

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Marketingová komunikace fotbalového klubu AC Sparta
Praha**

Bc. Denisa Doležalová

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Denisa Doležalová

Provoz a ekonomika

Název práce

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE FOTBALOVÉHO KLUBU AC SPARTA PRAHA

Název anglicky

Marketing communication of the AC Sparta Prague football club

Cíle práce

Hlavním cílem této práce je analýza marketingové komunikace klubu AC Sparta Praha. Popis jejího aktuálního stavu na základě dostupných materiálů a porovnání s konkurencí. Dále stanovení návrhů na její možné zlepšení.

Metodika

Na základě analýzy a syntézy relevantních sekundárních dat bude zpracována část "Teoretická východiska".

Relevantní sekundární data budou kombinována s primárním průzkumem marketingové komunikace konkrétního podniku.

Doporučená struktura práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická východiska
4. Vlastní práce
5. Výsledky a diskuse
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Doporučený rozsah práce

60-70 stran textu

Klíčová slova

marketing, sportovní marketing, fotbal, online marketing, sociální sítě, reklama

Doporučené zdroje informací

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
SHILBURY, David and Hans WESTERBEEK. Strategic sport marketing. 4th ed. Sydney: Allen & Unwin, 2014. ISBN 9781743314777.
ŠÍMA, Jan, VORÁČEK, Josef, ČÁSLAVOVÁ, Eva, RUDA, Tomáš. Sportovní marketing. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-86730-98-1.
VORÁČEK, Josef. Public relations ve sportovních organizacích. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2027-5.
ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Michal Chocholoušek, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová komunikace fotbalového klubu AC Sparta Praha" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 11. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu Ing. Michalu Chocholouškovi, Ph.D. za vstřícnost a rady při vedení této práce. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům AC Sparta Praha, a to hlavně marketingovému řediteli, Ing., Mgr. Kamilovi Veselému, za poskytnutí rozhovoru a informací pro mou práci a Mgr. Adamu Kotalíkovi za zprostředkování kontaktů a informací.

Marketingová komunikace fotbalového klubu AC Sparta Praha

Abstrakt

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu marketingové komunikace vybraného sportovního klubu a na základě zjištěných poznatků vypracovat doporučení ke zlepšení stávající situace sportovního klubu v silně konkurenčním prostředí. Úvod této práce je věnován teoretickému rozboru marketingu, marketingové komunikace. Dále je blíže zaměřen na specifika marketingu ve sportovním prostředí. Jsou zde vysvětleny nástroje marketingové komunikace ve sportu. Následuje část praktická, ve které je nejprve pomocí více nástrojů analyzováno prostředí vybraného sportovního klubu. Poté je zde využita metoda kvalitativní a kvantitativní. V rámci kvantitativní metody je proveden dotazníkový průzkum na 100 respondentech. V něm jsou získány názory fanoušků a ostatních jedinců na marketing sportovního klubu. Blíže informace o současném marketingu, jeho cílech a komunikaci, jsou poté získány z rozhovoru, který byl veden s marketingovým ředitelem AC Sparty Praha Ing., Mgr. Kamilem Veselým. Následuje shrnutí poznatků a doporučení pro zlepšení v oblasti marketingové komunikace. Závěrem jsou vysvětlené výsledky provedených analýz a shrnuty výhody i nevýhody AC Sparty Praha v oblasti marketingové komunikace. AC Sparta Praha má značně dlouhou historii, což je velká výhoda klubu. Další silnou stránkou klubu je jeho zázemí a stadion, důraz na bezpečnost fanoušků na něm a vysoká návštěvnost a zájem fanoušků, a to hlavně díky kvalitnímu doprovodnému programu a klubovému merchandisingu. Sociální síť a webová stránka hodnotili respondenti v průzkumu kladně. Vhodné by bylo věnovat více pozornosti klubovým emailovým newsletterům a nejhůře byla hodnocena tištěná inzerce. Respondenti by poté uvítali více akcí s hráči. Ekonomické prostředí je příznivé, taktéž má AC Sparta oporu v českém majiteli, který má ke klubu vztah. AC Sparta Praha ve spolupráci s LFA začíná také pracovat na projektu eSports, který je ve světě trendem.

