

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Vztah mezi návštěvníky fotbalových utkání a klubem
FK Dukla Praha**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Marek Waic, CSc

Vypracovala:

Michaela Kaprálková

Praha, 2018

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....
Michaela Kaprálková

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu prof. PhDr. Markovi Waicovi, CSc, za odborné vedení, ochotu a pomoc v průběhu psaní bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Janu Setničkoví a Mgr. Vladimíru Šmírovi, za poskytnuté informace a vstřícnost.

Abstrakt

- Název:** Vztah mezi návštěvníky fotbalových utkání a klubem FK Dukla Praha
- Cíle:** Cílem práce je zjistit, co ovlivňuje vztah ke klubu u návštěvníků fotbalových utkání FK Dukla Praha. Poté formulovat doporučení, jaké žádoucí kroky by měl uskutečnit management klubu k naplnění svých záměrů i očekávání návštěvníků, diváků a fanoušků, popřípadě zda by měl přímo změnit některý ze svých záměrů, a to vzhledem ke specifickým historicko-sociálním aspektům.
- Metody:** V práci je provedena nejprve rešerše sekundárních dat. Dále je zde využito kvalitativní i kvantitativní metody k získání primárních dat. Konkrétně se jedná o dva polostrukturované rozhovory a kvantitativní průzkum.
- Výsledky:** Výsledky práce vypovídají o tom, že dotazovaní respondenti a především zástupci generace Y převážně nemají ke klubu vztah. Zároveň je zjištěna nejasná vize klubu a nehomogenní působení směrem k divákům a fanouškům. Problém nejasné koncepce je současně zjištěn i v případě fanclubu FK Dukla Praha. Vedení klubu je doporučeno zvolit jednoznačnou vizi a nové hlavní heslo, které by nebylo vnímáno jako odkaz na historii. Z hesla i nové jednotné vize by pak mělo být patrné, že je FK Dukla Praha vhodným prostředím pro rodiny s dětmi a mladé lidi, čímž by jasně definovala svou pozici mezi silnou fotbalovou konkurencí a potenciálně mohla zvýšit návštěvnost.
- Klíčová slova:** český fotbal, interview, návštěvnost, sportovní klub, fanoušci, diváci

Abstract

Title: The relation between the visitors of football matches and club FK Dukla Praha.

Objectives: The purpose of this bachelor thesis is to find out, what influences the relation of the visitors of the football matches FK Dukla Praha to the football club. After that, there will be formulated a recommendation in this thesis, what kind of desirable steps should be done by the management of the club to pursue the expectations of the visitors, watchers and fans, or if it should directly change some of the intentions, that should be related to the historical and social aspects.

Methods: There is firstly done a research of the secondary data in this work. Then there are used as well quantitative and qualitative methods to gain primary data. To be concrete - those are semistructured interviews and quantitative research.

Results: The results of this work shows that the asked respondents, and mainly the generation Y, mostly don't have a relation to the club. Concurrently, there was found out, that the vision of the club is unclear and the influencing of the visitors is inhomogeneous. The problem of unclear concept is simultaneously found in case of fanclub of FK Dukla Praha. The recommendation to the leadership is to start a unite vision and main motto, what wouldn't be taken as a legacy to the past. There should be clearly shown from the new motto and vision, that FK Dukla Praha is a suitable environment for family with children and young people, what would help the club to define its position between strong football rivals and it could potentially help to increase the turnout.

Keywords: czech football, interview, turnout, sport club, fans, spectators

Obsah	
1 ÚVOD	8
2 CÍL PRÁCE	10
3 METODOLOGIE	11
3.1 Kvalitativní výzkum.....	12
3.2 Kvantitativní průzkum	13
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
4.1 Společenskovědní část	15
4.1.1 Specifické divácké skupiny.....	15
4.1.2. Motivy návštěvnosti.....	18
4.1.3. Sportovní marketing a PR.....	24
4.1.4. Možnosti právní regulace projevů na stadionu	27
4.2. Historická část.....	28
4.2.1. Historie klubu FK Dukla Praha	28
4.2.2. Historické souvislosti.....	34
5 VÝSLEDKY PRAKTICKÉ ČÁSTI	35
5.1 Interview s předsedou fanclubu	35
5.2 Interview s marketingovým ředitelem	38
5.3 Kvantitativní průzkum	41
6 DISKUZE.....	57
7 ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM GRAFŮ	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	66

1 ÚVOD

Už dávno není fotbal pouze hrou nebo sportem, vytváří si kolem sebe vlastní svět. Jednou z nedělitelných součástí tohoto světa jsou fanoušci a diváci. Na těchto pozorovatelných je celý tento svět založen. Je možné vybavit si je jako řvoucí dav na stadionu, ale zároveň se silícím významem masmédií fanoušci často zůstávají i doma a fotbalovou atmosféru si užívají pouze zprostředkovaně.

Další nedílnou součástí, která pomáhá dotvářet fotbalový svět, jsou zaměstnanci klubů, svazů a dalších organizací, které s fotbalem souvisejí. Tito lidé mají na starost vše od práce s týmem a jeho výkony, přes péči o zázemí stadionu až po péči o fanoušky a diváky, a to nejen ty, kteří přijdou na stadion.

Fotbalový svět má tedy v podstatě dvě hlavní strany. Jednu ztělesňují hráči, realizační tým a zaměstnanci klubu, na druhé straně jsou diváci a fanoušci. Masmédia lze zařadit někam mezi tyto dvě skupiny, jelikož mohou zprostředkovávat jejich vzájemnou interakci. Další skupinou, kterou lze zařadit mezi dvě zmiňované (i když jiným způsobem než masmédiá) jsou fanoušci, kteří jsou činní ve fanklubech. Dalo by se říci, že plní funkci zprostředkovatele, podobně jako masmédiá, ale opačným směrem.

Za jeden z nejvýraznějších motivů k příchodu na stadion, nebo i k pouhému sledování fotbalových zápasů, může být považován vztah k danému klubu. Motivy mohou být ale i jiné. Například úspěch daného klubu dokáže přitáhnout diváky na stadion nehledě na to, zda mají nějaký vztah ke klubu nebo dokonce k fotbalu. Je třeba zdůraznit, že slovem vztah zde není míněna naprostá identifikace, ale jakákoliv vazba.

Ačkoliv je pro každý klub žádoucí jakákoliv lidská přízeň, v podobě sledování jeho sociálních sítí, zápasů v televizi atd., nejvíce ovlivňují klub fanoušci nebo diváci, kteří přicházejí na stadiony, a to nejlépe opakovaně. Takoví fanoušci dotváří image klubu, a stávají se tak v podstatě jeho součástí.

Jak už bylo řečeno, motivů, proč přijít na stadion, může být hned několik v čele s úspěchem klubu. Otázkou zůstává, které z těchto motivů je schopen klub žádoucími kroky reálně ovlivnit? Úspěch si sice může jevit jako snadná cesta k vysoké návštěvnosti, ale tento faktor nelze ovlivnit jedním konkrétním krokem. Další z možností je starat se o své fanoušky tak, aby s nimi přišly i jejich rodiny a přátelé. Tato možnost už se jeví jako splnitelnější, jelikož fanoušků, kteří jsou přímo na

stadionu, se lze zeptat, co se jim vyhovuje a co ne a dále společně pracovat na žádoucích změnách.

Jednou z dalších otázek, která vyvstává, je, jaké diváky klub na stadion může a vůbec chce přitáhnout vzhledem k historicko-společenským aspektům, image, konkurenci, finančním možnostem, komfortu na stadionu atd. Problémem českého prostředí je, že nedokáže určit svojí pozici mezi klidným rodinným prostředím a pyrotechnikou oplývajícím „řvoucím davem“. Mezi tím málem diváků, kteří navštěvují české stadiony, se většinou sejdou v případě jednoho klubu vždy dva extrémy. Některé kluby si nemohou v tomto ohledu dovolit vymezit svou pozici, jelikož jejich příznivci jsou rozděleni na dvě poloviny a nelze si jednu z nich znepřátelit. V některých klubech ale tyto protichůdné skupiny bez problémů koexistují.

Největším problémem je, když klub vymezí svou pozici určitým způsobem a nedokáže se přizpůsobovat konkurenčnímu prostředí. FK Dukla Praha má poměrně náročné konkurenční prostředí, jelikož nejvyšší fotbalovou soutěž v ČR hrají současně čtyři pražské týmy. Dukla má zároveň poměrně bohatou historii a i od té se odvíjí mnoho dalších souvislostí. Jednou z nich je skutečnost, že Dukla prošla obrovskou krizí, prakticky zánikem, a chybí jí skoro dvě generace fanoušků. Pro vymezení pozice a stanovení konceptu klubu z hlediska fanoušků je důležité zaměřit se na stranu managementu klubu, stranu obyčejných fanoušků i třetí stranu – fanoušky působící ve fanklubu, aby bylo případně možné zjistit, jak má klub s fanoušky komunikovat, a potenciálně tak zvýšit spokojenost a následně i návštěvnost.

2 CÍL PRÁCE

Cílem práce je zjistit, co ovlivňuje vztah ke klubu u návštěvníků fotbalových utkání FK Dukla Praha. Poté formulovat doporučení, jaké žádoucí kroky by měl uskutečnit management klubu k naplnění svých záměrů i očekávání návštěvníků, diváků a fanoušků, případně zda by měl přímo změnit některý ze svých záměrů, a to vzhledem ke specifickým historicko-společenským aspektům.

3 METODOLOGIE

K řešení podobných výzkumných problémů může být použito hned několik metod. Slepíčka (2010) zmiňuje například v otázce výzkumu určitých motivů jisté standardizované dotazníky, stejně tak jako mnozí další autoři. Pro tuto práci byla nakonec zvolena metoda triangulace, jelikož jde o složitější, a ne tak snadno uchopitelný problém, pro jehož řešení je třeba oslovit respondenty z více různých skupin a zároveň se jich ptát na odlišné otázky.

Pro tuto práci je nakonec zvoleno pořadí, kdy je na začátku proveden rozhovor s předsedou fanklubu, poté rozhovor s marketingovým ředitelem a nakonec je proveden doplňkový kvantitativní průzkum u fanoušků na stadionu.

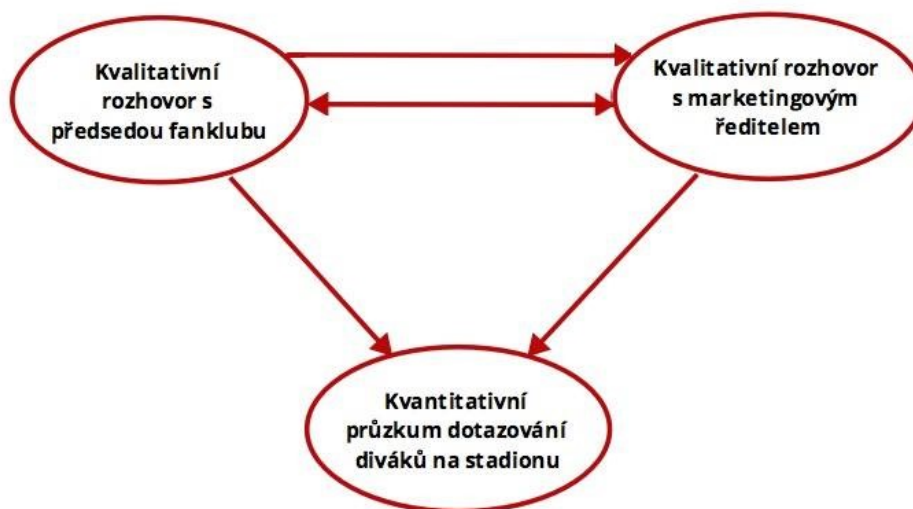
Obrázek 1 - Schéma vazeb v klubu



Zdroj: Vlastní (2018)

Obrázek výše naznačuje vztah, ve kterém jsou vůči sobě jednotlivé zkoumané skupiny. Fanoušci angažující se ve fanklubu jsou jakýmsi mostem mezi dvěma zbývajícimi skupinami. Z metodologického hlediska lze zobrazit triangulační vztah schématem, které je zobrazeno na obrázku 2. Triangulace je kombinací více metod. Podle Hendla (2005) by v případě využití jen kvantitativních nebo pouze kvalitativních metod mohlo dojít k opomenutí důležitých výzkumných aspektů.

Obrázek 2 - Schéma metodologie - triangulace



Zdroj: Vlastní (2018)

Na obrázku výše je zobrazen celý metodický vztah. Angažovaný fanoušek nejdříve zodpoví otázky, které se týkají jak běžných fanoušků, tak vedení klubu z jeho pohledu. Poté probíhá interview s marketingovým ředitelem a nakonec je na odpovědích obou zmiňovaných vystaven kvantitativní dotazník.

3.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je prováděn v obou případech prostřednictvím hloubkového interview. Výhodami kvalitativního rozhovoru je podle Hendla (2005) především možnost zjistit nové skutečnosti, které by mohly být v případě kvalitativního výzkum opomenuty. Zároveň Hendl (2005) zmiňuje, že se kvalitativní výzkum zabývá slovy, texty a obrazy.

V obou případech je kvalitativní výzkum prováděn pouze u jednoho respondenta. Důvodem takto malého vzorku je především to, že ať už jde o předsedu fanklubu nebo marketingového ředitele klubu, jejich názory jsou jedinečné, jelikož jsou jediní, kteří mají dané postavení. Kdyby šlo například o skupinu ultras, bylo by vhodné provádět rozhovory s více z nich. V tomto případě jsou názory těchto respondentů nezastupitelné a pro tuto práci neopomenutelné a mají přinést určitá zjištění, která budou moci být interpretována a následně některá z nich i ověřována kvantitativním průzkumem.

Za základní soubor by se dal považovat v případě kvalitativního rozhovoru s předsedou fanklubu soubor všech fanoušků, kteří jsou ve fanklubu nějak činní, nicméně z hlediska

hierarchie Dukly má právě předseda pozici, ze které se dostává k nejvíce informacím, proto je rozhovor s tímto respondentem, tedy vzorek v podobě jednoho respondenta, pro účely této práce dostačující. V případě rozhovoru s marketingovým manažerem lze považovat za základní soubor všechny zaměstnance klubu, jejichž hlavní pracovní náplní je podílet se na přípravě prostředí pro diváckou spokojenost, komunikace s fanoušky a případné zvýšení návštěvnosti a získávání další fanoušků. Dá se říci, že je v tomto případě potřeba zaměřit se buď na marketingové nebo PR oddělení. Vzhledem k tomu, jak jsou v klubu rozděleny pravomoci, má několik zaměstnanců klubu přesah pracovní náplně do více oddělení. Proto je zvolen jako respondent marketingový ředitel, jehož pravomoci spadají i do určitých oblastí PR.

Operacionalizace pro oba polostrukturované rozhovory jsou umístěny v přílohách, stejně tak jako osnova otázek obou rozhovorů.

3.2 Kvantitativní průzkum

Dalším typem metody, která je využita, je metoda, kterou lze považovat za kvantitativní. Pro tuto práci je to pouze doplňková metoda. Operacionalizaci v podstatě nahrazují interpretace kvalitativních rozhovorů, doplněny o některá zjištění z analýzy sekundárních dat. Kvantitativní metodou jsou do jisté míry ověřovány pouze určité skutečnosti, které jsou považovány za podstatné z hlediska dosažení cíle.

Zvolenou metodou je osobní dotazování, pro které je zhotoven dotazník na serveru survio.cz., jenž byl následně vyplňován tazatelem. Důvodem volby této metody je především to, že je zde prakticky stoprocentní návratnost a navíc je v případě dotazování diváků na stadionu jistota, že opravdu stadion navštívili, což nelze říct například u elektronického či jinak šířeného dotazníku. Za další výhodu lze považovat to, že tazatel při osobním dotazování může zaznamenávat i reakce respondentů mimo dotazník, tím pádem lze dotazování z určitého úhlu pohledu považovat i za smíšené. Nevýhodou je především časová náročnost pro tazatele.

Za základní soubor lze považovat všechny, kteří minimálně jednou navštívili stadion při domácím utkání FK Dukla Praha a přišli podporovat právě Duklu, nebo jsou to nestranní diváci. Vzorek lze považovat za dostupný a zároveň i záměrný, stanovená minimální hranice vzorku odhadem, vzhledem k návštěvnosti a časové náročnosti průzkumu, je 100 respondentů. V dotazníku jsou použity otevřené, uzavřené i polouzavřené otázky. Zároveň jsou zde použity i škály. Ve většině případů jsou čtyřbodové, aby se respondenti

museli rozhodnou na jakou stranu se přikloní a neinklinovali ke střední možnosti. Možnost „nevím“ je zařazena jen v případech, kde je to nevyhnutelné.

Tato metoda je označena jako „průzkum“, jelikož Buriánek (2010) zmiňuje, že pokud nejde o reprezentativní vzorek, nemělo by se využívat slova „výzkum“. Druhou možností, kterou lze použít je slovo „anketa“, nicméně anketa je podle Buriánka (2010) výraz pro takový postup, kde nejsou prakticky žádné metodické základy včetně operacionalizace, zatímco tento průzkum vychází z kvalitativního výzkumu a metodické základy tudíž má.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část práce je rozdělena dvou oddílů. Prvním z nich je společenskovední část a druhým je část historická, která stručně provází historickým děním ve fotbalové Dukle.

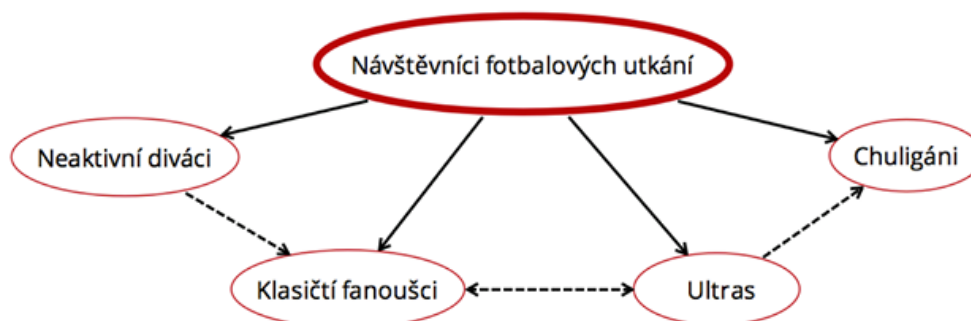
4.1 Společenskovední část

Tato část teoretických východisek je věnována především aspektům, které se týkají strany fanoušků a strany managementu klubu – v tomto případě oddělení marketing a PR, která jsou pro tuto práci nejpodstatnější. Zaměřuje se na aspekty, které by potenciálně mohly ovlivňovat vztah diváků ke klubu a částečně i jejich spokojenost. Na straně vedení je zaměřena na způsoby, kterými lze na diváky působit.

