnávající online zvyky uživatelů 3 zemí. Googlepress.cz [online]. Praha, 2014 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: http://googlepresscz.blogspot.cz/2014/05/cesi-si-kazdodenni-zivot-bez-internetu.html

DHAR, Pulasta. World Cup 1958 and 1962: The story of Brazil and Pele begins.. F. Sports [online]. 2014 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.firstpost.com/sports/world-cup-1958-and-1962-the-story-of-brazil-and-pele-begins-1489947.html

DOČKAL, Jakub. Co je hashtag a jak ho správně použít? Mujsoubor.cz [online]. 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://mujsoubor.cz/magazin/co-je-hashtag-a-jak-ho-spravne-pouzit

DuklaTVofficial. *Youtube* [online]. Nedatováno [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: https://www.youtube.com/user/DuklaTVofficial/about

Etický kodex a filozofie klubu. FK Dukla [online]. Nedatováno [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fkdukla.cz/zobraz.asp?t=eticky-kodex-filozofieý cíl

Facebook: FK Dukla Praha [online]. 2016 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: http://www.fkdukla.cz/zobraz.asp?t=fanklub

Fanshop. FK Dukla Fans: Oficiální fanshop [online]. Nedatováno [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fkdukla-shop.cz/eshop

Fotbalovou Duklu ovládl miliardář a majitel Carbounionu Paukner. E15.cz [online]. Praha: MAFRA, a. s., 2013 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/fotbalovou-duklu-ovladl-miliardar-a-majitel-carbounionu-paukner-1006746

Franz Beckenbauer. Barrie Spirit Soccer [online]. Nedatováno [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.barriespiritsoccer.com/franzbeckenbauer.html

KASÍK, Pavel. Padesátka nejnavštěvovanějších webů světa (10. - 1. příčka). IDnes.cz [online]. MAFRA, a. s., 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z:

http://technet.idnes.cz/nejnavstevovanejsi-weby-sveta-5-dag-/sw_internet.aspx?c=A150912_173237_sw_internet_pka

LOUŽENSKÝ, Luboš. Reklamní slepota je prevít. Naučte se s ní bojovat. Blog.h1.cz [online]. Praha, 2012 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: http://blog.h1.cz/aktualne/reklamni-slepota-je-previt-naucte-se-s-ni-bojovat-2/

MÁDL, Luděk. Paukner: Vstoupit do Dukly byl chybný tah. Byl jsem naivní. Aktuálně.cz [online]. Praha: Economia, a.s., 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://sport.aktualne.cz/paukner-vstoupit-do-dukly-byl-chybny-tah-byl-jsem-naivni/r~8129a1a610f211e5bfa2002590604f2e/

Na Julisce se změnila kapacita i název stadionu. Stadiony.cz [online]. 2013 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fotbalovestadiony.cz/na-julisce-se-zmenila-kapacita-i-nazev-stadionu

Návštěvnost Gambrinus ligy 2013/14. Stadiony.cz [online]. 2014 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fotbalovestadiony.cz/navstevnost-gambrinus-ligy-2013-14

NEWSROOM. *Company Info*. [Online], 2016. Available at: http://newsroom.fb.com/company-info/ [Cit. 15-03-2016].

O Fanklubu. FK Dukla [online]. Praha, nedatováno [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fkdukla.cz/zobraz.asp?t=fanklub

PANTANELLA, Marco. Best Football Kits Of All Time. Soccerlens [online]. 2007 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://soccerlens.com/the-times-top-50-football-kits-of-all-time/3396/

Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu. Český statistický úřad [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu

Protest fanoušků uspěl. Liverpool vstupenky nezdraží. Týden.cz [online]. Praha: EMPRESA MEDIA, a.s., 2016 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/sport/fotbal/zahranicni-souteze/protest-fanousku-uspel-liverpool-vstupenky-nezdrazi_372066.html

Průměrná mzda v Česku stoupla na 26 287 korun, firmám chybí lidi. IDnes.cz [online]. MAFRA, a. s., 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prumerna-

mzda-v-cesku-stoupla-na-26-287-korun-fi8-
/ekonomika.aspx?c=A150904_092018_ekonomika_fih

Sponzor programu vysílaný u programových upoutávek na pořad: Komunikace mimo reklamní bloky v průběhu celého dne. Ceskatelevize.cz [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/365.pdf?v=4