Klíčová slova: marketing, sportovní marketing, fotbal, online marketing, sociální síť, reklama, marketingová komunikace, komunikace, Sparta

Marketing communication of football club AC Sparta Prague

Abstract

The aim of this thesis was to analyse the marketing communication of the selected sports club and, on the basis of the findings, to make recommendations to improve the current situation of the sports club in a highly competitive environment. The introduction of this work is devoted to theoretical analysis of marketing, marketing communication. It is also more closely focused on the specifics of marketing in the sports environ. The tools of marketing communication in sport are explained here. The following is a practical part, in which the environment of the selected sports club is first analysed using multiple tools. After that, the qualitative and quantitative method is used. A questionnaire survey of 100 respondents is carried out as part of the quantitative method.

In it, the opinions of fans and other individuals on the marketing of the sports club are obtained. More detailed information about current marketing, its objectives and communication is then obtained from an interview conducted with the marketing director of AC Sparta Praha Ing., Mgr. Kamil Veselý. The following is a summary of the findings and recommendations for improvements in marketing Communication.

In conclusion, the results of the analyses carried out are explained and the advantages and disadvantages of AC Sparta Praha in the field of marketing communication are summarised. AC Sparta Praha has a very long history, which is a great advantage of the club. Another strength of the club is its facilities and stadium, the emphasis on the safety of the fans on it and the high attendance and interest of the fans, mainly due to the quality accompanying program and club merchandising.

Social networks and websites were positively rated by respondents in the survey. It would be advisable to pay more attention to the club's email newsletters and the worst printed advertising was rated. Respondents would then welcome more action with players.

The current economic environment is favourable, also AC Sparta has a foothold in the Czech owner, who has to the club's relationship. AC Sparta Praha, in cooperation with the LFA, is also starting to work on the eSports project, which is a trend in the world

Keywords: marketing, sports marketing, football, online marketing, social networks, advertising, marketing communication, communication, Sparta

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Komunikační proces.....	14
3.2 Marketingová komunikace.....	16
3.3 Marketingová komunikace ve sportu a její specifika.....	17
3.3.1 Specifika sportovních organizací.....	17
3.3.2 Specifika stakeholders	19
▪ Specifika sportovního produktu	20
3.3.3 Specifika ceny ve sportu	21
3.3.4 Specifika distribuce ve sportu.....	21
3.3.5 Specifika pro marketingovou komunikaci ve sportu	22
3.4 Proces marketingové komunikace.....	22
3.5 Nástroje marketingové komunikace ve sportu.....	25
3.5.1 Reklama	25
3.5.2 Osobní prodej.....	27
3.5.3 Public relations	27
3.5.4 Podpora prodeje	28
3.5.5 Sponzorování	29
3.6 Integrovaná marketingová komunikace	31
3.7 Moderní trendy v marketingové komunikaci.....	32
3.8 Výhody a nevýhody marketingové komunikace ve sportu	34
3.9 České sportovní prostředí.....	34
4 Vlastní práce	37
4.1 Analýza sportovního klubu AC Sparta Praha	37
4.1.1 Základní charakteristika klubu.....	37
4.1.2 Představení klubu.....	37
4.1.3 Analýza makroprostředí klubu.....	39
4.1.4 Analýza mikroprostředí klubu	44
4.1.5 Analýza vnitřního prostředí klubu	47
4.2 Průzkum	51

4.2.1	Metodologie průzkumu.....	51
4.2.2	Výsledky kvalitativního průzkumu.....	54
4.3	Výsledky kvantitativního průzkumu.....	61
5	Shrnutí a doporučení	68
6	Závěr.....	70
7	Seznam použitých zdrojů	73
7.1	Literatura.....	73
7.2	Internetové zdroje.....	75
8	Přílohy	76