4.1.1 Specifické divácké skupiny

Podle Sekota a Smolíka (2009) lze rozdělit diváky a fanoušky na stadionech do 4 skupin: neaktivní diváci, klasičtí fanoušci, chuligáni a ultras. Diváci se mohou stát fanoušky, pokud se začnou více identifikovat s klubem. V případě absolutní identifikace se mohou stát z jakékoliv zmiňované skupiny i ultras, což jsou fanoušci, kteří tvoří např. i tzv. „chorea“, která následně ukazují na zápasech. S ultras jsou často spojeny i projevy násilí na stadionech. Slepíčka (2010) potom považuje za diváky ty jedince, kteří nejsou příliš zainteresovaní a neidentifikují se s klubem, zatímco u fanoušků už k určité identifikaci nebo vztahu dochází. Klasičtí fanoušci většinou povzbuzují fanděním, ale neprojevují se nijak extrémně nebo násilně. Vztah zmiňovaných skupin je zobrazen na schématu níže.

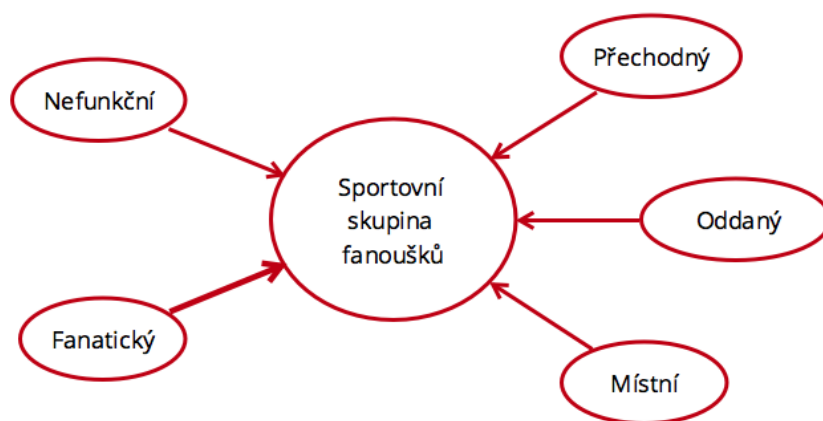
Obrázek 3 - Klasifikace návštěvníků fotbalových utkání



Zdroj: Smolík a Sekot (2009) – vlastní zpracování

Jednou ze specifických skupin jsou fanoušci, kteří se nějakým způsobem angažují, tzn. většinou jsou činní ve fan klubu. Tato skupina je specifická tím, že v podstatě zprostředkovává komunikaci mezi managementem klubu a samotnými řadovými fanoušky. Pro tuto práci je právě tato komunikace extrémně důležitá, jelikož se od ní odvíjí celá praktická část.

Obrázek 4 - Klasifikace sportovních fanoušků



Zdroj: Wild, Cant (2015) – vlastní zpracování

Autoři Wild a Cant (2015) formulují ještě jeden typ klasifikace přímo sportovního fanouška (viz obrázek 4), kde současně vystupuje i vztah daného fanouška ke klubu, což je pro tuto práci dalším podstatným rozdělením, jelikož právě forma vztahu ke klubu popř. jeho absence je poměrně důležitá.

4.1.1.1 Generace Y

Jako generace Y se podle serveru m-journal.cz (2015) označují lidé narození v 80. a 90. letech. Podle tohoto serveru jsou tito tzv. mileniálové šťastnější, pokud mají nad svým životem kontrolu, nicméně tento výrok lze interpretovat i tak, že se snaží mít kontrolu jen nad tím, co je od nich společností požadováno, tedy především nad oblastmi, jako jsou finance nebo rodinný život. V některých případech by se dala návštěva fotbalových utkání interpretovat jako jistá ztráta kontroly nad svým chováním.

Kasal (2007) ve své monografii zmiňuje, že obraz dnešního českého fotbalového fanouška byl především díky Slepíčkovým výzkumům značně popsán. Dále ale popisuje

i problematiku toho, že téměř žádné snahy autorů zabývajících se touto problematikou se nesnaží zasadit výsledky svých výzkumů do současného prostředí, které je spojeno s kulturními i historicko-spoločenskými aspekty, a tedy i s generací Y.

Jako hlavní žádoucí princip uvádí Kasal (2007) princip vitality, jenž popisuje v podstatě jako naprosté vnímání a schopnost bavit se, s plným vědomím toho, že nikoho jiného mé chování ani projevy nepoškozují. Dále Kasal (2007) uvádí, že vitalita souvisí s tím, že si daný člověk plně uvědomuje reálné hodnoty, a je schopen je vnímat v průběhu zápasu jako podstatnější, než svůj současný prožitek. Lidské hodnoty definuje Slepíčka (2010) jako určité předpoklady pro analýzu různých sociálních a psychologických jevů a dává je do kontextu s morálkou.

Ortega (1993) popisuje jev vzestupu historické úrovně, kdy by se dalo očekávat, že postupně s veškerou industrializací, pokrokem, zvyšujícími se svobodami atd. poroste i určitá samostatnost a sebeuvědomění člověka, ale naopak došlo k jeho odcizení. Odcizení člověka Ortega (1993) vnímá jako velice nežádoucí a problematický jev. Pro tuto práci je nejdůležitější zmínit souvislost odcizení s davovostí, kdy davovost je v podstatě jeden z praktických projevů odcizení, který souvisí s neochotou vrátit se k životu, jaký skutečně je a se snahou ztrácet svou pravou identitu a zároveň i zodpovědnost. Davovost je podle Kasala (2007) tedy v podstatě odcizením od vitality.

Tzv. fenomén davovosti nebo davu lze vnímat ale spíše u větších skupin fanoušků, které jsou vidět na území Prahy např. u fotbalových klubů, jako je Sparta nebo Slavia. FK Dukla Praha má naprosto rozdílnou fanouškovskou základnu. Kromě nedostatku fanoušků, kteří na stadion chodí, se Dukla potýká také s neschopností přitáhnout mezi své fanoušky právě zmiňovanou generaci Y, což je patrné při pouhém pohledu na tribunu. U generace Y se totiž může projevit, kromě potřeby kontroly nad určitými oblastmi svého života, na druhé straně i poměrně velký sklon k davovosti a ztrátě identity, který Dukla nemůže nabídnout právě vzhledem k poměrně malé návštěvnosti.

Problémem je i to, že Ortégův (1993) vzestup historické úrovně zde byl do jisté míry potlačen za komunistického režimu, což se může zrcadlit v tom, že může docházet ještě k jinému typu odcizení, které bylo za minulého režimu podpořeno snahou individuální odcizení v podstatě budovat ve prospěch kolektivního smýšlení. To potom může vyústit ještě v takový jev, kdy fotbaloví příznivci vyhledávají jiné kluby, než je Dukla vzhledem k její komunistické minulosti, protože ztrátu své identity chtějí zažít v klubu,

který to prostřednictvím davu umožňuje a jednak v takovém klubu, kde si zmiňovanou identitu budou mít možnost ztratit dobrovolně. Jinými slovy chtějí mít pocit, že ke ztrátě identity nedochází (i když ve skutečnosti dochází), nýbrž jsou jenom součástí skupiny, kterou si zvolili a podporují touto cestou její názor. Dukla je spojována s komunistickou minulostí, jak zjistil i Husák (2017), takže zároveň i s nedobrovolnou ztrátou identity ve prospěch kolektivu nebo i davu.

4.1.1.2 Klubismus

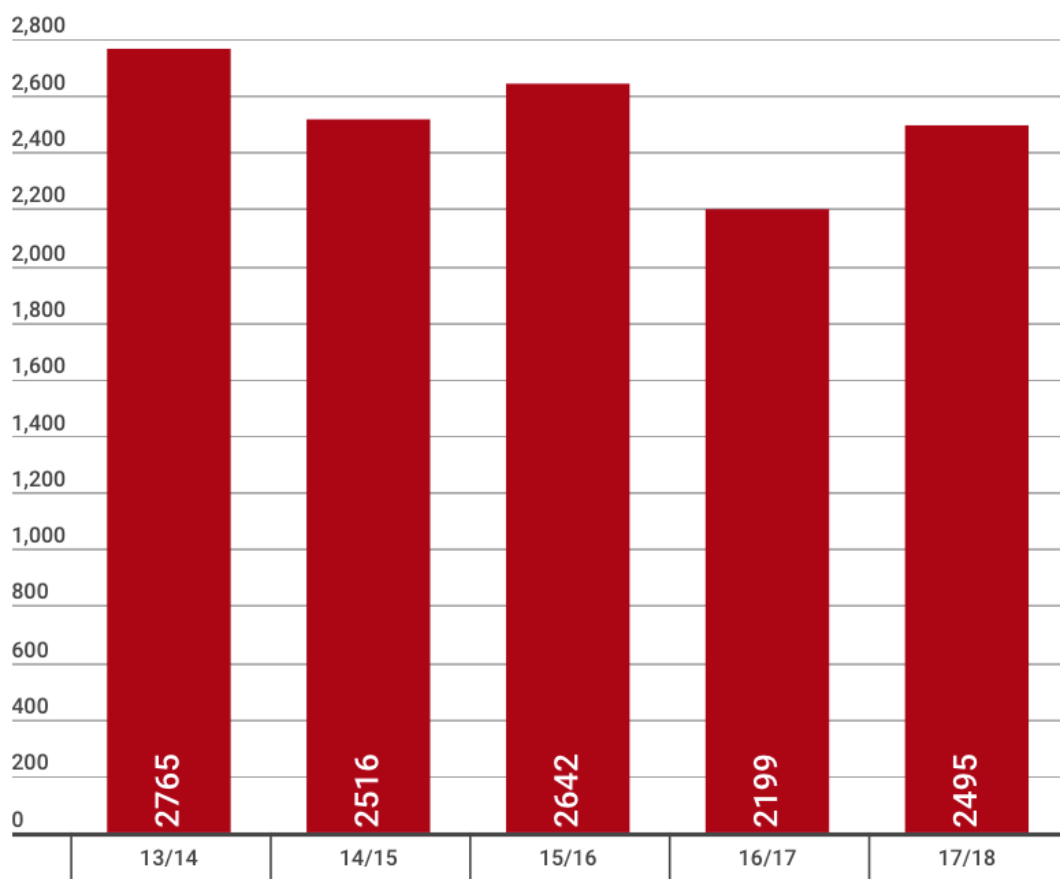
Klubismus se vytrácí především u dvou skupin lidí. Jendou z nich jsou fanoušci, kteří nechtějí zažít žádný konflikt, a to ani v případě, že by za nimi stál výše zmiňovaný dav. Mít ke klubu vztah totiž automaticky znamená potenciální konflikt, jelikož by fanoušci museli být konfrontováni s příznivci ostatních klubů. Druhou skupinou lidí jsou ti, kteří si přímo uvědomují to, že kdyby vztah ke klubu měli, museli by s ostatními konfrontovat své názory. Zde ale nehraje roli faktor strachu jako u předchozí skupiny, ale uvědomění si toho, že by svou sympatií a jejími projevy mohli narušit integritu lidí s odlišnými názory.

Za jeden z hlavních problémů Dukly se při pohledu na rozlehlou tribunu dá považovat právě to, že nenabízí generaci Y ani jiným fanouškům onen dav (který lze budovat pouze postupně, což zde bylo narušeno historickými událostmi) a zároveň komunikuje heslo „Hrdý na svůj klub“, což může odradit ještě další potenciální diváky, jelikož toto heslo je poměrně výrazně spojeno s apelem na vztah ke klubu, který nemusí mít každý potenciální návštěvník stadionu, ani potenciální fanoušek. Heslo „Hrdý na svůj klub“ je zároveň poměrně jasným vymezením vůči klubům ostatním a může být spojováno s, již zmiňovaným, často negativním vnímáním historie klubu.

4.1.2. Motivy návštěvnosti

Klub FK Dukla Praha se potýká především s problémem nízké návštěvnosti. Jedním z důvodů, který nelze přímo ovlivnit je, konkurence. Nejvyšší fotbalovou soutěž hrají v sezóně 2017/2018 stále čtyři pražské kluby: SK Slavia Praha, AC Sparta Praha, Bohemians Praha a, pro tuto práci nejpodstatnější, FK Dukla Praha.

Graf 1 - Průměrná návštěvnost FK Dukla Praha



Zdroj: Hetliga.cz (2018) – vlastní zpracování

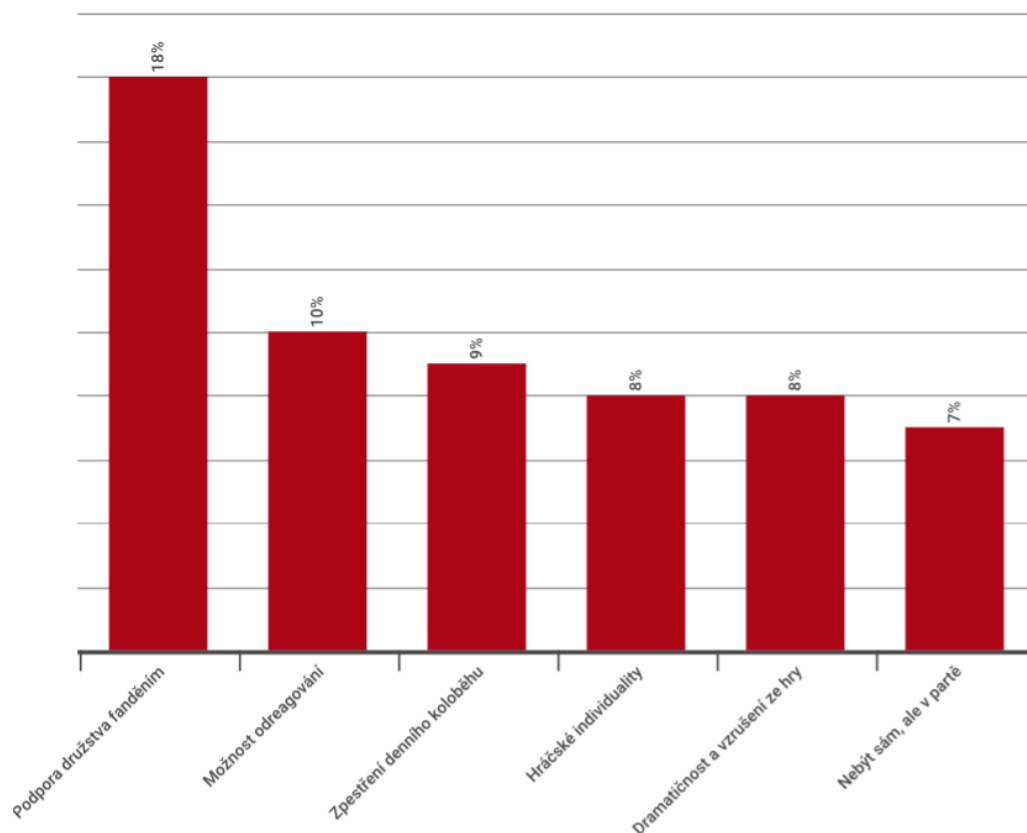
Na grafu výše je vidět, že průměrná návštěvnost na Julisce (stadionu Dukly) kolísá. Důležité je zmínit, že průměrná návštěvnost je zde ovlivněna několika extrémy. Několik málo zápasů, jako jsou především pražská derby a zápasy s Plzní, přitáhnou mnohem větší množství fanoušků, než jiné zápasy. Juliska má podle serveru fkdukla.cz (2018) kapacitu 8 150 diváků. I ve statistice využití kapacity se Dukla umístila ve čtyřech z pěti sledovaných sezón podle serveru hetliga.cz (2018) na posledním místě. V jedné ze sezón byla Dukla předposlední, a to když první ligu hrálo Znojmo, které muselo z důvodu nedostatečných parametrů domácího stadionu využívat stadion v Brně.

Nízká návštěvnost má poté negativní vliv také na atmosféru na stadionu a na možné přilákání fanoušků ke sledování domácích utkání Dukly.

Když už bylo zmíněno, co fanoušky k příchodu na stadion nemotivuje, je třeba zmínit také to, čím je motivovat lze. Slepíčka (1990) zkoumá důvody návštěvnosti fotbalových zápasů a jako nejčastěji bylo u respondentů zastoupeno těchto šest důvodů, které uvádí

graf níže. V tomto případě lze slova „motiv“ a „důvod“ zaměňovat, jelikož motiv návštěvy je zároveň jejím důvodem.

Graf 2 - Důvody návštěvnosti - fotbal



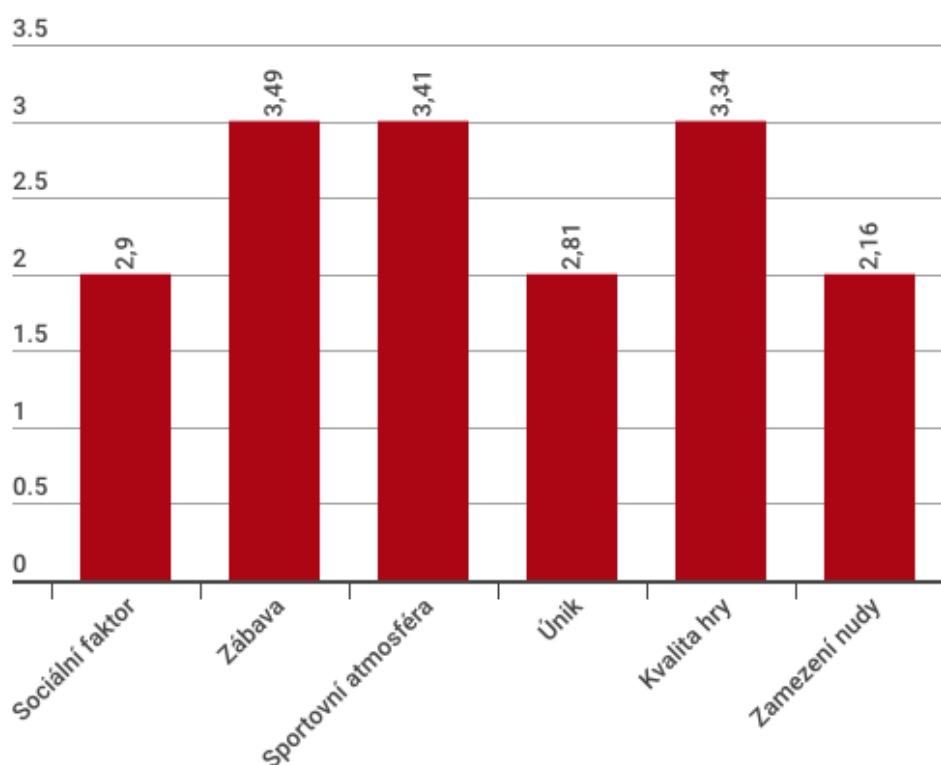
Zdroj: Slepíčka (1990) – vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z grafu výše, zdaleka největší zastoupení měl důvod „podpora družstva fanděním“, nicméně výzkum je z roku 1990, takže zde nebyla příliš zahrnuta, pro tuto práci podstatná, generace Y. Navíc se jedná o výzkum zaměřený na různé příznivce kopané a ne přímo na příznivce FK Dukla Praha.