Sportovní marketing - trendy v České republice. E15.cz [online]. MAFRA, a. s., 2007 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/zurnal/sportovni-marketing-trendy-v-ceske-republice-419065

Statistiky návštěvnosti Gambrinus ligy 2012/13. Stadiony.cz [online]. 2013 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fotbalovestadiony.cz/statistiky-navstevnosti-gambrinus-ligy-2012-13

Statistiky návštěvnosti Synot ligy 2014/2015. Stadiony.cz [online]. 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fotbalovestadiony.cz/statistiky-navstevnosti-synot-ligy-2014-2015

ŠŤASTNÝ, Jan. People meter – aneb jak že se u nás vlastně měří sledovanost TV? Mzone.cz/ [online]. 2011 [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: http://www.mzone.cz/clanek/people-meter-%E2%80%93-aneb-jak-ze-se-u-nas-vlastne-meri-sledovanost-tv/

Valná hromada FK Dukla Praha, a.s. FK Dukla [online]. 2013 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fkdukla.cz/clanek.asp?id=1506

Vedení klubu. FK Dukla [online]. Praha, nedatováno [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fkdukla.cz/zobraz.asp?t=vedeni-klubu

Vstupenky. FK Dukla [online]. Praha, nedatováno [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.fkdukla.cz/zobraz.asp?t=vstupenky

VYHNÁNKOVÁ, Eliška. Ještě nepoužíváte Twitter? Zkuste ho, už se naučil i česky. Tyinternety.cz [online]. 2012 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: http://www.tyinternety.cz/prirucka-marketera/jeste-nepouzivate-twitter-zkuste-ho-uz-se-naucil-i-cesky/

Zpráva nezávislého auditora. In: . Praha, 2012. Dostupné také z: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=4c51712edc0f4e0abc3886cae8ffecdc

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dresy FK Dukla Praha (domácí a venkovní varianta)

Příloha č. 2: Cena vstupenek

Příloha č. 3: Reklamní předměty s podobiznou Josefa Masopusta

Příloha č. 4: Stadión „Juliska“

Příloha č. 5: News Feed z webových stránek FK Dukla Praha

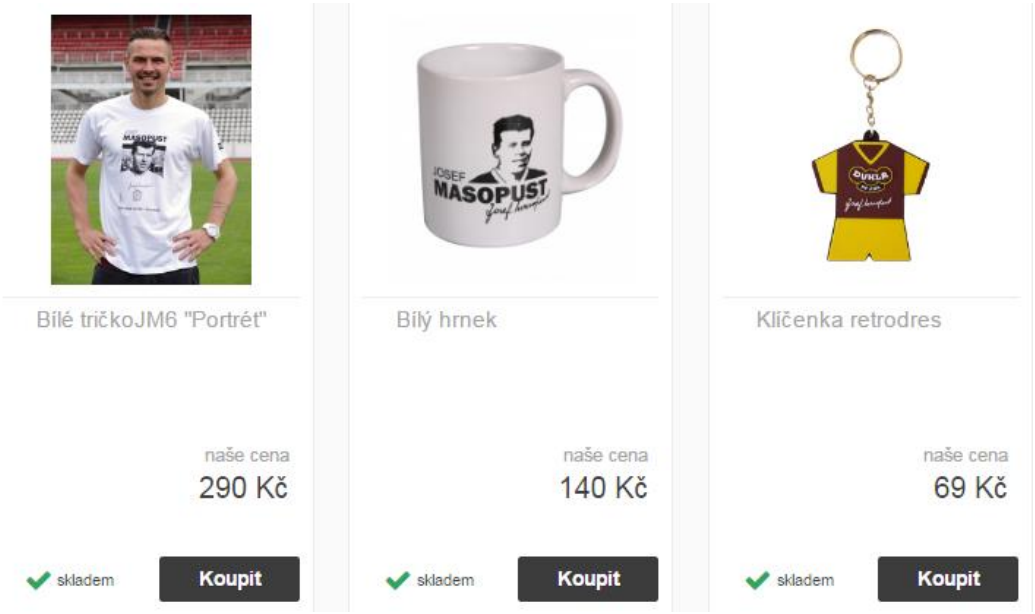
Přílohy:

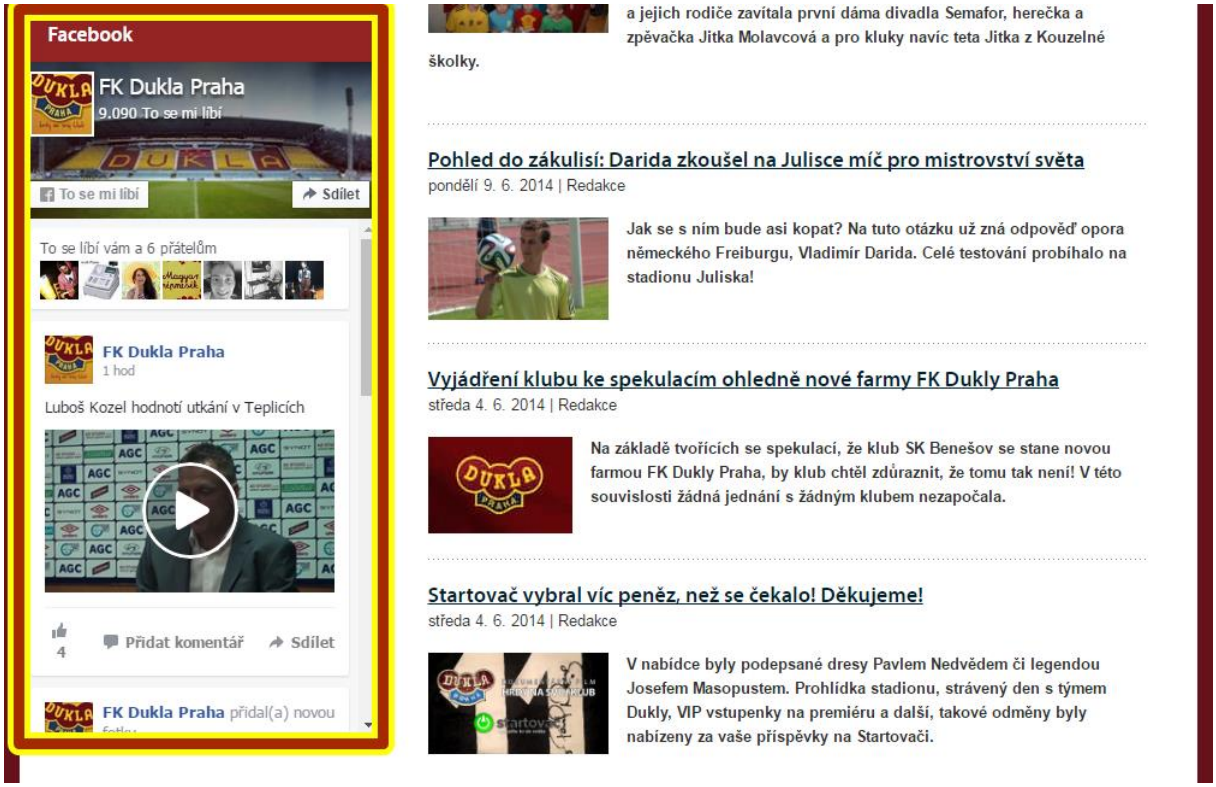
Příloha č. 1: Dresy FK Dukla Praha (domácí a venkovní varianta)

Příloha č. 2: Cena vstupenek

DRUH	PRÉMIOVÁ UTKÁNÍ*	OSTATNÍ UTKÁNÍ
Klasické vstupné	160,- Kč	140,- Kč
Rodinné vstupné (2+1, 2+2)	330,- Kč	290,- Kč
Senioři (70+), ZTP/TP, občané Prahy 6, studenti, fanklub	100,- Kč	80,- Kč
Dětské vstupné (do 15. let)	50,- Kč	30,- Kč
Dětské vstupné (do 6. let)	zdarma	zdarma
Vstupné pro vozíčkáře a doprovod	50,- Kč	50,- Kč
VIP vstupenka	600,- Kč	400,- Kč
SKY BOX vstupenka	1000,- Kč	800,- Kč

Příloha č. 3: Reklamní předměty s podobiznou Josefa Masopusta



Příloha č. 4: Stadión „Juliska“

Příloha č. 5: News Feed z webových stránek FK Dukla Praha