Seznam grafů

Graf 1	Vývoj míry růstu reálného HDP.....	40
Graf 2	Vývoj míry inflace.....	41
Graf 3	Vývoj nezaměstnanosti.....	41
Graf 4	Vývoj umístění v sezónách po základní části.....	48
Graf 5	Návštěvnost klubu	50
Graf 6	Výsledky průzkumu otázka č. 6	64
Graf 7	Výsledky průzkumu otázka č. 8	66

Seznam obrázků

Obrázek 1	Model komunikace.....	15
Obrázek 2	Produkt sportovního marketingu.....	20

Seznam tabulek

Tabulka 1	Zájmy stakeholders.....	20
Tabulka 2	Vývoj věkového složení obyvatelstva	42
Tabulka 3	Vývoj sazba daně z příjmu právnických osob	44
Tabulka 4	SWOT analýza klubu.....	47
Tabulka 5	Harmonogram průzkumu.....	54
Tabulka 6	Výsledky průzkumu otázka č. 1.....	61

Tabulka 7 Výsledky průzkumu otázka č. 2.....	61
Tabulka 8 Výsledky průzkumu otázka č. 3.....	62
Tabulka 9 Výsledky průzkumu otázka č. 4.....	62
Tabulka 10 Výsledky průzkumu otázka č. 6.....	63
Tabulka 11 Výsledky průzkumu otázka č. 7.....	64
Tabulka 12 Výsledky průzkumu otázka č. 8.....	65
Tabulka 13 Výsledky průzkumu otázka č. 9.....	66
Tabulka 14 Výsledky průzkumu otázka č. 11.....	67

Seznam zkratek

TJ – tělovýchovná jednota

ČR – Česká republika

UEFA – Unie evropských fotbalových asociací

FIFA – Mezinárodní fotbalová federace

ČKD - Českomoravská-Kolben-Daněk

HDP – hrubý domácí produkt

ČNB – Česká národní banka

AC – Athletic Club

FK – fotbalový klub

SK – sportovní klub

LFA – Ligová fotbalová asociace

GDPR - General Data Protection Regulation

1 Úvod

Sport je velmi důležitým jevem, který má charakter společenský. Jak uvádí (Durdová, 2005, str. 1) sport má specifické vlastnosti, postavení a funkce, ve vztahu k jiným oblastem života společenského. Sport má také různé vazby na jiné vědní obory a disciplíny, což se odráží v politice státu. Sport má také značný vliv na vzdělání, výchovu i umění. Je charakteristický formativním působením, ovlivňuje tělesný a psychický rozvoj jedince. V neposlední řadě se podílí na uspokojování potřeb jednotlivců a současně na sebe soustřeďuje pozornost a zájem širokých vrstev obyvatelstva.

Sport je však také možné chápat jako průmyslové odvětví. Jeho hodnota je obrovská, jak poukazuje např. studie agentury (ATKearney, 2019). Dle této studie leží hodnota sportovního průmyslu mezi 350 až 450 biliony euro. Jsou zde zahrnuty sportovní týmy, ligové soutěže i sportovní federace. Zároveň sumy zahrnují stavby infrastruktury, sportovní zboží, licencované produkty a živé sportovní události. Není tedy ničím neobvyklým, že i v tomto silně konkurenčním odvětví, kterým sport je, se začal silně prosazovat marketing. Sport tak již není odvětvím, kde jsou primární jen výkony sportovců. Je zejména o marketingu a obchodu obecně. Na čím vyšší úroveň se dostáváme, v to větší obchod se mění. Nejde zde jen o marketingovou podporu výrobců ze strany sportovců. Marketing ve sportu zahrnuje velké množství nástrojů, jako je např. merchandising, sponzoring a jiné. Základním znakem, který si však sport v sobě ponechává, je nenahraditelný a neopakovatelný sportovní výkon. Emoce a soudržnost, které sport dokáže vyvolat, jsou nepopsatelné. A právě na tuto velmi zajímavou a důležitou oblast, kterou sport zajisté je, se zaměřuje tato diplomová práce, jejíž název zní: Marketingová komunikace fotbalového klubu AC Sparta Praha.