Důležité je zmínit, že fandění stále zůstává podstatným motivem, ale společnost se proměňuje a dost možná může nastat i situace, kdy podpora fanděním bude sice typickým, ale spíše menšinovým důvodem k návštěvě stadionu.

Husák (2017) zkoumal ve své diplomové práci přímo motivy návštěvnosti domácích utkání FK Dukla Praha, kde mu jako nejvíce zastoupeny vyšly poněkud jiné faktory, viz graf 3, kde jsou na vertikální ose umístěny, které přísluší jednotlivých stupňům ve zvolené škále.

Graf 3 - Motivy návštěvnosti - FK Dukla Praha



Zdroj: Husák (2017) – vlastní zpracování

Na faktorech, které Husák (2017) volí, lze rozporovat, zda není např. zábava to samé, jako zamezení nudy. Zábavě je totiž přiděleno v součtu nejvíce bodů ze všech možností a v případě, že by tato možnost byla spojena s možností zamezení nudy, mohl by zde být potenciálně ještě vyšší bodový zisk. Tyto dvě odpovědi je důležité zmínit právě proto, že respondenti, kteří je vnímají jako hlavní motiv své návštěvy, pravděpodobně nemají ke klubu žádnou zásadní vazbu. Jedná se tedy dost možná pouze o diváky, nikoliv o fanoušky, protože Slepíčka (2010) uvádí, že běžní diváci se chodí na fotbal pouze bavit nebo relaxovat, nikoliv podporovat nějaký z týmů.

4.1.2.1 Doporučení od známého

Dalším bodem je, že oba autoři vlastně hodnotí spíše to, co se respondentům na daném utkání nakonec líbilo a proč svou návštěvu třeba i opakují, než to, co je na konkrétní zápas přivedlo. Mezi všemi motivy, proč využít jakoukoliv službu nebo produkt (poprvé) totiž podle Vysekalové (2014) a i dalších autorů jednoznačně vítězí doporučení od známého nebo kamaráda a současně i kamarádi, jakožto skupina, ke které se potenciální návštěvník přidává. Týká se to především nákupního chování spotřebitelů, nicméně pro potřeby této

práce lze i těžko postihnuteľné chování ve sportovním prostředí z tohoto hlediska připodobnit ke klasickému nákupnímu chování.

U Slepíčky (1990) lze faktor doporučení známého matně spatřovat v možnosti „nebýt sám, ale v partě“ a u Husáka (2017) se tento faktor pravděpodobně skrývá v možnosti „sociální faktor“. Obě ze zmiňovaných možností ale taky lze chápat jinými způsoby, jako např. davovost, sociální uspokojení atd., což ale souvisí spíše se seberealizací v rámci určité skupiny, kterou si mohl fanoušek vytvořit až při opakované návštěvě.

Oba výzkumy tedy nepojednávají o tom, co může přitáhnout potenciální fanoušky, ale spíše o tom, co se nejvíce líbí stávajícím fanouškům, navštěvujících fotbalová utkání. Pro tuto práci je ale podstatný právě faktor doporučení od známého, tedy to, jak na základě spokojenosti či zmenšování nespokojenosti současných fanoušků FK Dukla Praha lze přitáhnout další fanoušky.

4.1.2.2 Sportovní úspěch

Návštěvnost na stadionech, a celkově přízeň k určitému klubu, může ovlivnit do značné míry také sportovní úspěch. Jako příklad lze uvést fotbalovou Slavii, kde se po změně vlastníka a výrazném sportovním úspěchu zvedla i návštěvnost. Slepíčka (2010) tvrdí, že divák může prožívat úspěch týmu jako úspěch vlastní, nebo může cítit částečnou zásluhu na úspěchu podporovaného týmu.

Úspěch je ale poměrně těžko dosažitelný určitými konkrétními kroky managementu, jelikož závisí na více faktorech. Některé z faktorů jsou ovlivnitelné, jako např. nakoupit kvalitnější hráče, ale ani to není zárukou úspěchu. Tato práce se tedy na herní nebo sportovní úspěch nezaměřuje, jelikož nelze určit konkrétní kroky, jak úspěchu dosáhnout v krátké době.

4.1.2.3 Prostředí

Dalším aspektem, který může přispět ke spokojenosti současných fanoušků a tím pádem na základě doporučení přitáhnout fanoušky potenciální, ale dokáže také přitáhnout potenciální fanoušky i prostřednictvím správné marketingové a PR komunikace, aniž by jim to bylo doporučeno někým známým, je prostředí. Jako prostředí můžeme chápat zázemí stadionu, ale například i chování fanoušků. Jinými slovy vše, co fanoušky při návštěvě utkání obklopuje.

Stadion

Co se týká stadionu, FK Dukla Praha má poměrně složitou situaci. Kromě toho, že klub sám není vlastníkem stadionu Na Julisce, není tímto vlastníkem ani jiný soukromý subjekt. Vlastníkem Julisky je totiž Ministerstvo obrany, což klubu značně komplikuje jakékoliv změny na stadionu. Juliska je rozlehlý stadion s atletickou dráhou a jednou velkou tribunou, což nijak nepřidává ani sportovní atmosféře na zápasech. Jak už bylo výše zmíněno, kapacita stadionu je podle serveru fkdrukla.cz (2018) 8 150 diváků. Tento stadion také využívá atletický klub Dukla Praha, který je narozdíl od fotbalové Dukly stále klubem armádním.

Jestli je zde prostor pro něco pozitivního, tak jsou to na takto rozlehlém stadionu právě marketingové akce, které by na některých, pro fotbal lépe vyhlížejících, stadionech nebylo možné zorganizovat.

Fanoušci na stadionu

Dalším aspektem prostředí jsou fanoušci. Jak už bylo řečeno v kapitole o návštěvnosti (viz výše), počet fanoušků navštěvujících domácí utkání FK Dukla Praha není nijak vysoký a ve spojení s rozlehlým stadionem je obtížné vytvořit ideální sportovní atmosféru. V tzv. „kotli“ se běžně objevuje pouze několik desítek fanoušků.

Problémem celého českého fotbalu je především neschopnost určit, jakým směrem se má fanouškovské prostředí vydat. Zda to bude spíše uvolněné prostředí plné pyrotechniky a řvoucích davů, nebo naopak klidné rodinné prostředí, kde se trestá jakékoliv provinění proti řádu. Stejný problém má FK Dukla Praha, i přesto, že vzhledem k malému počtu fanoušků není tolik viditelný. Otázkou však zůstává, zda malý počet fanoušků projevujících se určitým způsobem nemůže odradit jinou skupinu fanoušků, která by byla mnohem početnější, od návštěvy stadionu.

Prostředí fotbalového utkání samozřejmě ovlivňují i další faktory, jako je počasí, hrací čas atd. Hrací čas se často mění vzhledem k vysílacím právům televizních stanic, které mají možnost s danými hracími časy manipulovat. Problémem může být například to, že se hrací čas změní týden před zápasem a fanoušek, který chtěl na zápas přijít, už se nestihne změně přizpůsobit. Hrací časy tedy z iniciativy klubu nelze přímo měnit, protože často do plánu zasáhne právě televize.

3.1.2.6 Povětrnostní podmínky

Dalším faktorem, který nelze přímo ovlivnit, je počasí. Špatné počasí může fanouška demotivovat k příchodu na stadion. Tento aspekt sice nelze přímo ovlivnit, ale nový herní systém, který bude podle serveru Hetliga.cz (2018) zaveden od sezóny 2018/2019 posouvá sezónu ještě hlouběji do zimního období, a tím pádem způsobuje klubům ještě větší problémy s fotbalovou návštěvností a motivací fanoušků k příchodu na stadion. Počasí je totiž samozřejmě jednou ze součástí komfortu. Ze strany klubů je ale tento aspekt zcela neovlivnitelný.

4.1.3. Sportovní marketing a PR

Důležitou složkou této práce je také marketing a PR klubu FK Dukla Praha. Přímý marketing ovlivňuje největší část práce, ale lze sem zařadit i zmiňované PR a public relations management. Management jako takový zde hraje nejmenší roli a potenciální otázky ohledně managementu týkající se tohoto tématu je možné zodpovědět prostřednictvím marketingu nebo jeho zástupců.

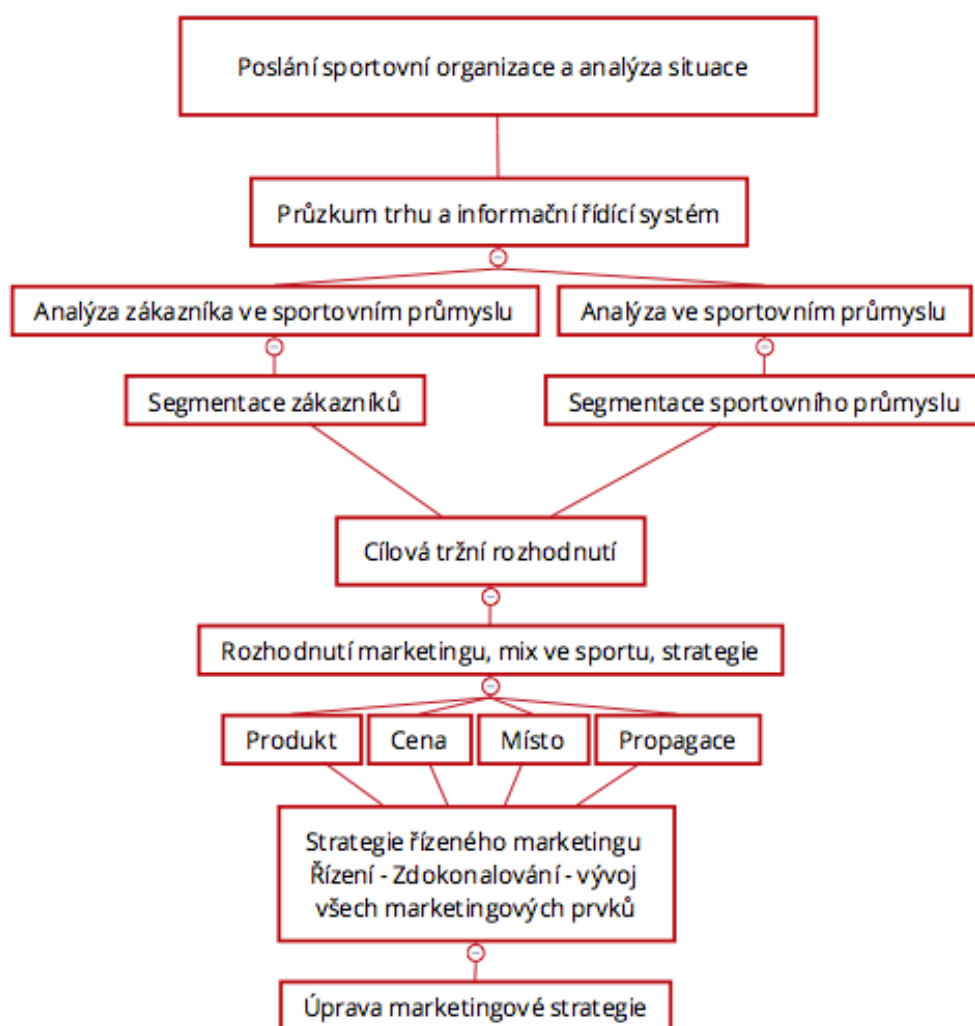
4.1.3.1 Marketing sportovního klubu

V prostředí sportu v posledních obdobích vzrůstá význam sportovního marketingu. Podle Čáslavové (2009) s sebou sportovní marketing přináší jistá pozitiva i negativa. Na straně pozitiv zmiňuje Čáslavová (2009) především aspekty organizační a schopnost správnými kroky dosahovat žádoucích cílů. Na straně druhé jsou zmíněny negativní vlivy financí, které do sportu i sportovního marketingu neodmyslitelně vstupují, a potom také doping a show, jež se často z některých sportovních akcí stává a zastíňuje daný sport jako takový.

Otázkou ovšem zůstává, zda na určitých územích už není show jediný způsob, jak daný sport zpopularizovat, nebo udržet jeho popularitu. Další otázkou potom je, zda je to cesta i pro české území, které je v určitých aspektech často považováno za konzervativní.

Autoři Pitts a Stotlar (1996) uvádí, že sportovní marketing je určitý proces navrhování a zdokonalování, týkající se činností pro oceňování, výrobu, propagaci a distribuci určitého sportovního produktu takovým způsobem, aby se uspokojovaly potřeby zákazníků (v tomto případě návštěvníků domácích fotbalových utkání) a zároveň bylo dosaženo cílů firmy. Tato definice je pro tuto práci nejpříznačnější, jelikož dává do kontextu obousměrnou vazbu zákazníka a vedení klubu. V tomto případě jsou tedy na straně zákazníků diváci, ještě přesněji ti, co navštěvují stadion, nebo by ho mohli potenciálně navštěvovat.

Obrázek 5 - Model řízeného marketingu ve sportu



Zdroj: Pitts a Stotlar (1996) – vlastní zpracování

Obrázek výše zobrazuje možné vazby řízeného marketingu. V této práci není natolik podstatná cena, ani určitá část produktu, kterou je přímo herní výkon. Stejně tak propagace je zařazena jenom částečně. Jde o kombinaci části produktu, který je marketing schopen ovlivnit, tedy o produkt mimo herní výkon, potom o místo, kterým je Juliska a propagaci spíše jako vizi v komunikaci s fanoušky a dále propagaci připravovaných akcí.

4.1.3.2 PR sportovního klubu

Kotler (2007) definuje PR jako budování dobrých vztahů s rozličnými cílovými skupinami, prostřednictvím získávání příznivé publicity. Současně zmiňuje také budování image firmy a působení proti nepříznivým fámám a poškozování pověsti.

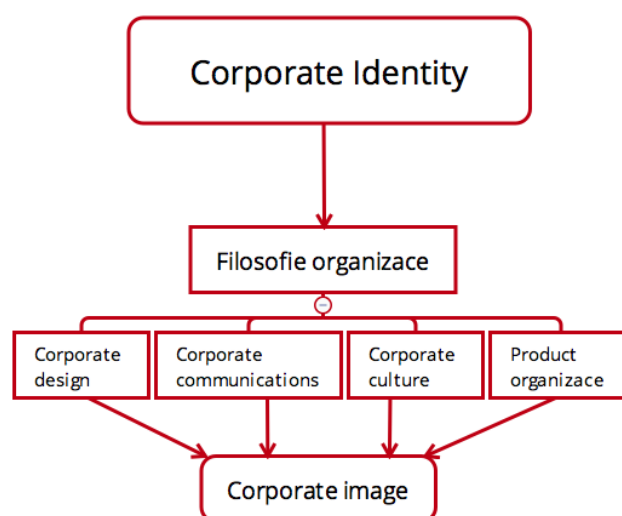
Hopwood spol. (2010) upozorňují na význam PR ve sportu a poukazují na důležitost rozvíjet vztah s veřejností žádoucím směrem.

V klubu FK Dukla Praha a všeobecně i v ČR se některé aspekty marketingu a PR protínají. Sportovní PR lze přiblížit jakoukoliv obecnou definicí, jelikož principy jsou prakticky stejné. Vzhledem k tomu, že v českém prostředí se obě zmiňovaná oddělení potýkají často s poměrně nízkými rozpočty, může nastat situace, kdy ani na jednu z těchto složek není kladen dostatečný důraz, což může vyústit v mnoho specifických neúspěchů, od malé návštěvnosti na stadionech až po nežádoucí obraz klubu v médiích. Stejně následky může vyvolat zaměření na špatnou cílovou skupinu.

Média vstupují do fotbalového dění stále výraznějším způsobem. Pro tuto práci je kromě toho, že média vytváří určité povědomí o klubu důležité zmínit také to, že média a přenosy zápasů mohou ovlivňovat zmiňovanou návštěvnost na stadionech. Vochocová (2007) zmiňuje, že fanoušci si také uvědomují roli médií. V prezentaci médií vidí mimo jiné možnost, jak změnit náhled na fanoušky jako takové.

Voráček (2012) ve své publikaci říká, že sportovní organizace by měly řešit především vztahy s fanoušky, vztahy se sponzory, vztahy se členy, vztahy s dárci, vztahy s organizačními výbory, vztahy se sportovními organizacemi a vztahy se sportovními masmédií. Tato práce se tedy z hlediska PR zaměřuje především na komunikaci s fanoušky, resp. diváky na stadionu.

Obrázek 6 - Corporate identity



Zdroj: Svoboda (2006) – vlastní zpracování

Podstatou PR sportovních klubů je mimo komunikace současného dění různým cílovým skupinám, také žádoucí působení ve stejném směru, jakým je vytyčena filosofie organizace. Obrázek 7 znázorňuje vztah identity společnosti s ostatními aspekty, jež nakonec vyúsťují ve firemní image. Svoboda (2006) dále zmiňuje, že součástí výsledného image firmy je však mnohem více složek. Jednou z těchto potenciálních složek jsou například ještě sponzoři a partneři, kterými se tato práce vůbec nezabývá. Proto nelze tvrdit, že je zde zkoumán celý image firmy. Důležitá je především filosofie firmy a z podkapitol potom komunikace a produkt (nikoliv sportovní výkon, ale to, co ho obklopuje a je ovlivnitelné managementem). Do firemní kultury lze řadit i chování fanoušků, kterého se práce také dotýká a z designu se týká spíše věcně hesla „Hrdý na svůj klub“.

4.1.4. Možnosti právní regulace projevů na stadionu

Garcia (2015) ve své studii ukazuje, že v Evropě panuje přesvědčení o nutnosti právní regulace fanouškovských projevů. Už jen při sledování jednotlivých národních soutěží je však patrné, že v každém státě jsou nastaveny jiné neformální hranice chování na fotbalových stadionech. Jeden z problémů České republiky spočívá právě v tom, že nedokáže zcela definovat svou pozici z tohoto hlediska.

Kromě neformálních norem chování, které se v oblasti sportu formují, vzniká časem také potřeba formulovat určité hranice i formálně. Jak zmiňuje Slepíčka (2010), v případě fotbalu to je například zmírňování verbálních projevů.