2 Cíl práce a metodika

Druhá kapitola této diplomové práce definuje cíle a metodiku, která představuje konkrétní postup pro zpracování diplomové práce a metody zkoumání, které zde jsou použity pro splnění cíle práce (Sedláková, 2015, str. 294).

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je provést analýzu marketingové komunikace vybraného sportovního klubu a na základě zjištěných poznatků vypracovat doporučení, ke zlepšení stávající situace sportovního klubu v silně konkurenčním prostředí. Tento primární cíl je naplněn pomocí cílů dílčích. Těmito dílčími cíli je:

- Provést analýzu vnějšího prostředí fotbalového klubu AC Sparta Praha.
- Provést analýzu vnitřního prostředí fotbalového klubu AC Sparta Praha.
- Definovat současnou marketingovou komunikaci fotbalového klubu AC Sparta Praha.
- Definovat doporučení ke zlepšení stávající situace fotbalového klubu AC Sparta Praha.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou základních oblastí, kterými je oblast teoretická a oblast praktická. V první teoretické části textu jsou definovány základní pojmy, které a souvisejí s tématem této práce. Tato část je vytvořena na základě rešerše odborné literatury a pramenných zdrojů.

Následuje část praktická, ve které je nejprve analyzováno prostředí vybraného sportovního klubu. Zde je využita metoda PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýza. V rámci SWOT analýzy jsou shrnuty veškeré důležité informace z trhu a z vnitřního prostředí společnosti.

Poté je zde využita metoda kvalitativní a kvantitativní. V rámci kvantitativní metody je proveden dotazníkový průzkum na 100 respondentech. V něm jsou získány názory fanoušků a ostatních jedinců klubu, na marketing sportovního klubu.

Bližší informace o současném marketingu, jeho cílech a komunikaci jsou poté získány z rozhovoru, který byl veden s marketingovým ředitelem.

Veškeré informace poté poskytují základ pro definování doporučení pro klub AC Sparta Praha.

3 Teoretická východiska

Třetí kapitola popisuje základní pojmy, které souvisejí s tématem této diplomové práce. Je zde tedy definována komunikace, marketingová komunikace ve sportu, její nástroje a proces. V neposlední řadě jsou poté uvedeny současné trendy v oblasti marketingové komunikace. Další část této kapitoly poté definuje oblast sportu a uvádí jeho význam s ohledem na fotbal.

3.1 Komunikační proces

Než bude v této práci definována marketingová komunikace, je nutné zde nejprve charakterizovat samotný pojem komunikace. Jak uvádí (Jiřincová, 2010, str. 35), komunikace je proces, který se vytváří mezi zdrojem a příjemcem.

Tento proces komunikační je prováděn tedy mezi kupujícími a prodávajícími. Jinými slovy se vytváří mezi konkrétní společností a jejími potenciálními či současnými zákazníky. Může se také odehrávat mezi zájmovou skupinou společnosti a konkrétní společností. Do zájmové skupiny neboli stakeholders běžné firmy, se řadí dodavatelé, zaměstnanci, investoři, obchodní partneři, veřejná správa, neziskové organizace, místní komunita atd. (Příkrylová, Jahodová, 2010, str. 21).

Jak opět doplňuje (Jiřincová, 2010, str. 35), komunikační proces je tvořen těmito složkami:

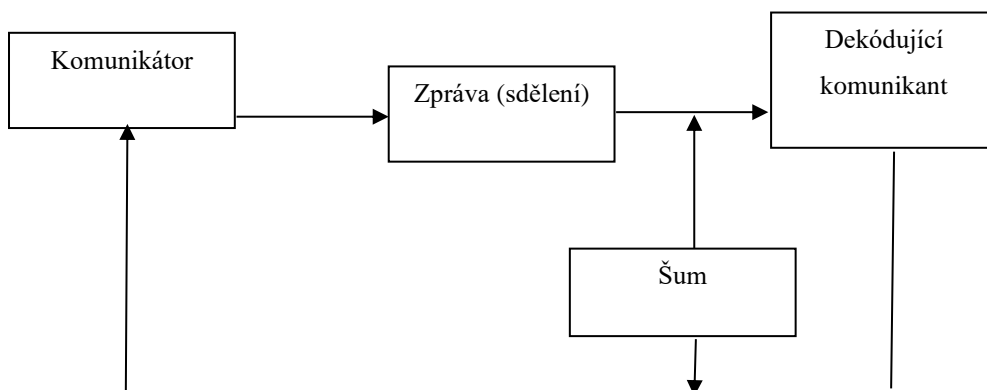
- komunikátor. Je to ten, kdo informaci sděluje. Jinými slovy se jedná o zdroj, vysílač, mluvčího atd.
- Komunikant. Je to ten, komu je konkrétní sdělení určeno. Jedná se o příjemce.
- Komuniké. Je poté myšlenka nebo pocit, který člověk sděluje jinému. Je to vysílaná zpráva.
- Komunikační kanál. Poslední bod v komunikačním procesu je komunikační kanál neboli cesta, kterou je nějaká informace posílána.

Dále se v komunikačním procesu objevuje zpětná vazba, která je reakcí na určité sdělení. Tato zpětná vazba je směřována nazpět zdroji. Umožňuje posoudit účinnost sdělení, případně dává podnět ke změně komunikace v budoucnosti. Z pohledu marketingu má formu nákupu, dotazů, stížností a návštěv webových stránek.

Dále platí, že veškerá sdělení mohou být při komunikaci ohrožena tzv. komunikačním šumem. Jak uvádí (Vymětal, 2008, str. 33), za komunikační šum je obvykle považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces. Je možné jej chápat ve dvou pojetí. Autor dále uvádí, že v užším pojetí je chápán jako rušivý vliv komunikačního kanálu. V širším pojetí obsahuje veškerá zkreslení, ať již vznikají v kterékoliv fázi komunikačního modelu. Jelikož komunikace může probíhat v osobním, rodinném, přátelském, společenském, profesionálním pojetí, vytváří velkou pravděpodobnost problémů v přijetí některých sdělení.

Nyní svou pozornost zastavíme u komunikačního kanálu, který přenos sdělení uskutečňuje. V rámci komunikačního procesu je velmi důležité, správně definovat komunikační kanály. Správně zvolené komunikační kanály jsou totiž účinnou podporou sdělení. Na druhou stranu však mohou být jeho destrukcí. Komunikační kanály je možné dle (Přikrylové, 2019, str. 26) rozdělit na kanály, které jsou společností řízené a kanály, které nejsou firmou řízené. Jak autorka tedy uvádí, kanály řízené jsou takové, nad kterými mají firmy kontrolu, sdělení šíří a sestavují. Na druhou stranu jsou kanály neřízené, které jsou nekontrolované. Jedná se např. o pochvaly, šíření pomluvy atd. Celý komunikační proces v krátkosti popisuje následující obrázek 1.

Obrázek 1 Model komunikace



Zdroj: Přikrylová, 2019, str. 26

Cílů v komunikačním procesu může být víc, včetně jejich nejrůznějších kombinací a spojení. V případě, že je komunikátor nesdělí přímo, mnohé může napovědět volba cílového adresáta, použité kanály a firmy a obsah sdělení (Foret, 2011, str. 13).

3.2 Marketingová komunikace

Nyní se již tento text zaměřuje na samotnou marketingovou komunikaci. Než zde dojde k objasnění tohoto termínu, je však nutné nejprve v krátkosti charakterizovat samotný pojem marketing.