Na různých územích je třeba používat různé formy regulace. Na českém území je všeobecně zvykem mít zákonů a vyhlášek spíše více než méně, tudíž by se dalo předpokládat, že by bylo žádoucí formulovat určité jednoznačné normy přímo pro sportovní prostředí. Některé postihy za nevhodné chování lze řešit na základě Trestního zákoníku nebo Nového občanského zákoníku, ale neexistuje určitý dokument, který by se týkal přímo sportovního nebo fotbalového prostředí, kromě jednotlivých vnitřních předpisů klubů a stadionů, takže je potom poměrně těžké správně postřehnout určité specifické prohřešky.

Dalším problémem je to, že české prostředí nad jistými prvky, které zakázány jsou, zavírá oči. Nejtypičtějším příkladem je pyrotechnika. Často se stává, že i přes to, že nějaký z fanoušků použije zakázanou pyrotechniku, neprobíhá následně žádná snaha o to prohřešek postihnout, a pokud probíhá, je nakonec kauza stejně ponechána s neurčitým

výsledkem a bez postihu, většinou z důvodu nedostatku důkazů. Vzhledem k tomu, že jak už bylo řečeno, pyrotechnika je zakázaná, bylo by dobré tento zákaz buď dodržovat a případně postihovat nebo zrušit. To současně souvisí s problémem českého fotbalového prostředí, které si neumí vymezit určitou pozici z hlediska fanouškovské kultury.

4.2. Historická část

Pro hlubší vhléd do problematiky je třeba přiblížit i historii klubu FK Dukla Praha a následně pak dát některé historické aspekty do souvislostí s dalšími možnými jevy.

4.2.1. Historie klubu FK Dukla Praha

Podle dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) se úplné počátky Dukly datují od roku 1948, kdy v říjnu vzniká armádní tělocvičný klub (ATK). Do nejvyšší soutěže ATK nepostupuje přirozeným postupem, nýbrž administrativně, což už v počátcích vyvolává nevoli veřejnosti. Odehrává se ještě zápas proti Pardubicím, který má postup potvrdit, nicméně ATK má úplně jiné podmínky než mužstvo z Pardubic. Mimo jiné letí ATK na zápas armádním letadlem a je direktivně posílen několika hráči z reprezentace.

ATK zpočátku působí na strahovském stadionu. Roku 1951 přichází trenér Karel Kolský, který je neodmyslitelně spjatý s celou historií klubu. Jako první přichází s myšlenkou, že by bylo třeba mít hráče stabilně, nejen po dobu vojny. Ministr obrany Alexej Čepička nakonec souhlasí. Trenér Kolský objíždí hřiště a vytipovává si mladé hráče před vojnou. Postupně se rodí generace Masopusta.

Prvním významnějším úspěchem ATK je vítězství v československém poháru. V celé společnosti ale nastávají změny velkých rozměrů. V roce 1953 umírá „nesmrtelný“ Stalin a následně i Gottwald. ATK mění svůj název na Úřední dům armády (ÚDA).

Trenér Kolský odchází studovat a k A-týmu se od mládeže dostává Bohumil Musil. I přes to, že rok 1953 není zrovna ve znamení nejlepších společenských poměrů, ÚDA vyhrává právě v tomto roce svůj první ligový titul.

ÚDA sice přidává zajímavější herní výkony a posléze i úspěchy, ale u veřejnosti stále není příliš oblíbená. Dostává různé přezdívky, jako „Děti režimu“, „Lampasáci“ nebo „Profici“. Fanoušci odporem ke klubu v podstatě vyjadřují skrytý odpor k totalitnímu režimu. Armádní klub je totiž režimní výstavní skříň. Kvůli přípravě na MS ve Švýcarsku je navíc několik hráčů Slavie přeřazeno do ÚDAy, což taktéž nevyvolává u veřejnosti pozitivní reakce.

Roku 1956 přichází nový a už definitivní název klubu. Podle jedné z bitev Druhé světové války dostává armádní klub název Dukla Praha. S novým názvem ale zároveň přichází i první problémy. Po skončení vojenské služby odchází někteří klíčoví hráči. Nakonec do klubu přichází ofenzivně ladění Brumovský s Vacenovským a pokládají základní stavební kameny budoucí sestavy. V letech 1957 a 1958 získává Dukla další dva ligové tituly.

V sezóně 1956/1957 přichází i první cesty do zahraničí, kam většině obyčejných lidí zůstávají brány uzavřené. Dukla podniká cestu do Západního Německa, Belgie a nakonec i Severní Afriky.

Na síle a vlivu získává i vznikající management klubu. Přichází noví funkcionáři Rudolf Kocek a Josef Kolář, který se specializuje na mezinárodní styky. Současně se zavádí i nové, modernější tréninkové metody a Dukla se přibližuje evropské špičce.

V roce 1957 se Dukla účastní Poháru mistrů evropských zemí (PMEZ), kde se setkává se svěřenci tehdejšího nejvýznamnějšího trenéra Matta Busbyho. Manchester United Dukla sice v odvetě na Julisce nakonec poráží 1:0, ale veze si zvenku manko, takže nakonec dále nepostupuje.

Roku 1959 se uskutečňuje další pro Duklu významná cesta, tentokrát do Ameriky. Dukla nějaké zápasy prohrává a nějaké vyhrává a její vystoupení není nijak zásadně přesvědčivé. V posledním zápase v Mexico City se ale setkává s, v tu dobu věhlasným, Santosem, v jehož základní sestavě nechybí ani hvězdný Pelé. Po skvělém vystoupení nejen Josefa Masopusta nakonec Dukla vítězí poměrem 4:3. Josef Masopust v dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) vzpomíná na to, jak mu sám Pelé na konci zápasu řekl „Dnes jsi byl králem ty.“

I přes úspěchy Dukly v zahraničí se klub netěší moc velké přízni domácích fanoušků. V roce 1959 přináší první úspěchy i práce s mládeží. Dorost se stává pod vedením Bohumila Musila mistrem ligy. Dukla tedy vychovává nové hráče, a tím se snaží splácet svůj dluh společnosti.

Začátek šedesátých let přináší Dukle nový stadion. V Dejvicích Na Julisce vyrůstá v roce 1960 moderní stadion se zázemím, ke kterému mimo jiné patří i krytý bazén nebo hotel International. V 60. letech navštívil Prahu i Luis Armstrong. Byl to symbol společenského uvolnění a na jeho koncertu v hotelu International nechyběli ani hráči Dukly.

Současně do Dukly přichází trenér Vejvoda, který jako první zcela odmítnul funkci v armádě a přesto mu bylo povoleno klub trénovat. Jeho svěřenci ho v dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) vzpomínají jako přísného trenéra s velkým citem pro hru i výběr hráčů. Dále je podle nich jedním z příčin úspěchů tehdejší Dukly to, že tam přicházeli především hráči z těžkých sociálních podmínek.

V roce 1960 Dukla vyhrává opět československý pohár. Úspěchy ovšem opět nezůstávají pouze na domácím území. Roku 1961 se Dukla Praha vydává na cestu za americkým pohárem, který pořádá jeden z tamních milionářů. Mimo jiné zde poráží slavný Everton 7:2. Hvězdou týmu byl Rudolf Kučera. V New Yorku probíhají tréninky v Central Parku a zápasy se odehrávají na baseballovém stadionu.

Nadcházející rok je Dukla opět zvaná do Ameriky. Tentokrát se k výpravě připojuje i novinář a spisovatel Otta Pavel a sepisuje knihu Dukla mezi mrakodrapy. V New Yorku se Dukla těší především přízni českých a slovenských emigrantů. Samozřejmě Duklu na jejích cestách do zahraničí a především do zámoří doprovázejí příslušníci státní bezpečnosti. Říká se jim „třetí brankář!“. Dukla vyhrává čtyřikrát ligu a čtyřikrát Americký pohár.

V roce 1961 letí první člověk do vesmíru, což je symbolem dalšího pokroku. Z fotbalového hlediska přichází v roce 1962 MS v Chile. V reprezentaci se objevuje šest hráčů Dukly. Po skvělých výkonech nakonec výprava do Chile znamená zisk historického stříbra.

V letech 1961–1965 Dukla dále převážně vítězí a hraje i v Evropě. Díky tomu vidí domácí fanoušci jinak nedostupné zahraniční týmy na vlastní oči. V roce 1962 navíc získává Josef Masopust za přítomnosti Eusébia Zlatý míč, a to jako první fotbalista ze střední nebo východní Evropy.

Důležitým aspektem je pro Duklu po celá její slavná období faktor přátelství. V dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) dokonce některé klubové legendy tvrdí, že kdyby přišel někdo podle jejich názoru lidsky špatný, tým ho sám vyloučí z kolektivu.

Dukla se v sezóně 1966/1967 dostává do semifinále PMEZ, kde jí vyřazuje až skotský Celtic Glasgow. V 60. letech se dokonce dostávají při příležitosti stého výročí anglického fotbalu tři hráči Dukly do výběru Evropy, který se poté utkává s výběrem Anglie.

Přes další úspěchy klubu převažuje u veřejnosti pověst založená na protěžování. Největší problém spatřuje veřejnost v penězích, které do Dukly proudí. V tehdejších poměrech

byly částky proudící ze státní kasy do Dukly nepřiměřené. Například spartánský funkcionář Rudolf Baťa vzpomíná v dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) na tehdejší Duklu jako na klub, který svým způsobem předběhl dobu. V tehdejší chování Dukly vidí předchůdce současných transferů. I přes to, že v případě Dukly jsou případné přestupy státem řízené, zvládá na jejich základě budovat konkurenceschopný tým a výrazně pomáhat i reprezentaci dostat se mezi světovou špičku.

Mezi přátele tehdejšího týmu se řadí i herec Ivo Niederle. V dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) vzpomíná na to, jak ho parta brala mezi sebe. Sám zmiňuje, že armádnímu klubu by nikdy sám od sebe nefandil, ale Dukla je především osobní záležitost, později přes kamarády v jeho případě vzniká i celkový vztah ke klubu.

V 60. letech Dukla zažívá mnoho úspěchů a to jak s prvním týmem, tak s mládeží, kde se už stabilně pohybuje trenér Musil. V roce 1966 Dukla opouští první místo tabulky a trenér Vejvoda musí odejít. Na protest odchází i funkcionář Kocek. Zlatá 60. léta nakonec končí tragicky nejen pro fotbal, ale především pro celou společnost. V roce 1968 přichází okupace a pomalu se uvolňující poměry jsou opět utaženy do podoby nadcházející normalizace.

70. léta jsou ve znamení nedostatku zboží, kulturní devastace a socialistické výstavby. Ani Dukla nemá nejlepší období a nastává generační výměna. Do klubu se nakonec vrací Kocek i Vejvoda, asistentem trenéra se navíc stává věhlasný Josef Masopust. Fotbal se všeobecně profesionalizuje. To, za co je Dukla po dobu několika desetiletí ze strany veřejnosti haněna, se stává realitou pro celý fotbalový svět. Tím, že se všeobecně profesionalizuje, se vyrovnává konkurence a Dukla přestává být suverénní.

Nastupuje Vízkova generace a opět vzniká podle výpovědi legend v dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) další skvělá parta. Trenérem se stává Josef Masopust. V roce 1976 se ještě vrací i trenér Vejvoda a získává ligový titul po jedenácti letech. Roku 1978 Dukla ještě na evropské scéně připadáva úspěch v podobě porážky Stuttgartu, nakonec je ale vyřazena Hertou Berlín.

Co se týče reprezentačního působení hráčů Dukly, za nejvýznamnější lze považovat ME v Bělehradě v roce 1976, kde českoslovenští reprezentanti získávají zlato. Nejlepším hráčem celého mistrovství se stává brankář Ivo Viktor, který je hráčem právě pražské

Dukly. Dalším hráčem, který výrazně přispívá k tomuto úspěchu, a je zároveň hráčem Dukly, je Zdeněk Nehoda.

Tým začíná trénovat Brumovský, který právě dokončil studium na UK FTVS. V Dukle je podle dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) stále nejpodstatnější přátelská atmosféra, na kterou vzpomíná například i týmový lékař Mynář. Srdcem Dukly je paní Tománková, která obstarává různé pomocné práce v klubu a se všemi má vřelé vztahy.

Jedním z nejzásadnějších úspěchů generace Vízka nebo Rady jsou Olympijské hry v Moskvě 1980. Tento úspěch je významně symbolický, jelikož československý tým musel v kvalifikaci porazit několik sovětských celků. Zlatá olympijská medaile je zaslouženou odměnou. Rok 1980 je zároveň rokem odchodu trenéra Vejvody do důchodu. Tým přebírá Josef Novák, který s ním současně vyhrává v sezóně 1981/1982 poslední, jedenáctý, ligový titul.

Dukla se následně ještě třikrát účastní takzvaného Poháru vítězů pohárů. Diváci na Julisku už poměrně chodí, lépe řečeno dojíždí. Mnoho příznivců Dukly je totiž z jiných oblastí než z Prahy, především z venkova. Paradoxem Dukly také zůstává, že v zahraničí je slavnější než doma. V letech 1984–1987 poráží v rámci PVP kluby jako je Benfica Lisabon a Bayer Leverkusen, ale dochází vždy maximálně do semifinále.

Dukla vychovává mnoho významných hráčů, mimo jiné i Pavel Nedvěd, po Josefu Masopustovi jediný český vítěz Zlatého míče, zmiňuje v dokumentu Hrdý na svůj klub (2014), že vždy vnímal svoje působení v Dukle jako klíčové a rozhodující pro svou následnou kariéru.

Konec 80. let s sebou přináší pravděpodobně největší zlom v celých českých dějinách, Sametovou revoluci. Nejbližší víkend po 17. listopadu 1989 se má hrát pražské derby mezi Duklou a Spartou. Několik hráčů jak z Dukly, tak ze Sparty jde za Kockem, bývalým funkcionářem a v tu dobu už svazovým předsedou, se stanoviskem, že zápas nechtějí odehrát. Považují to za svou revoluční spoluúčast.

Celé sportovní prostředí se musí vypořádat s velkými proměnami. Do fotbalu už tolik nevstupují státní peníze a to se stává Dukle osudným. Armáda už nepotřebuje klub, který by byl výkladní skříň státu a fotbal zanedbává. Chybí peníze, hráči i výsledky. Dukla se

propadá do druhé ligy, ale finanční situace je natolik tíživá, že ani na druhou ligu pomalu nestačí.

Nakonec přichází v roce 1994 Bohumír Ďuričko, po dohodě se Starkou spojuje FC Potál Příbram s pražskou Duklou a současně poskytuje na poslední chvíli významnou finanční pomoc. Tým nakonec vyhrává druhou ligu. I přes nevoli funkcionářů a fanoušků se klub nakonec přesouvá z Julisky do Příbrami. Stává se z něj FC Dukla a.s., FC Dukla Příbram a následně prochází ještě několika názvovými proměnami. Definitivně se tak odpojuje od armády.

Klub naprosto ztrácí identitu a nakonec prakticky zaniká. Na Julisce zůstává jen mládež. I legendy klubu, jako např. Günther Bittengel mluví v dokumentu Hrdý na svůj klub (2014) o Dukle v Příbrami jako o klubu, který pro něj opravdovou Duklu nepředstavuje.

Několik málo nadšenců, jakým je např. Jiří Blažek, drží na Julisce pouze mládež po dobu dvou a půl roku. Nakonec dochází ke spojení s malým klubem Dukla Dejvice a Dukla Praha hraje v dospělé kategorii pražský přebor.

Majitel klubu v Jakubčovicích Josef Hájek přichází podle serveru fkdukla.cz (2018) v roce 2005 na Julisku s nabídkou spojení svého druholigového klubu s Duklou. Situaci klubu vidí jako nedůstojnou vůči jeho věhlasné historii a nabízí pomoc.

Po deseti letech se na Julisku vrací profesionální fotbal, a stejně tak i legendární sekretář Miloslav Jícha. Začíná se prakticky z ničeho, na zelené louce, trenérem se stává Bittengel. Zároveň přichází funkcionář Prokeš, který má možnost vystavět klub od začátku podle svých představ a zvolit novou filosofii.

Nedílnou součástí filosofie FK Dukla Praha a.s. se stává práce s mládeží. Jako hlavní cíle si Prokeš do budoucna stanovuje vybudovat na Julisce nejlepší mládežnickou akademii v ČR, která by představovala budování základů pro A-tým.

Bittengel se stává ředitelem klubu a Luboš Kozel je novým trenérem. V roce 2010 Dukla slaví historický postup zpět do první ligy po jedenácti letech. To vše naprosto bez podpory armády. Majitelem klubu je dodnes fotbalový nadšenec a podnikatel Petr Paukner.

4.2.2. Historické souvislosti

Dá se říci, že Dukla byla vždy spíše neoblíbeným týmem a oblíbenost se zde vytvářela jen v případě osobního kontaktu s týmem, či přímo přátelstvím. Je poměrně obtížné zprostředkovat veřejnosti to, jakým způsobem klub funguje uvnitř, když je to navenek armádní klub v podstatě sloužící režimu. Své fanoušky Dukla měla především mimo Prahu, což je taky zajímavé a mohlo by se tomu v současné době přizpůsobovat marketingové působení. Otázkou zůstává, zda jsou fanoušci mimo Prahu i dnes, zda předávají vztah ke klubu v podobě tradice, aby se přenášel na další generace atd.

Ze společenského hlediska by se dalo říci, že v Praze navíc žije vrstva obyvatel, která má v rámci republiky jeden z největších odporů k minulému režimu. Vystávají zde tedy dvě možnosti. Buď komunikovat současnou Duklu jako novou a nespojovat ji tolik s historií, anebo se pokusit cílit mimo Prahu, ale to by zase mohlo přinést další otázky, jako je změna hracího času domácích zápasů apod. Popřípadě ještě kombinace obojího.

Dalším zajímavým faktem je, že Dukla v současné době uplatňuje trochu jinou politiku, než pracovat s mládeží a potom doplňovat A-tým mladými hráči. Do klubu přichází starší hráči a mají většinu stabilních míst v základní sestavě. Takže v tomto případě dochází k odchylce od toho, co si představoval pan Prokeš, který již v Dukle nepůsobí, při sestavování nové filosofie klubu.

Zajímavostí je i to, že hráči Dukly byli nazýváni „Profici“, což mělo dříve vysoce negativní podtext. Přitom v současné době je profesionalita v případě fotbalu naprostou samozřejmostí. Některé astronomické částky ve fotbalovém světě budí doteď u veřejnosti rozruch a občas i odpor, nicméně je toto možné považovat za další aspekt, ve kterém Dukla, i přes nechvalně známou a státně protěžovanou instituci, svým způsobem předběhla dobu.

V souvislosti se zmíněnými cestami Dukly do zahraničí, podporou od emigrantů i větší přízni u zahraničních fanoušků než domácích, je důležité zmínit přesah těchto faktorů do současnosti. Dosud se často na tribunách Julisky objevují skupinky cizinců, u kterých lze prostřednictvím neformálních rozhovorů zjistit, že pro ně byla Dukla z českých klubů jasnou volbou. Někteří z nich sice tuší, že v současné době Dukla není na špičce tabulky, ale považují klub za významný a uznávají jeho úspěchy. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, může být i ta skutečnost, že z jejich úhlu nemá slavná minulost takovou pachut' totalitního režimu.