Pro marketing existuje nepřehledné množství definic. Dvě nejčastěji citované definice marketingu, jsou definice Autorizovaného institutu marketingu a Americké marketingové asociace. Obě tyto definice uvádí (Rosalind Masterson, 2017, str. 4-5). Pojetí marketingu dle Autorizovaného institutu je následující. Je to proces řízení, který identifikuje, předvídá a uspokojuje požadavky zákazníků, a to efektivně a se ziskem. Dle Americké marketingové asociace je možné marketing chápat jako soubor aktivit, institucí a procesů, které směřují k vytvoření komunikace při poskytování a výměně nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost obecně.

Obdobně, jako existuje řada definic marketingu, existuje i velké množství pojetí termínu marketingová komunikace. Jak uvádí např. (Kotler, Keller, 2013, str. 516), marketingová komunikace je určitým *„prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztah.“* Obdobný názor sdílí i (Schulz, Kitchen, 1995, str. 53), kteří chápou marketingovou komunikaci také, jako komunikaci se zákazníkem. Dle nich je to však nejviditelnější část celého marketingu. Konkrétně tedy definují, že *„marketingová komunikace je klíčovým aspektem celkového marketingového poslání společnosti a hlavní faktor jejího úspěchu.“*

(Karlíček, Král, 2016, str. 23) při definici marketingové komunikace uvádí, že je to komunikace s jakoukoliv cílovou skupinou, nejen se zákazníky. Konkrétně tedy uvádí, že je to *„řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“*

(Foret, 2011, str. 11) sdílí obdobný názor jako Schulz, Kitchen a uvádí, že marketingová komunikace je tzv. komunikační mix, který je významnou složkou marketingového mixu a často také nejviditelnější složkou vůbec.

(Karlíček, Král, 2016, str. 23) dále upozorňují, že marketingová komunikace je výsledkem kombinace tří rovin marketingového sdělení – samotným sdělením, médii a situačním

kontextem. (Vysekalová, 2012, str. 30) doplňuje, že úspěch samotného sdělení závisí na vhodném způsobu kódování a dekodování zprávy, které napomáhají k lepší interpretaci.

Opět (Foret, 2011, str. 11) shrnuje, že v rámci marketingové komunikace je sdělení nejdůležitějším bodem. Každá chyba v komunikaci může být fatální, může vést ke ztrátě dobré pověsti firmy, během několika vteřin. Dobrá pověst se poté zpět získává velmi obtížně, v některých případech to není možné vůbec. Primárním cílem marketingové komunikace je získat firmě kladné názory cílové skupiny, a to nejen názory na firmu, ale i na produkty, služby, značku atd. Tím firma dosáhne dlouhodobě výnosných vztahů. Je důležité, aby sdělení bylo jasné, srozumitelné. Je nutné se vyvarovat časté chybě, kterou marketingové oddělení či marketingová agentura realizují. Jedná se o krátkozrakost při plánování a exekuci komunikace. Marketéři se často nechají ovlivnit subjektivním pocitem líbí a nelíbí. O tom ale úspěšný komunikační mix není, i když to často bývají spojené nádoby.

3.3 Marketingová komunikace ve sportu a její specifika

Marketing, potažmo marketingová komunikace, již dávno není jen výsadou firem ziskových, ale i neziskových. V současném 21. století je důležitou součástí i většiny sportovních organizací, klubů. Podílí se na vytváření materiálních a finančních zdrojů, které jsou směřovány na činnosti sportovních týmů, sportovců, realizací soutěží, ale i pro činnosti sportovních klubů a svazů. Proto marketing uvedené organizace zařazují do svých programů a realizují je v různé podobě. V České republice však marketing na poli sportovním ještě není plně využit a rozvinut, jako např. ve Spojených státech amerických.

Marketingová komunikace ve sportu však není zcela shodná, jako v běžném konkurenčním tržním prostředí. Musí vycházet z určitých specifik, které sport vykazuje. Specifika marketingové komunikace ve sportu, jsou určována mnohými činiteli, jako je např. specifický produkt sportu, který je nehmotný, subjektivní, nepředvídatelný, plný emocí (Durdová, 2005, str. 44). Poté je to dáno specifikem v podobě sportovních organizací, specifickými cílovými skupinami atd. Tato specifika jsou blíže popsána v dalším textu.