5 VÝSLEDKY PRAKTICKÉ ČÁSTI

Nejdříve je proveden 24. 11. 2017 rozhovor s předsedou fanklubu Janem Setničkou, poté probíhá 30. 1. 2018 rozhovor s marketingovým manažerem Vladimírem Šmírem. Na závěr je proveden kvantitativní průzkum vytvořený jednak na základě odpovědí v kvalitativních rozhovorech a jednak i na základě poznatků z teoretické části.

5.1 Interview s předsedou fanklubu

Prvním uskutečněným krokem v rámci praktické části práce je interview s předsedou fanklubu Janem Setničkou. Celý přepis rozhovoru je umístěn v přílohách.

Respondent nejdříve odpovídal na to, proč má vztah právě k Dukle. *„Dukle jsem začal fandit náhodou, když jsme šli s otcem na návštěvu známého, který nebyl doma, tak mě vzal na Julisku a od té doby jsem na Julisce zůstal.“* Z této otázky poté vyplývá otázka v kvantitativním dotazníku č. 3, kde je zjišťováno, jak dlouho mají fanoušci k danému klubu vztah.

Hned v úvodu rozhovoru předseda fanklubu zmínil, že vnímá negativně Sametovou revoluci, následně byla dotázán, zda to souvisí právě s tím, že revoluce měla negativní dopad na Duklu, načež reagoval takto: *„Osobně to беру z pohledu srdeční záležitosti, což je Dukla, kterou mi to zničilo.“* Přičemž připouští i jiné pozitivní vlivy revoluce.

Svoji nejhorší fotbalovou zkušenost popisuje předseda fanklubu následovně: *„Nejhorší si pamatuji, to byl podvod na fanoušky, kdy jsme hráli v devadesátém šestém v poháru proti Slávii na Strahově a před zápasem jsem se bavil s panem Ďuričkem a panem Starkou a ti nás ubezpečovali, jak Dukla zůstane v Praze. A vlastně po prohraném finále, kde jsme dostali gól v nastavení, když jsem přijel domů, tak mi otec řekl, že už v poločase pan Ďuričko oznámil, že Dukla odchází do Příbrami, tak to беру jako to nejhorší, co se mi mohlo stát v mém životě.“* Dále zmiňuje, že Duklu po přestupu do Příbrami vůbec nesledoval. Z čehož lze vyvozovat, že i člověk se silným vztahem ke klubu dokáže na svůj klub zanevřít za určitých podmínek, především při neférovém chování vedení.

Při otázce na nejlepší období zmiňuje, že nejlepší je pro něj každé vítězství. Zde můžeme spatřovat faktor sportovního úspěchu. Jako na dobré vzpomíná i na období, kdy byl trenérem Dukly Luboš Kozel, který s týmem slavil i postup do první ligy a zmiňuje, že v tu dobu to byly dobré herní výkony. Nicméně vzpomíná i na to, že v tu dobu nebylo vše

ideální slovy: „*Poslouchal jsem, jak vážne komunikace fanoušek - fotbalisti, fanoušek - vedení a všechny tyhle věci.*“ Poté dodává, že právě toto bylo zlomové období, kdy se rozhodl začít se angažovat ve fanklubu. Následně připouští, že tyto negativní aspekty mohou někdy i zastínit úspěchy a jsou velice důležité.

Předseda fanklubu také negativně vnímá násilí na stadionech: „*Ted' mi strašně na tom fotbale moc vadí ty negativa, jako je agrese, člověk má strach na ten stadión jít s rodinou a s dětmi, ať už se jedná o jakýkoliv stadion. To mě na tom nejvíce trápí.*“ Dále zmiňuje, že pyrotechnika podle něj na fotbal v českých podmínkách nepatří, a stejně tak násilí. Když byl ale dotázán na to, jak vnímá fanoušky Dukly, říká: „*U nás je problém, že máme fanouškovské osazenstvo rozdělené do mnoha skupin, kde máte na jedné straně fanoušky v důchodovém věku a na druhé straně se nám během roku podařilo získat radikálnější fanoušky ultras.*“ Z čehož lze vyčíst jednak generační rozpor a částečně i problém chybějící „střední“ generace fanoušků, ale zároveň i jistou protichůdnost s předchozím názorem, že násilí ani pyrotechnika na fotbal nepatří. Na jedné straně snaha o to, aby na Julisku chodily rodiny, na druhé straně snaha přitáhnout mladé ultras, utvrzená výrokem „*Myslím si, že takovýto ten fotbal ted'ka je a každý ten tým má takovéto fanoušky, a proto jsem rád, že je máme i my.*“ (Radikální fanoušky.) Z tohoto názorového rozporu potom vychází otázka č. 10 v dotazníku, která ověřuje, zda diváci a ostatní fanoušci vnímají fanoušky Dukly opravdu jako bezproblémové. „*Máme mezi sebou sice nějaké nové členy, ale myslím si taky to, že většina lidí na stadionu už k Dukle ani nemá vztah,*“ říká předseda fanklubu a jeho výrok je následně ověřován otázkou č. 1 v dotazníku.

Na otázku, co si myslí, že ovlivňuje návštěvnost, zmiňuje konkurenci a počasí. Kromě jiného pohodlnost fanoušků dává do kontextu s rozvojem médií: „*Myslím, že ta média ublížila návštěvnosti a fotbalu celkově, ten odliv fanoušků mají všichni.*“ Dále zmiňuje, že např. v případě reprezentace způsobí jeho neúčast na zápase třeba i nepřízeň počasí. Zatímco na Duklu, ke které má vztah, nejde jen v případě vážných zdravotních problémů. Z toho poté vychází otázka č. 12.

Následně říká, co pro něj znamená heslo „Hrdý na svůj klub“. „*Jsem hrdý na tu naši malou skupinu fanoušků, kteří chodili za jakéhokoliv počasí a výsledků. Druhá liga, přebor, dneska se tam scházíme taky. Já tomu říkám hrdý na svůj klub a na své fanoušky.*“ Toto heslo tedy vnímá především jako hrdost na určitou malou komunitu. Stejně jako tomu bylo s přátelstvím v týmu za slavných let. Bohužel tento aspekt asi nevidí každý, především ne široká veřejnost. Komunikace hesla „Hrdý na svůj klub“ se tedy může

minout účinkem. Jak vnímají toto heslo ostatní diváci na stadionu, se snaží zjistit otázky č. 8 a 9.

Předseda fanklubu mluví také o tom, že ví, že se Dukla trápí s návštěvností, a že na Julisce už proběhly různé akce. Jako největší motiv k příchodu na stadion pro veřejnost ale vnímá úspěch klubu a zajímavé hráče. Akce a doprovodný program vidí jako nefunkční, což podtrhuje větou: „*Od majitele klubu až po mě nás trápí ta návštěvnost, ale nejsme schopní vymyslet jak toho fanouška nalákat, prostě nic takového není.*“ Celý výzkum sice stojí na tom, zda jsou spokojeni současní fanoušci, jak jejich spokojenost ovlivňovat a na bázi jejich spokojenosti potom nalákat i další fanoušky. Takže se dotazník netýká široké veřejnosti, kterou by Dukla mohla přitáhnout z jiného důvodu, než z doporučení známého. Otázky č. 13 – 15 se ale zaměřují na doprovodný program na Julisce, který by mohl zvýšit diváckou spokojenost.

Dalším probíraným aspektem bylo fandění. „*Z tohoto pohledu to sleduji, vnímám to, když vyjedeme ven tak dostaneme známku pět, za což jsem rád, jsme slyšet, máme ohlasy, že se fanklub zvedá, chodilo nás patnáct, teďka je nás tam čtyřicet, takže to je paráda a doufám, že se to bude rozvíjet takto dál,*“ říká předseda fanklubu o hodnocení Deníku Sport (čím více bodů, tím lépe. Z tohoto výroku lze usuzovat, že se snaží především zlepšovat atmosféru ve smyslu povzbuzování. S tímto výrokiem souvisí dvě otázky v dotazníku, a to otázka č. 11 a 19. Navíc je zde zmíněno opět ono fanouškovské jádro, které jezdí na výjezdy a zároveň je to většinou generace starší a několik mladých radikálnější fanoušků. To samozřejmě neznámá, že fandit budou všechny skupiny přítomné na stadionu a otázkou zůstává, jestli se snažit přitáhnout opravdu jen fanoušky, nebo spíše i diváky. Z pohledu toho, že původně předseda fanklubu mluvil o rodinném prostředí, by bylo dobré cílit i na pasivnější diváky.

„*Fotbal se někam posouvá a s tím spojený fanklub taktéž požadoval změny. Fanklub je veden na mladé lidi, na rodiny s dětmi, a proto se založil fanklub Dukláček, kde máme založené celý týmy s rodiči,*“ popisuje Jan Setnička směr, jakým se snaží fanklub vydat. Opět je zde vidět rozpor, jelikož na mladé lidi z hlediska fanklubu těžko cílí. Fandit Dukle znamená jistý společenský konflikt z hlediska konkurence ostatních klubů, ale zároveň i z hlediska vnitřních rozporů, které fanklub evidentně má, kde předseda fanklubu zmiňuje negativní postoj starší generace fanoušků. Tohoto faktu se částečně týkají i otázky č. 1 a 2 v dotazníku, které zjišťují, zda mají přítomní fanoušci ke klubu vztah (což částečně podmiňuje případný vstup do fanklubu), popř. jak dlouho tento vztah trvá. Otázka na dobu

vztahu má za úkol zjistit především to, jestli si někdo z respondentů utvořil ke klubu vztah až v pozdějším věku.

Předseda fanklubu kromě historie klubu, ke které má vztah, odpovídá na otázku o současných motivech fandění klubu tvrzením, že Dukla už je trochu jiná a novější a dodává, že *„je tam pořád ta historie, ale zase už jsou tam i nové věci, jiný přístup, nejsme armádní.“*

V souvislosti s, v rozhovoru často zmiňovaným, nedostatkem fanoušků byla vytvořena i otázka č. 4 o četnosti návštěv, jelikož Dukla může mít své fanoušky nebo příznivce, ale záleží také na tom, jestli se z velké části nemíjí a nepřijde na každý zápas sice jen tisíc fanoušků, ale pokaždé z velké části jiných, takže potenciál je mnohem větší. Dalším podstatnou otázkou byla otázka č. 20, jež se tázala na bydliště respondentů, jelikož je možné, že Dukla i vzhledem k historicky známému faktu, že její fanoušci jsou především mimo Prahu, cílí jen na Prahu a její blízké okolí.

Vzhledem k tomu, že se klub snaží o vytvoření co největší spokojenosti fanoušků, byla otázka č. 19 věnována aspektům, které respondentům nejvíce vadí, aby potenciálně mohlo dojít k jejich napravení, nebo k výraznějšímu zaměření právě na řešení těchto problémů.

5.2 Interview s marketingovým ředitelem

Vzhledem k nedostatku času, který měl marketingový ředitel vyhrazen, a vlastně i absenci doplňujících otázek je polostrukturovaný rozhovor nakonec v podstatě strukturovaným, jelikož původní osnova není nijak dále rozvíjena. Nicméně i přesto je zde mnoho zajímavých zjištění.

Na otázku komunikace s fanoušky odpovídá respondent následovně: *„Komunikace s fanoušky probíhá neustále, zásadní změnu v této oblasti udělaly sociální sítě někdy kolem roku 2009.“* Z jeho odpovědi lze vyčíst, že klub se snaží používat především nové technologie a zároveň svou odpovědí potvrzuje i dobrou komunikaci s fanoušky, kterou z druhé strany potvrdil svými výroky předseda fanklubu.

Problematiku fanoušků komentuje slovy: *„Vyloženě problémové skupiny fanoušků nemáme. Ano, občas jsou nějaké excesy, ale to se jedná o individuální problémy jednotlivců.“* Tato odpověď souvisí opět s dotazníkovou otázkou č. 10, která se snaží tento výrok ověřit. Dále zmiňuje, že vzhledem k problémům, které měl klub po Sametové revoluci, opravdu chybí Dukle takřka dvě generace fanoušků.

Jedním ze stěžejních výroku z hlediska zaměření práce, je výrok marketingového ředitele směrem k vysvětlení chápání hesla „Hrdý na svůj klub“ a toho, co se jeho prostřednictvím klub snaží komunikovat směrem k veřejnosti. *„Tenhle claim má evokovat ve fanoušcích nejen historické úspěchy, ale i současnost. To, jak Dukla "vstala" z mrtvých a je třeba mezi prvoligovými kluby unikátní. Např. v přístupu k výchově mladých hráčů.“* V tomto sdělení lze spatřovat jistý rozpor, jelikož komunikovat jedním heslem tolik rozličných věcí a zároveň očekávat od fanoušků žádoucí reakci, se může setkat s neúspěchem. Této skutečnosti se týká otázka č. 8 a 9 v dotazníku.

Dále zmiňuje, že se management snaží zpříjemňovat prostředí, které je nedílnou součástí komfortu, spojenou se spokojeností zákazníka, ale majitelem stadionu je Ministerstvo obrany a podle slov marketingového ředitele *„management klubu naráží o velký byrokratický aparát v případě požadavků na úpravy.“* S tímto výrokem je částečně spojena otázka č. 19, které se ptá respondentů, zda jim vadí některý z uvedených aspektů a jedním z nich je právě zázemí stadionu. Sám pan Šmíro zmiňuje, že toalety a VIP prostory *„jsou nedůstojné nejvyšší fotbalové soutěži, ale i Memoriálu Josefa Odložila.“*

Dále respondent zmiňuje, že hlavními pilíři filosofie klubu jsou rodina, škola a sport, což může být překvapivé, jelikož hlavním heslem je „Hrdý na svůj klub“ (asociace respondentů s tímto heslem zjišťují otázky č. 8 a 9). Následně dodává: *„dokáží si představit, že tuto vizi bychom mohli tlačit ještě více, ale to už je otázka rozpočtu a následně personálních zdrojů.“* Takže si podle všeho sám uvědomuje, že tuto vizi, kterou považuje za hlavní, klub příliš nekomunikuje směrem k veřejnosti. O heslu „Hrdý na svůj klub“ marketingový manažer tvrdí, že má evokovat nejen historické úspěchy, ale i to, že Dukla vlastně vstala z mrtvých. A to i v těchto dobách, kdy se klubu příliš nedaří. Už tady je vidět rozdíl ve vnímání tohoto hesla oproti panu Setničkovi.

Jedním z dalších výroků naznačuje Vladimír Šmíro nedostatečný zájem médií o doprovodné fotbalové dění. Jako příklad udává situaci, kdy Dukla pořádala charitativní akci a v tisku o tom prakticky nebyla zmínka, zatímco ve všech médiích proběhla podrobná zpráva o podobné akci v zahraničí. To je podle něj problémem, proč český fotbal a i Dukla nemá dobrý, anebo někdy žádný, mediální obraz a jediné, co se komunikuje, je nedostatek fanoušků. Tento poznatek ještě utvrdil větou: *„Bohužel, média fotbalu moc nepomáhají, všeobecně.“*

Jako hlavní vizi a snahu marketingu a klubu všeobecně vnímá tedy především přitáhnout rodiny s dětmi. Zde je opět vidět lehký rozchod se snažením fanklubu, který se mezi sebe snaží přitáhnout i mladé radikálnější fanoušky. Dále marketingový ředitel zmiňuje, že se snaží dělat různé menší akce (toho se opět týkají otázky č. 13 – 18) a snaží se i o změny jako je zavedení WiFi, pomocí které by si fanoušci mohli objednávat jídlo (částečně zahrnuto v otázce č. 19 – fronty na občerstvení). „*Na září/říjen se chystá velká doprovodná akce v rámci některého z atraktivních utkání, kdy oslavíme 70 let našeho klubu,*“ zmiňuje Vladimír Šmíro na závěr rozhovoru.

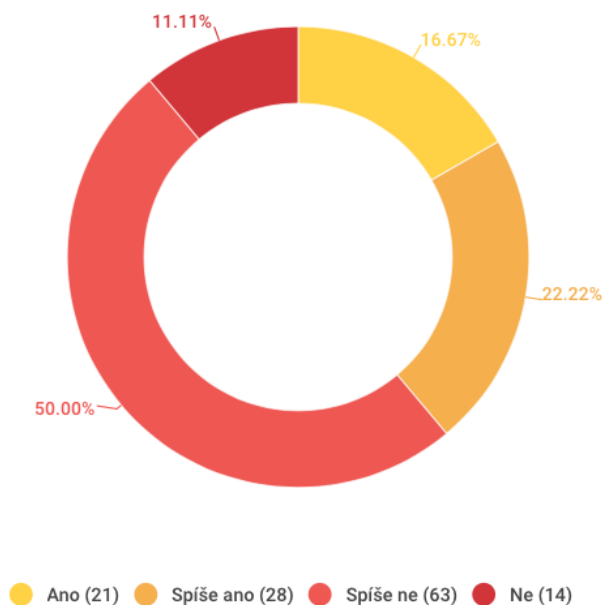
5.3 Kvantitativní průzkum

Úkoly kvantitativního dotazníku jsou následující:

- Zjistit, zda mají respondenti vztah ke klubu (identifikují se s ním).
- Ověřit některá tvrzení z kvalitativních rozhovorů a některými se částečně inspirovat a zahrnout je do výběru odpovědí.
- Zjistit postoj respondentů k heslu „Hrdý na svůj klub“, jelikož je to hlavním prostředkem, jenž je komunikován. Přičemž představitelé managementu a předseda fanklubu odlišně interpretují své představy o tom, co má toto heslo za úkol sdělovat.
- Zjistit, zda vnímají respondenti fanoušky Dukly jako bezproblémové, a je tak potenciálně možné rozvíjet koncept klubu vhodného pro děti a rodinu.
- Pomocnými otázkami zjistit, zda je pro respondenty podstatná historie klubu.
- Zjistit, co se respondentům nelíbí z hlediska toho, co je z pozice vedení klubu potenciálně ovlivnitelné.
- Zjistit, jaké akce by respondenti uvítali.
- Vztáhnout tyto aspekty k generačním rozdílům mezi jednotlivými respondenty.

Výsledky kvantitativního průzkumu doplňují a zároveň ověřují některé výroky z kvalitativních rozhovorů. Respondentům je pokládáno 22 otázek během třech domácích utkání FK Dukla Praha přímo na stadionu Juliska. Jsou to utkání jarní části Het ligy, a to 18. kolo (23. 2. 2018 s Jabloncem), 20. kolo (9. 3. 2018 s Jihlavou) a (22. kolo 30. 3. 2018 s Olomoucí). Konečný počet respondentů je 126. Záměrně jsou vybraná tato utkání, která nejsou tolik atraktivní, aby zde byli přítomni s vyšší pravděpodobností fanoušci, kteří chodí sledovat Duklu vyloženě za jakýchkoliv okolností. (Dotazník je umístěn v přílohách)

Graf 4 - Vztah ke klubu

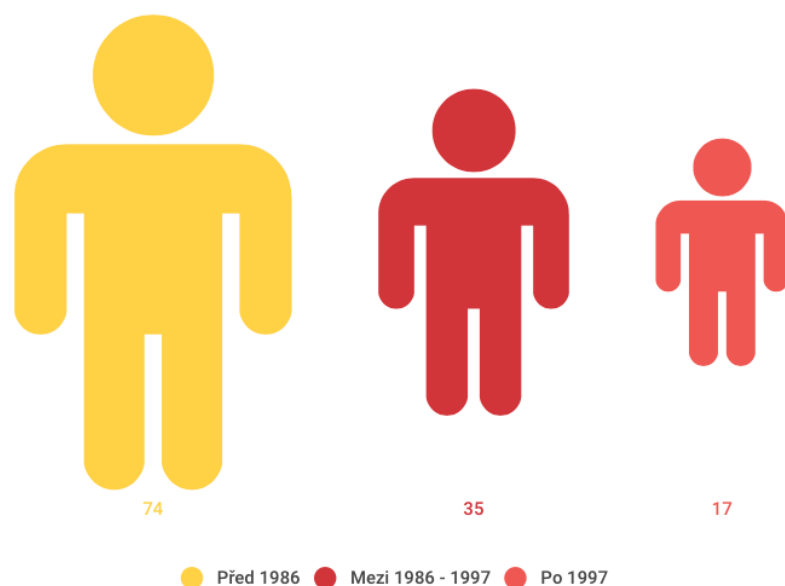


Zdroj: Vlastní (2018)

Na grafu výše je uvedeno, kolik z dotázaných respondentů má podle svých odpovědí ke klubu vztah. Je zajímavé, že většina dotázaných ke klubu vztah necítí (pokud sečteme odpovědi „Ne“ a „Spíše ne“), i přes to, že byli dotazováni na zápasech, kde nebyly minimálně ve dvou prvních případech příjemné povětrnostní podmínky a navíc se nejednalo o nejatraktivnější soupeře.

Dalším zjištěným faktem je to, že všech 21 respondentů, kteří zvolili nejkladnější odpověď, bylo z věkové skupiny narozené před rokem 1986, tedy nespádají do generace Y. Ze zbylých 28 respondentů, kteří zvolili odpověď „Spíše ano“, bylo 19 respondentů opět narozených před rokem 1986 a 9 narozených po roce 1997. Tudíž mezi respondenty s kladnou odpovědí na tuto otázku opravdu chybí zastoupení minimálně jedné generace.

Obrázek 7 - Věkové zastoupení respondentů



Zdroj: Vlastní (2018)

Vzhledem k tomu, že jde o osobní dotazování, je možné snažit se vybírat respondenty různých věkových kategorií tak, aby byly rovnoměrně zastoupeny, a výsledky tak mohly být více vypovídající. Nicméně mnozí narození před rokem 1997 jsou ještě malé děti, kterých bylo na Julisce nepochybně mnoho, ale nebylo s nimi možné vyplňovat dotazník. Nejvíce je zde pak starších respondentů a generace Y je poměrně málo zastoupena, viz obr. 8. Respondenti jsou rozděleni dotazníkem do těchto tří skupin právě proto, aby bylo snadné identifikovat generaci Y a poté starší a mladší respondenty, než jsou její zástupci.

Obrázek 8 - Důvody vztahu ke klubu

Z rodiny
Tradice
Rodinná tradice
Hrál jsem zde Historie

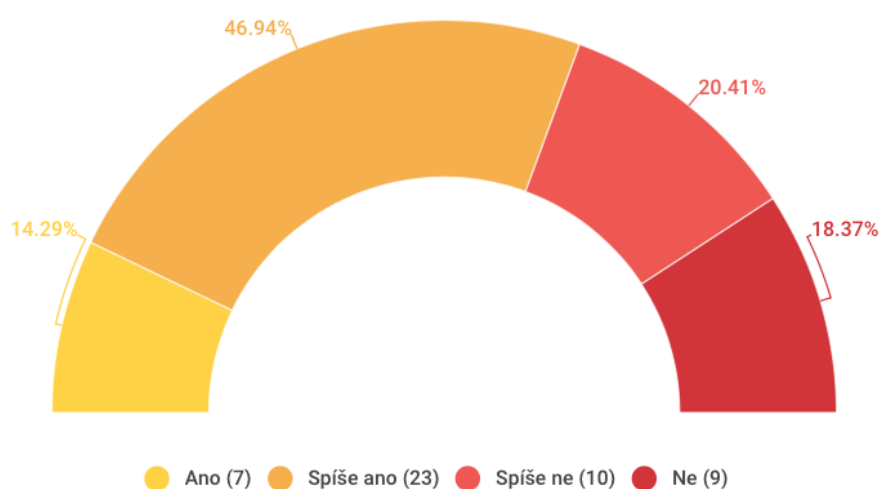
Zdroj: Vlastní (2018)

Na dotaz, od kdy mají respondenti ke klubu vztah (tento dotaz se týkal pouze 49 respondentů, kteří odpověděli v předchozí otázce, že nějaký vztah mají), je řečeno

v případě všech respondentů, že vztah mají od malička. Tudiž působení klubu na to, aby se potenciálně v pozdějším věku vytvořil ještě nějaký nový vztah ke klubu, se může setkat s neúspěchem, jelikož ani jediný ze 49 respondentů nezískal vztah v pozdějším věku.

V odpovědích respondentů na otevřenou otázku, proč ke klubu mají vztah, se nejčastěji skrývá slovo „tradice“ nebo „rodina“. Nejčastější odpovědi jsou zobrazeny na obrázku 8. Určitou roli zde hraje i historie. Zde poté navazuje otázka, zda vztah respondentů ke klubu souvisí s klubovou historií.

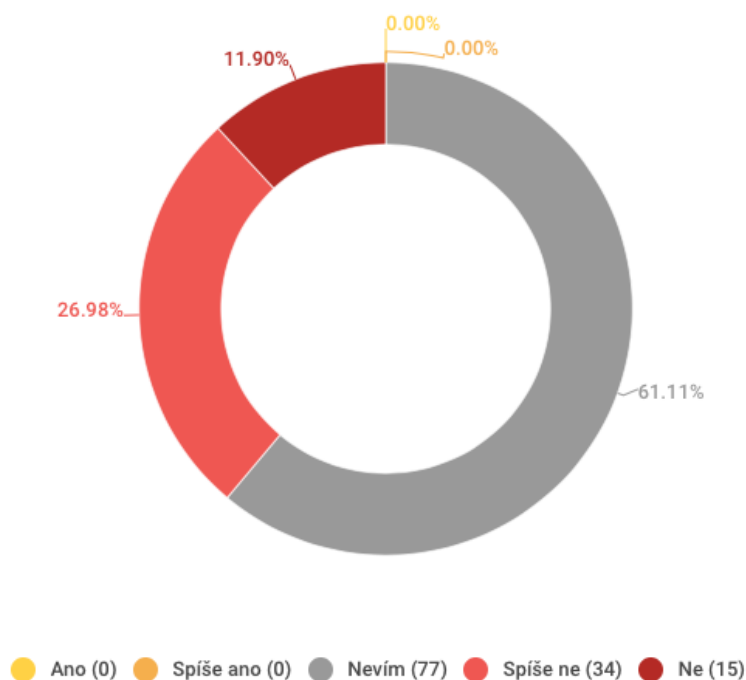
Graf 5 - Souvislost vztahu s historií



Zdroj: Vlastní (2018)

Na grafu 5 je patrné, že pokud vztah ke klubu fanoušci mají, většinou se jedná o historickou souvislost. Vzhledem k tomu, že nastupující generace si historické události a souvislosti klubu neprožila, pravděpodobně si je brzy ani nebude pamatovat. Je tedy poměrně zbytečné neustále úspěchy klubu připomínat, jelikož ti, kteří ke klubu na základě historie vztah mají, jsou všichni z generace narozené před 1986, takže často alespoň nějakou historickou událost ohledně klubu zažili. O mladších generacích se toto říct nedá a nelze po nich chtít, aby si ke klubu vytvořili vztah na základě několik desítek let starých událostí.

Graf 6 - Pozitivní vnímání Dukly v Příbrami



Zdroj: Vlastní

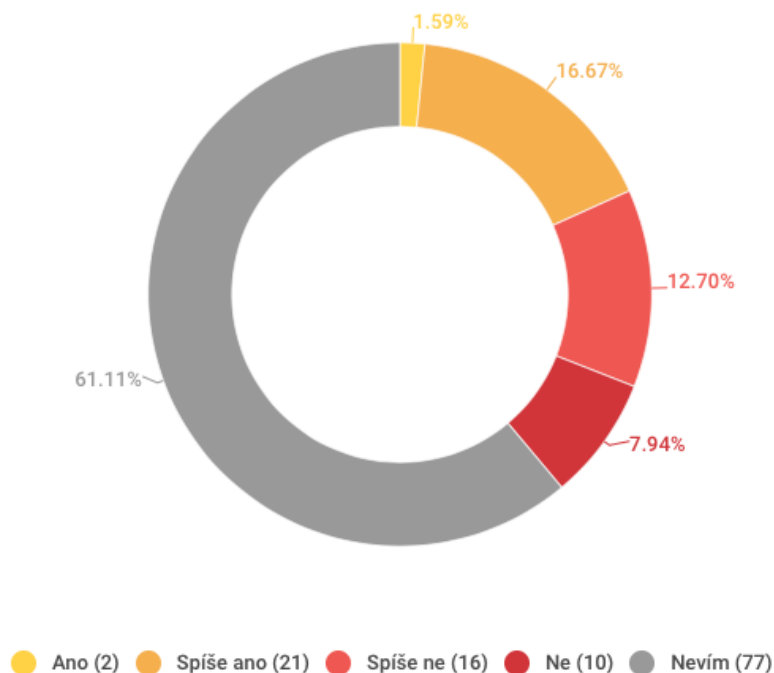
Graf 6 zobrazuje odpovědi na otázku, zda respondenti vnímali Duklu pozitivně i po přesunu do Příbrami. Ani jeden z dotazovaných Příbramskou Duklu pozitivně nevnímá. Navíc je tato otázka položena i respondentům, kteří ke klubu nemají vztah. Žádní z respondentů, kteří k Dukle nemají vztah, nejsou schopni na tuto otázku odpovědět, tudíž nakonec volí možnost „Nevím“. Většina z nich ani nevěděla, že Dukla v Příbrami byla. Záměrně je tato otázka položena právě i respondentům, kteří vztah nemají, jelikož je třeba zjistit, zda by absence vztahu ke klubu nemohla být zapříčiněná tímto přesunem klubu do jiného města.

Následující otázka se týká toho, zda je pro respondenty současná Dukla stejná, jako Dukla před přesunem do Příbrami. Jejich odpovědi jsou zaznamenány na grafu 7, tedy 23 respondentů v podstatě považuje Duklu za stejnou a 26 ne. Toto rozdělení takřka na dvě poloviny dává prostor pro uvažování o tom, zda je třeba komunikovat historii klubu v takové míře.

Na druhé straně je zde prostor o uvažování o nové Dukle, která tolik nehledí na historii, jelikož pokud Dukla nebude tolik upozorňovat na svou věhlasnou historii, nebude zároveň upozorňovat ani na historii spojenou s minulým režimem. Dále je zde částečná souvislost s prohlášením předsedy fanklubu o nové Dukle. Jelikož i přesto, že on sám má

k historii Dukly do jisté míry vztah, mluvil o nové Dukle, která má potenciál přilákat fanoušky. Tuto novou Duklu vidí v současné době i 26 fanoušků, kteří ke klubu mají vztah. Ze 77 respondentů, kteří vztah ke klubu nemají, opět všichni odpověděli neutrálně, jelikož o tomto aspektu buď nic nevědí, nebo se jich nedotýká.

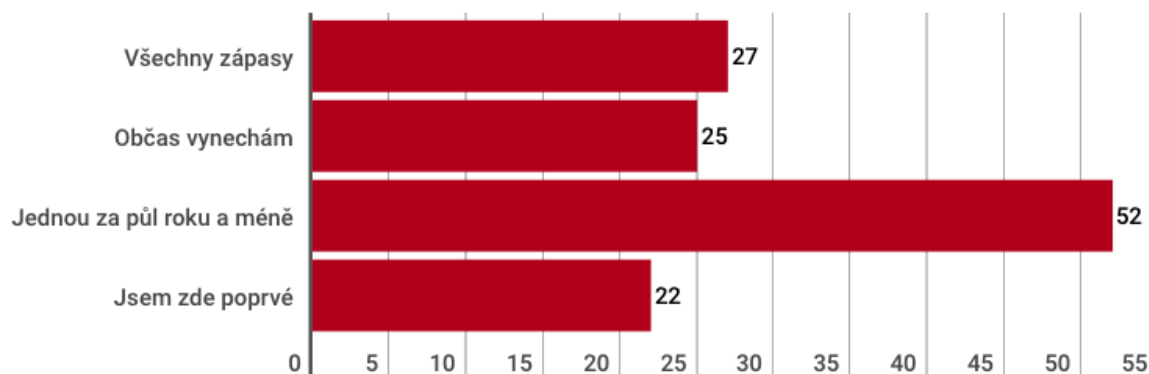
Graf 7 - Je to stejná Dukla jako před přesunem?



Zdroj: Vlastní (2018)

Jednou z dalších položených otázek je, jak často respondenti chodí na zápasy, jelikož je možnost, že je zde malá návštěvnost z toho důvodu, že jednotlivý diváci chodí na zápasy velice nepravidelně.

Graf 8 - Četnost návštěv

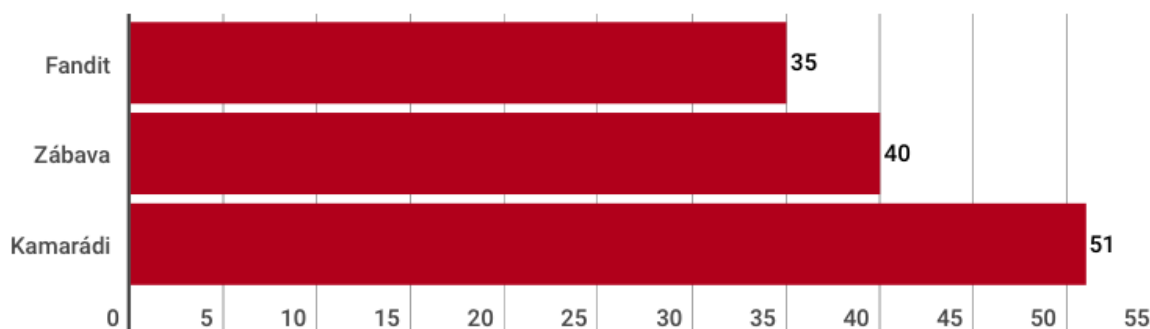


Zdroj: Vlastní (2018)

Odpovědi zaznamenané na grafu 8 vypovídají jednoznačně o nejčastější volbě možnosti „Jednou za půl roku a méně“. Součet prvních dvou možností, které se dají interpretovat jako pravidelné návštěvy domácích zápasů, nám dává součet 52, tedy stejné číslo, jako si připisuje odpověď třetí, která vypovídá o velice nepravidelných návštěvách. Dále zde je odpověď „Jsem zde poprvé“, jež byla zastoupena mezi 126 respondenty 22x.

Zajímavé je, že 19 z 22 respondentů, kteří volí odpověď „Jsem zde poprvé“, udává jako důvod své návštěvy to, že přišli za kamarády a 3 zbývající respondenti udávají jako důvod své návštěvy zábavu. Zde se tedy potvrzuje, že první vyzkoušení bývá často z důvodu doporučení od známého, jako tomu je u některých příkladů nákupního chování. Zároveň zde hraje roli i sociální faktor.

Graf 9 - Důvody návštěvy utkání

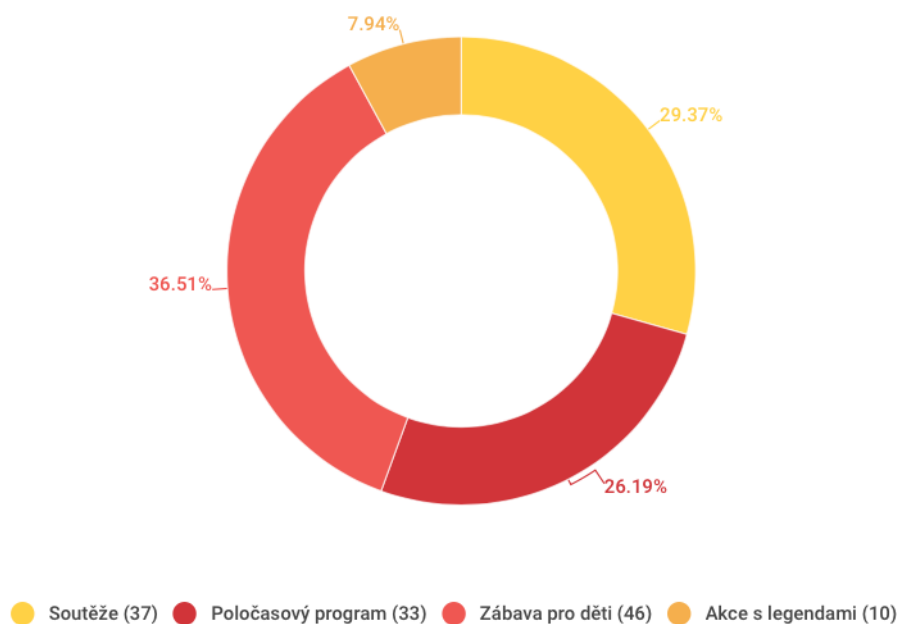


Zdroj: Vlastní (2018)

Odpověď „Přišel jsem za kamarády“ zvítězila i celkově. Průzkum není reprezentativní, takže tyto výsledky nelze zobecňovat, ale zajímavým faktem je, že nikdo z dotázaných nezvolil čtvrtou možnost, kterou bylo „Přišel jsem se podívat na herní výkon“, jako nejdůležitější důvod své návštěvy. Dalo by se z toho usuzovat, že je zde možnost, že fotbal jako takový odchází do ústraní, a důležité jsou úplně jiné aspekty, což do jisté míry vyvrací přesvědčení předsedy fanklubu o tom, že lidé by se přišli podívat na lepší výkony nebo fotbalisty.

Dalším faktorem je zábava. Každý může mít jiné představy o zábavě. Na fotbalových stadionech se jedná o zábavu mimo samotný herní výkon také v případě, kdy jsou zde nějaké doprovodné akce. Vzhledem k tomu, že různé doprovodné akce, které se dají na fotbalových utkáních pořádat, jsou jedním z mála potenciálně efektivních marketingových nástrojů, kromě herního úspěchu, týká se jich hned šest dílčích otázek.

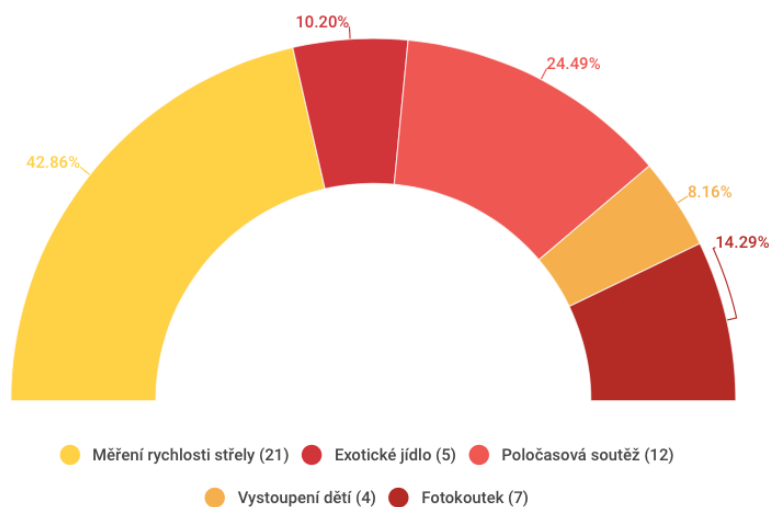
Graf 10 - Potenciální akce



Zdroj: Vlastní (2018)

Na otázku, zda by respondenti uvítali případnou akci, odpovídají všichni jednohlasně, že ano. Ve formě této akce už se ale respondenti názorově rozcházejí. Všechny 10 fanoušků, kteří volí možnost „Akce s legendami“ má zároveň vztah ke klubu. Zbýlých 39 fanoušků, kteří mají vztah ke klubu, volí možnost „Zábava pro děti“, na které se s nimi shoduje i 7 fanoušků, kteří vztah ke klubu nemají. Ostatní fanoušci, kteří ke klubu vztah nemají, volí možnost „Soutěže“ a „Poločasový program“. Zároveň je mezi těmi, kteří volí „Soutěže“ 15 zástupců generace Y. Dále volí 10 zástupců možnost „Poločasový program“ a 10 „zábava pro děti“, z čehož vyplývá, že pravděpodobně na zápasy chodí, nebo plánují chodit s rodinou.

Graf 11 - Navštívené akce



Zdroj: Vlastní (2018)

Při dotazování respondentů na to, zda už nějakou doprovodnou akci při zápase FK Dukla Praha navštívili, odpovídá 49, že ano a 77 z nich, že ne. Důležité je zmínit, že z těch, kteří zvolili možnost „Ano“, má jen 36 respondentů ke klubu vztah.

Nejčastěji si respondenti vybavují, že byli na akci, kde se měřila rychlost střely, dále si vybavují různé poločasové soutěže. Ve všech případech byli fanoušci spokojeni s navštívenou akcí.

Dále 32 respondentů říká, že by je potenciálně akce nepřiměla změnit názor, kdyby váhali na zápas přijít. Zatímco 94 respondentů tvrdí, že by je pořádaná akce mohla přimět na zápas přijít. Z toho vyplývá, že předseda fanklubu se pravděpodobně mylí, když říká, že návštěvnost těmito typy akcí nelze ovlivnit. Je pravda, že na základě tohoto typu pořádané akce mohou chtít často přijít jen ti, kteří už Duklu navštěvují. Vzhledem k nepravděpodobnosti návštěv u některých respondentů by se ale tímto způsobem dala zvýšit minimálně četnost návštěv.

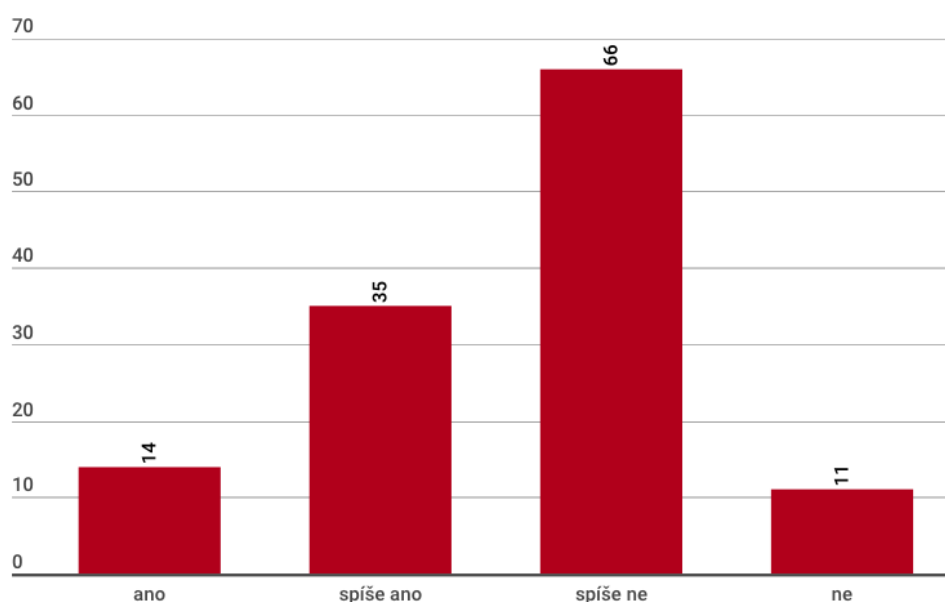


Zdroj: Vlastní (2018)

Důležité je zjistit i to, co se divákům a fanouškům na tribuně vybaví, když se řekne „Hrdý na svůj klub“, tedy hlavní heslo Dukly, které se připisuje i pod znak atd. V tomto aspektu jsou mezi názorem předsedy fanklubu a marketingového ředitele znatelné rozpory. Současně marketingový ředitel interpretuje heslo hned několika způsoby. Otázkou tedy bylo, jak působí na veřejnost.

Pro respondenty je heslo „Hrdý na svůj klub“ především představitelem historie, nebo minulosti. Je podstatné interpretovat rozdíl mezi těmito dvěma slovy. Historii lze vnímat pozitivně i negativně, nicméně může se odrážet i v současnosti. Zatímco jedním ze způsobů, jak interpretovat minulost je něco dávno zapomenutého, co už v současnosti nemá váhu. Proto lze minulost interpretovat o něco negativněji, než historii.

Graf 12 - Pozitivní vnímání - Hrdý na svůj klub

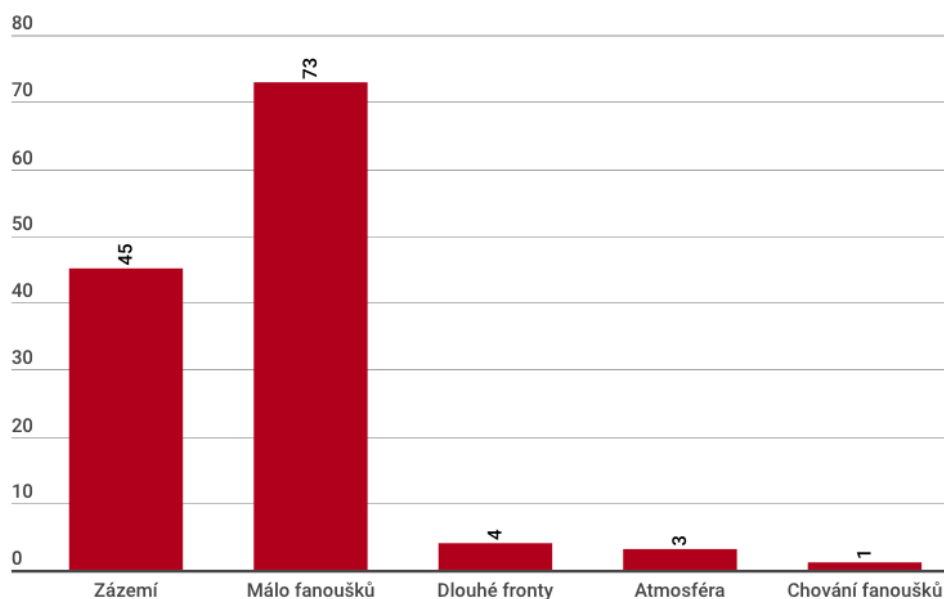


Zdroj: Vlastní (2018)

Na většinu respondentů, přesněji na 77 z nich, nepůsobí heslo „Hrdý na svůj klub“ příliš pozitivně. V těchto 77 respondentech je zahrnuto všech 35 respondentů patřících věkově do generace Y, dokonce 11 z nich volilo právě nejvíce negativní možnost „Ne“. Mezi 49 respondenty, kteří zvolili jednu ze dvou kladných možností je 38 těch, kteří mají ke klubu vztah.

Z těch respondentů, kteří volili v tomto případě jednu z negativních možností, je 36 těch, kteří v předchozí otázce volili v asociaci s heslem klubu slovo „minulost“, 6 „bojovnost“, a zbylých 35 se rozdělilo mezi odpověď „historie“ a „návrat k historii“. Proto lze ověřit předchozí myšlenku, že slovo „minulost“ naznačuje něco negativního, podobný význam jako minulost může mít i „návrat k historii“, který se taky objevil u respondentů s negativní odpovědí na tuto otázku. Zajímavé je, že heslo vnímá negativně i 6 respondentů, kterým tento výrok evokuje „bojovnost“. Těchto 6 respondentů je opět z generace Y. Toto zjištění je možné interpretovat jako částečné potvrzení domněnky, že generace Y se snaží vyhnout konfliktu, se kterým může být bojovnost spojována.

Graf 13 - Nespokojenost fanoušků



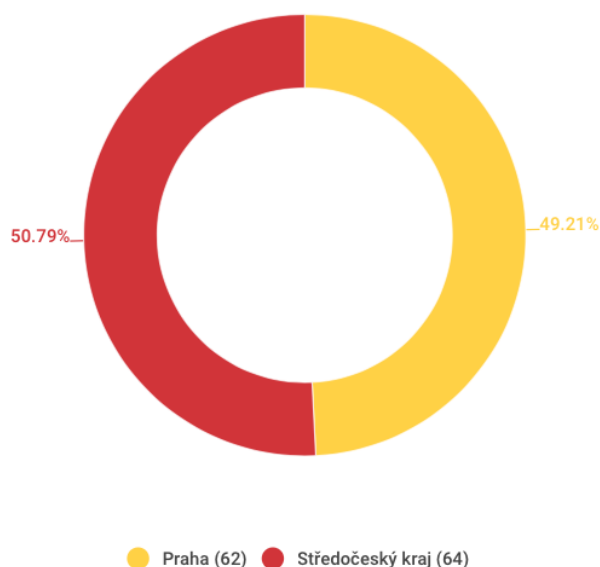
Zdroj: Vlastní (2018)

Vzhledem k tomu, že jedním z nejdůležitějších působení klubu je žádoucím způsobem se starat o své fanoušky, je důležité zjistit, co fanouškům případně na zápasech vadí. Vladimír Šmíro zmiňuje, že je snaha zavést bezdrátové připojení a především možnost fanoušků objednávat si prostřednictvím tohoto připojení jídlo. Nicméně respondentům nejvíce vadí malý počet fanoušků. Tuto možnost volí dokonce 73 z nich. Mezi těmito je i všech 35 zástupců generace Y a zároveň i 68 těch, kteří ke klubu nemají vztah. Druhým nejhůře hodnoceným aspektem je zázemí, které také zmiňuje Vladimír Šmíro v souvislosti s jednáními o jeho zlepšení, jež právě probíhají.

V tomto případě je záměrně použita volba jedné z odpovědí, nikoliv škálování, jelikož je tím pádem každý z respondentů nucen zvolit jedinou odpověď, které mu vadí nejvíce, a proto je poté možné doporučit vedení klubu, jaké priority by ve svém jednání mělo zvolit.

Respondenti, kteří volí jako nejhorší z jejich pohledu „Zázemí“ zároveň často dodávají, že největší problém pro ně představují toalety, což koresponduje i s názorem marketingového ředitele.

Graf 14 - Bydliště respondentů

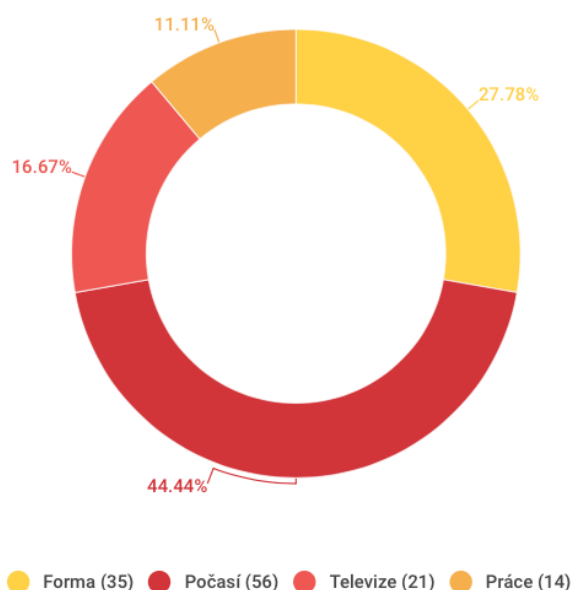


Zdroj: Vlastní (2018)

Dalším zajímavým zjištěním kvantitativního průzkumu je, že téměř polovina dotazovaných je z Prahy a zbytek respondentů je ze Středočeského kraje. Z 64 respondentů, s bydlištěm ve středočeském kraji, je 39 přítomno na utkání proti Teplicím, které se konalo jako jediné v sobotu. Tento počet, 39 respondentů, je současně celkovým počtem respondentů, kteří jsou na tomto zápase dotazováni. To tedy znamená, že se zde částečně potvrzuje možnost toho, že lidé s bydlištěm mimo Prahu (kterých má Dukla podle některých výzkumů více, než v Praze, minimálně z historického hlediska) navštěvují zápasy spíše o víkendu, než v pátek večer, což je standardní hrací čas domácích utkání Dukly.

Vzhledem k tomu, že má Dukla potenciál v příznivcích mimo Prahu, bylo by pravděpodobně dobré, cílit tímto směrem do jisté míry i marketingovou komunikací. S tím by mohla zároveň přijít i změna hracího času domácích zápasů.

Graf 15 - Důvody neúčasti

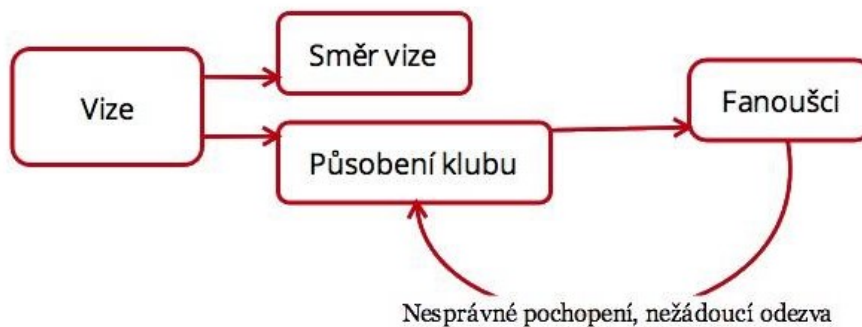


Zdroj: Vlastní (2018)

Jedna z otázek se také týká případných důvodů, které mohou zapříčinit potenciální neúčast respondentů. Nejčastější volenou možností bylo „Počasí“, které samozřejmě nelze ovlivnit z pozice managementu klubu, ale tento aspekt může negativně ovlivňovat návštěvnost v následujících sezónách, jelikož vzhledem k novému ligovému systému budou utkání posunuta ještě hlouběji do zimního období, kde je větší pravděpodobnost nepříznivých povětrnostních podmínek.

Předseda fanklubu zmiňoval, že počasí ovlivní jeho přítomnost na stadionu jen v případě reprezentace, o kterou se spíše jen zajímá a nemá k ní takový vztah, jako ke klubu. V případě této otázky všech 56 respondentů, kteří volí možnost „Počasí“, nemá ke klubu vztah, což potvrzuje myšlenku, že počasí ovlivní spíše ty, co vztah ke klubu nemají, což v případě tohoto průzkumu nemá většina. V případě reprezentativního výzkumu se srovnatelnými procentuálními výsledky by bylo možné říci, že vzhledem k faktoru „Počasí“, který návštěvnost ovlivňuje nejvíce, je prakticky nemožné tento faktor a tím pádem i sníženou návštěvnost z hlediska klubu ovlivnit. Ovlivnit by to bylo možné zvolením jiného herního systému, který by přesunul některé zápasy do letních období, kde je větší pravděpodobnost příznivějších povětrnostních podmínek. Nicméně v případě tohoto průzkumu je bylo možné po tomto zjištění minimálně navrhnout vedení klubu opět změny zázemí stadionu, které by vedly ke zvýšení komfortu i za nepříznivých podmínek.

Obrázek 10 - Odezva na působení klubu 1



Zdroj: Vlastní (2018)

Výsledky kvalitativního výzkumu i kvantitativního průzkumu poukazují na některé chyby na straně jak působení klubu, tak angažovaných fanoušků. Nastat může několik situací, zde jsou nastíněny dvě z nich. Na obrázku 10 je zobrazen směr vize klubu (v tomto případě se překrývá s filosofií) a současně i směr působení klub. Zde jde o směřování těchto dvou faktorů stejným směrem. Působení klubu, které se odehrává ve stejném směru jako směr vize, nakonec dopadá na fanoušky. Chyba může v tomto případě nastat v průběhu zpětné vazby, kdy působení klubu je sice žádoucí, ale fanoušci si ho špatně vykládají a odezva je nakonec nežádoucí. Nežádoucí odezva může v některých případech značit i špatnou volbu vize klubu.

Obrázek 11 - Odezva na působení klubu 2



Zdroj: Vlastní (2018)

Na obrázku 11 je označena druhá možnost zpětné vazby. Je zde zvolena určitá vize, jejíž směr se někam ubírá, načež působení klubu je zaměřeno zcela jiným směrem, než je směr vize. V tomto případě dochází ke správnému pochopení jistého sdělení ze strany fanoušků, nicméně odezva je stejně tak nežádoucí. Zde je nežádoucí odezva způsobena právě volbou nesprávné komunikace, nebo komunikace nesprávného sdělení, které je odchýleno od klubové vize.

V případě Dukly lze pozorovat kombinaci obou zmíněných možností, jelikož klub jednak není schopen jednoznačně určit svou vizi a navíc i přes její, alespoň ramcové, vymezení není schopen tuto vizi žádoucím způsobem komunikovat směrem k fanouškům. U těch poté nemůže nastat jiná, než nežádoucí odezva.

Seznam hlavních doporučení:

- Ujasnit si vizi klubu, popř. určit novou.
- Vize by se měla zaměřovat na diváky, nikoliv fanoušky, kterých Dukla neměla mnoho ani v úspěšných dobách.
- Snižit komunikaci hesla „Hrdý na svůj klub“ a nahradit ho novým s jednoznačnějším významem, které by nebylo natolik spjato s historií.
- Pořádat v průběhu zápasů doprovodné akce, především pro děti, a využít tak rozlehlého stadionu.
- Nezaměřovat fanclub na zisk mladých fanoušků, kteří by mohli potenciálně inklinovat k násilí. Cílit především na rodiny s dětmi
- Zapracovat na komfortu na stadionu, především byrokraticky dokončit jednání o rekonstrukci toalet.
- Zkusit zaměřit marketingovou komunikaci i mimo Prahu.
- Uvažovat nad změnou hracího času domácích utkání, jelikož tento čas (v pátek v 18:00 hod) je určen především proto, že ostatní pražské kluby mají hrací dny v sobotu. Ve chvíli, kdy si Dukla vymezí jiným způsobem jasnou konkurenční pozici, bude moci uvažovat o stejném hracím dni, jako mají ostatní kluby.
- Pokusit se zlepšit efektivitu jednání s Ministerstvem obrany, popř. požádat o pomoc městskou část, která by mohla klub podpořit, kdyby pořádal akce nejen pro své fanoušky, ale i pro diváky (širokou veřejnost).
- Nepokoušet se u generace Y vyvolat vztah, ale zájem. Nesnažit se budovat vztah ke klubu, jako instituci, ale vztah k prostředí.

6 DISKUZE

V práci se potvrzuje několik aspektů, které byly naznačeny v teoretických východiskách, jako např. to, že zástupci respondentů z generace Y převážně nemají ke klubu vztah, nebo že komunikace historických aspektů může být chápána negativně.

Lze polemizovat s názorem Sekota a Smolíka, kteří připouští možnost, že mezi jednotlivými typy fotbalových příznivců lze volně přestupovat, resp. stát se z diváka fanouškem atd. Toto tvrzení sice do jisté míry platí, ale z průzkumu i kvalitativních rozhovorů vyplývá, že je poměrně těžké přimět diváka k identifikaci s klubem, jelikož především zástupci generace Y z řad respondentů necítí ke klubu žádnou vazbu a většinou přišli za zábavou nebo za kamarády. Vyhledávají tedy spíš sociální kontakt nebo zábavu, ve které pravděpodobně nedojde k nějakému konfliktu, ke kterému by mohlo dojít v určité formě v případě podpory daného klubu. Tzn. k identifikaci s klubem sice dojít může i v průběhu života jedince, ale je zde poměrně malá pravděpodobnost, že klub by toto mohl ovlivňovat nějakými konkrétními kroky. Jde spíš o souhrn sociálního faktoru se zábavou.

Stejně tak prezentace úspěchu jako hlavního motoru k motivaci návštěvníků je sporná, jelikož vzhledem k tomu, že divák se v případě Dukly často neidentifikuje s klubem, nedochází k identifikaci ani v případě úspěchu. Divák si tedy úspěch v podstatě nepřivlastňuje a tolik mu na něm nezáleží, takže se dá říci, že samotný sportovní výkon by nemusel být jádrem onoho produktu, kterým je celé fotbalové utkání. K tomuto částečně přispívá i zjištění, že dotázaní respondenti nepovažují ani v jednom ze 126 případů za hlavní důvod své návštěvy právě onen herní výkon. Nepotvrzuje se tedy domněnka předsedy fanklubu, že hlavním důvodem návštěvnosti je kvalitní herní výkon. Nicméně druhou možnou interpretací je to, že Dukle se v současné době příliš nedaří, tudíž na fotbalová utkání nechodí fanoušci, jejichž hlavním zájmem by byl herní výkon, takže se takových fanoušků přímo na stadionu ani nebylo možné dotázat na důvody jejich příchodu.

Současně se potvrzuje, že respondenti z generace Y jednak nemají ke klubu vztah a jednak bude pravděpodobně nemožné ho v průběhu jejich života vytvořit. Aspekty, které s sebou přivezli k fotbalovému klubu přináší, vnímají totiž negativně, což se zrcadlí i v jejich asociaci s heslem „Hrdý na svůj klub“, kde ho vnímají negativně i ve chvíli, kdy

se jim s tímto heslem asociují pojmy jako bojovnost nebo historie, což nemusí být vždy negativně vnímané souvislosti.

Zajímavé je i to, že heslo „Hrdý na svůj klub“ souvisí podle marketingového ředitele především s historií Dukly a s obnovou Dukly jako takové po návratu z Příbrami. Nicméně tento aspekt, v porfoliu fanoušků chybějící generace Y, podle výsledků průzkumu ani nezaznamenala. Je potom velice problematické takové heslo komunikovat a ještě očekávat pozitivní odezvu.

Dotazník je sice původně vytvořen jako kvantitativní, nicméně vzhledem k tomu, že se jedná o osobní dotazování, může tazatel zaznamenávat i různé dovětky a poznámky respondentů, které mohou přinést poznatky nad rámec dotazníku. Proto může být tento průzkum nakonec považován spíše za smíšený.

7 ZÁVĚR

Prvním důležitým faktem je především to, že celá komunikace mezi fanouškem nebo divákem a klubem je poměrně roztržštěná. Klub komunikuje určitou věc, v tomto případě se jedná především o heslo „Hrdý na svůj klub“. Už marketingový ředitel tento claim vnímá několikerým způsobem, předseda fanklubu, který s manažery často komunikuje, ho vnímá ještě jiným způsobem a od řadových fanoušků a diváků přichází často ještě úplně jiný a mnohdy i negativní druh odezvy.

Dále zde velká část fanoušků sděluje, že se jim Dukla ani nezdá jako stejná Dukla, kterou byla před přesunem do Příbrami, není tedy důvod komunikovat historii do té míry, aby byly pořádány velké akce pouze k 70. výročí klubu atd., když značná část fanoušků nemá vztah ke klubu jako takovému a navíc pro ně Dukla příliš s historií nesouvisí. Dokonce i fanoušci, kteří tento vztah mají, ho nevždy mají v souvislosti s historií.

Jak už vychází z teoretických východisek i praktické části, Dukla je odjakživa klubem, který je postaven na přátelství a sociálních vazbách. Ani v nejslavnějších dobách zde není velká podpora fanoušků, kteří by neměli vztah přímo k hráčům, ale ke klubu. Duklu v průběhu celé historie obklopují spíše diváci než fanoušci, jelikož málokdo vidí přátelský kolektiv (ve slavných dobách z hráčského, dnes z fanouškovského hlediska, viz Setnička). S tímto souvisí také fakt, že Dukla by se neměla snažit vytvářet u fanouška vztah ke klubu, ale vztah k prostředí. Minimálně u generace Y, kterou těžko jinak zaujme. Označení „klub“ totiž může vyvolávat v případě Dukly mnoho negativních představ. Fanoušci často nevědí o novodobé historii, kdy Dukla tzv. vstala z mrtvých na základě odhodlání několika málo nadšenců a spojují si její historii s armádou a bývalým režimem.

Žadoucím krokem by v tomto případě ze strany klubu bylo přestat komunikovat heslo „Hrdý na svůj klub“ a změnit ho na jednoznačnější sdělení, kde bude malá pravděpodobnost nesprávné interpretace. Rozhodně nelze přestat zcela komunikovat historii klubu, i když si ji část současných a především i potenciálních návštěvníků může vykládat negativně. Fanouškům, kteří mají ke klubu opravdu vztah, nelze klubovou historii upřít. Toto by šlo případně praktikovat tím způsobem, že by heslo „Hrdý na svůj klub“ mohlo být vyšito na některém merchendesignu, ale nebylo by pod logem a na dalších místech, která jsou viditelná pro širokou veřejnost.

Stejně tak by klub neměl být skeptický vůči pořádání různých akcí a doprovodnému programu. Primárně to sice nemusí nalákat nové diváky, ale současní diváci a fanoušci

tento druh zábavy vyžadují a v případě, že to přispěje k jejich spokojenosti, může to poté přispět i ke zvýšení návštěvnosti, vzhledem k tomu, že na základě sociálního faktoru a spokojenosti mohou stávající návštěvníci přivést na stadion i přátele a rodiny, pro něž je podle všeho prostředí na Julisce příznivé a bezpečné.

Fanklub by měl působit více homogenně, a to jak ve smyslu vnitřní pospolitosti, tak ve smyslu toho, co komunikuje navenek. Na jedné straně radost z přilákání mladých ultras a na druhé straně snaha přilákat rodiny s dětmi, působí dosti rozpolceně. Vzhledem ke konceptu rodiny, který všechny dotazované strany zmínily, by bylo lepší přiklonit se na rodinnou stranu a nesnažit se obsáhnout dvě pole působnosti. Vzhledem ke konkurenci, historickým aspektům a dalším skutečnostem, má Dukla beztak minimální šanci na to, udělat ze sebe klub plný ultras nebo chuligánů.

I klub by měl působit v návaznosti na snahu vytvořit vztah k prostředí především na rodiny. Marketingový ředitel sice tvrdí, že tento koncept Dukla má, nicméně kromě fanoušků, kteří jsou převážně považováni za bezproblémové, a vytvoření fanklubu Dukláček, s tímto konceptem nic na Dukle nekoresponduje. Sám pan Šmíro sice zmiňuje, že chtějí být vnímáni jako rodinný klub, ale z hlediska dlouhodobé koncepce neformuluje kroky, jakými toho lze dosáhnout. Tyto kroky by tedy bylo dobré formulovat.

Z hlediska komunikace s fanoušky Dukla neselhává, evidentně se oproti uplynulým letům zlepšuje, snaží se fanouškům vyjít vstříc a brát v potaz jejich požadavky, a využívá pro to především nových médií. Nicméně vzájemná komunikace fanklubu a Dukly se stále neproměňuje ve větší úspěch v podobě zvýšení návštěvnosti, jelikož je působení z obou stran do jisté míry rozpolcené a nehomogenní. Samozřejmě zde hrají roli i aspekty, které klub nemůže ovlivnit, ale určení správné vize a potom její adekvátní komunikace směrem k fanouškům a divákům ovlivnit lze.

Jednou z možností Dukly v případě správně určené homogenní vize je současně možnost zvýšit svou atraktivitu nejen u rodin, ale i u fanoušků, kteří mají odpor k násilí. Pokud bude fanklub vyvíjet snahu nerozšiřovat ve svých řadách počet ultras a rozhodne se společně s vedením klubu jít tou méně konfliktní cestou, je možné nalákat do svých řad právě zástupce chybějící generace Y.

Dukla by se zároveň měla smířit s faktem, že budování vztahu k tomuto klubu bylo vždy spíše neúspěšné a další snahy o vyvolání identifikace s klubem v jednotlivých divácích nemají příliš význam, především pak v dospělém věku. S tímto aspektem souvisí i mnoho

negativních konsekvencí, jako je např. to, že na Dukle by při volbě strategie zvýšení návštěvnosti v podobě diváků, kteří ke klubu vztah nemají, nikoliv fanoušků, mohlo dojít k tomu, že většinu diváků bude zajímat spíše doprovodný program a současně nebudou klub příliš podporovat. Nicméně z hlediska zjištěných souvislostí se tato strategie jeví pro Duklu jako nejlepší z hlediska konkurenceschopnosti.

Dukla Praha zanechává nepochybně významnou stopu na poli českého i světového fotbalu, avšak fotbal se posouvá a současně se vyvíjí konkureční prostředí, ve kterém si současná Dukla, nikterak zvýhodňovaná, musí určit jasnou pozici, a vymezit se tak konkrétním a především pozitivním způsobem vůči konkurenci dalších třech pražských klubů. Hlavním současným obrázkem klubu je totiž především nízká návštěvnost, kterou se od konkurence Dukla sice odlišuje, ovšem nikterak pozitivně.

Kdyby se Dukla dokázala alespoň částečně odpoutat od své historie nějakým výraznějším projevem, než je přechod klubu do soukromého sektoru, a dokázala by si zvolit jasnou vizi a potenciálně i strategii, která by byla realizovatelná v konkrétních krocích, mohla by se prezentovat jako nový, atraktivní klub se zajímavou historií, se kterou ale nemusí být nutně spojován na prvním místě. Zároveň také jako klub s mírnými fanoušky a prostředím vhodným pro rodinu. V neposlední řadě jako klub vychovávající mládež a přispívající do společné základny českého fotbalu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BURIÁNEK, J. *Sociologie: pro střední školy*. Praha: Fortuna, 2010. 144 s. ISBN 978-80-7373-028-4.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*, 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
3. ČTK. *Nový systém ligy* [online]. LFA & 2Score, s.r.o. & eSports s.r.o., 2018 [cit, 2018-03-14]. Dostupné z: <<http://www.hetliga.cz/clanek/13268-rozhodnuto-liga-bude-mit-od-sezony-2018-19-nadstavbovou-cast/>>.
4. ČTK. *Podrobné statistiky HET ligy* [online]. LFA & 2Score, s.r.o. & eSports s.r.o., 2018 [cit, 2017-11-25]. Dostupné z: <<http://www.hetliga.cz/statistiky> >.
5. GARCIA, B., WELFORD, J. How much do supporters care about football governance? *Sport & Citizenship*, 2015, 29, pp. 20 - 23. ISSN 2117-4164.
6. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
7. *Historie klubu* [online]. FK DUKLA PRAHA, 2018 [cit, 2018-03-28]. Dostupné z: <<http://www.fkdukla.cz/zobraz.asp?t=historie-klubu>>.
8. HOPWOOD M., SKINNER, J., KITCHIN, P. *Sport Public Relations and Communication*. Butterworth-Heinemann Ltd, 2010. 282 s. ISBN 978-1-85617-615-6.
9. HUSÁK, L. *Marketingový výzkum k návštěvnosti fanoušků FK Dukla Praha na zápasech*. Praha, 2017. 129 s. Diplomová práce na fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Vedoucí diplomové práce Josef Voráček.
10. KASAL, J. *Kulturní a sociologické aspekty proměny fotbalového diváctví v České republice*, Praha 2007. 130 s. Rigorózní práce na filozofické fakultě Univerzity Karlovy, Filozofická fakulta. Vedoucí rigorózní práce Ivan Mucha.
11. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. Michl, P. *Generace Y* [online]. Focus Agency, s. r. o. , 2013 [cit, 2018-03-25]. Dostupné z:<http://www.m-journal.cz/cs/studie--generace-y-vnima-stesti-jinak__s288x11055.html>.
13. ORTEGA Y GASSET, J. *Vzpouřa davů*. Praha: Naše vojsko, 1993. 158 s. ISBN 80-206-0072-8.
14. PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morga-town: Fitness Information Technology, 1996. P. 290. ISBN 1-885693-02-8.

15. *Podrobné statistiky HET ligy* [online]. LFA & 2Score, s.r.o. & eSports s.r.o., 2018 [cit, 2017-11-25]. Dostupné z: <http://www.hetliga.cz/statistiky?unit=7&status=0¶meter=1&club=0&game_limit=0&nationality=&age=0&order=2&order_dir=0&list_number=0&season=2015#stats>.
16. SEKOT, A., SMOLÍK, J. Sportovní fanoušek ve fotbalovém kotli. *Studia sportiva, Brno: Fakulta sportovních studií MU*, 2009, roč. 3, č. 1, s. 77 - 94. ISSN 1802-7679.
17. SLEPIČKA, P. *Divácká reflexe sportu*. Praha: Karolinum, 2010. 181 s. ISBN 978-80-246-1838-8.
18. SLEPIČKA, P. *Sportovní diváctví*. Praha: Olympia, 1990, 209 s. ISBN 80-7033-012-0.
19. *Stadion Juliska* [online]. FK DUKLA PRAHA, 2018 [cit, 2018-03-22]. Dostupné z: <<http://www.fkdukla.cz/zobraz.asp?t=stadion>>.
20. SVOBODA, L. *Hrdý na svůj klub* [videozáznam na DVD]. Praha: Belettris, 2014. Dokumentárně sportovní film z roku 2014.
21. SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006, 244 s. ISBN 80-247-0564-8.
22. VOCHOCO VÁ, L. Třetí poločas – fotbaloví chuligáni v ČR a násilí: kvalitativní analýza subkulturní komunikace. *Rexter*. 2007, roč. 6, č. 2, s. 1-37. ISSN 1214-7737.
23. VORÁČEK, J. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. 71 s. ISBN 978-80-246-2027-5.
24. VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. 296 s.. ISBN 978-80-247-4843-6.
25. WIID, A., J., CANT, C., M. Sport fan motivation: Are you going to the game? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2015, roč. 5, č. 1, s. 383 – 398, ISSN 2222-6990.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Schéma vazeb v klubu	11
Obrázek 2 - Schéma metodologie - triangulace	12
Obrázek 3 - Klasifikace návštěvníků fotbalových utkání.....	15
Obrázek 4 - Klasifikace sportovních fanoušků	16
Obrázek 5 - Model řízeného marketingu ve sportu.....	25
Obrázek 6 - Corporate identity	26
Obrázek 7 - Věkové zastoupení respondentů	43
Obrázek 8 - Důvody vztahu ke klubu	43
Obrázek 9 - Hrdý na svůj klub - asociace.....	50
Obrázek 10 - Odezva na působení klubu 1	55
Obrázek 11 - Odezva na působení klubu 2.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Průměrná návštěvnost FK Dukla Praha	19
Graf 2 - Důvody návštěvnosti - fotbal.....	20
Graf 3 - Motivy návštěvnosti - FK Dukla Praha	21
Graf 4 - Vztah ke klubu	42
Graf 5 - Souvislost vztahu s historií	44
Graf 6 - Pozitivní vnímání Dukly v Příbrami	45
Graf 7 - Je to stejná Dukla jako před přesunem?	46
Graf 8 - Četnost návštěv	46
Graf 9 - Důvody návštěvy utkání	47
Graf 10 - Potenciální akce	48
Graf 11 - Navštívené akce	49
Graf 13 - Pozitivní vnímání - Hrdý na svůj klub	51
Graf 14 - Nespokojenost fanoušků	52
Graf 15 - Bydliště respondentů.....	53
Graf 16 - Důvody neúčasti	54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Operacionalizace

Příloha II. Informovaný souhlas

Příloha III. Osnova polostrukturovaných rozhovorů

Příloha IV. Přepisy rozhovorů

Příloha V. Dotazník