3.3.1 Specifika sportovních organizací

Sportovní organizace vyvíjejí řadu podnikatelských aktivit s cílem získat dodatečné finanční zdroje nutné k zabezpečení zdárného chodu sportovní organizace (klubu), ke splnění jejich sportovních, ekonomických a sociálních cílů. Sportovní organizace mohou mít různé právní

formy podnikání. Může se jednat o obchodní společnosti, ale i občanská sdružení, zapsané spolky. Všechny organizace však mají společné to, že v různé podobě a různé míře využívají všech nástrojů marketingu ke své komerční činnosti (Durdová, 2005, str. 5-6).

Jak bylo zmíněno, v České republice může sportovní a tělovýchovné zařízení fungovat ve formě obchodní společnosti jako a. s. nebo s. r. o., poté se řídí zákonem o obchodních korporacích, nebo mohou existovat jako neziskové organizace jako spolky se řídí zákonem občanským.

Občanská sdružení mají nejčastěji právní formu neziskové organizace. Velkou část neziskových organizací tvoří malé amatérské sportovní kluby. Veškeré tyto organizace musí být založeny minimálně 3 osobami. Před registrací musí být vyhotoveny stanovy. Členové klubu si volí svého předsedu, případně předsednictvo, který má právo za klub jednat (Česká unie sportu, 2019). Amatérské kluby, kterými jsou především zapsané spolky, nabízí různé činnosti. Jedná se např. o Možnosti realizace potřeby individuálních a skupinových zájmů ve sportovních činnostech, individuální sportovní činnosti, kolektivní sportovní činnosti a vlastní sportovní zařízení. Naopak tyto kluby poptávají členy, bojují na konkurenčním trhu o udržení sportovních zařízení v majetku TJ, bojují o dodatečné zdroje financování sportovní činnosti členů. Tyto zdroje se poté snaží získat pomocí různých marketingových aktivit a sponzoringu.

Druhým typem jsou akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným. Jsou to kapitálové obchodní společnosti. Jsou využívány pro větší kluby a podniky, u kterých je potřeba větší kumulace kapitálu. Jsou to profesionální sportovní kluby, které vystupují jako akciové společnosti či společnosti s ručením omezeným. Zaměřují se na realizaci velkých sportovních utkání soupeřů, bojů o vítězství. Nabízí tedy sportovní utkání. Na druhou stranu poptávají sponzory, talenty, diváky. Na konkurenčním sportovním prostředí tedy bojují o tyto cílové skupiny. Takový to sportovní klub je předmětem praktické části, této práce (Novotný, 2019).

Je tedy možné shrnout, že uvedené sportovní organizace vykonávají specifickou činnost. Proto i jejich cíle jsou specifické. Kromě již zmíněné finanční stability, se sportovní kluby snaží dosáhnout cílů sportovních. V rámci těchto cílů, se jedná především o snahu zviditelnit sportovní činnost, kterou konkrétní klub provozuje. Úsilí je soustředěno na růst dobré image a povědomí o sportovním klubu u veřejnosti, na vytvoření mnohostranné nabídky sportovních aktivit a následnou podporu talentů. Dále se snaží kluby dosáhnout specifických ekonomických cílů. Kde je hlavním smyslem získávání finančních prostředků sloužících k zajištění klubu,

k investicím do členů, ke zlepšení řízení a na nákup potřebného vybavení do klubu. Třetím typem jsou cíle sociální. V této oblasti usilují kluby především o vytváření pozitivní atmosféry v rámci klubu, podporu mezilidských vztahů a hledání nových společenských forem (Čáslavová, 2009, str. 99).

3.3.2 Specifika stakeholders

Analýza stakeholderů bývá často součástí strategických analýz firem a organizací. Jak uvádí (Hoye, Smith a kol., 2012, str. 85) měla by být analýza stakeholderů i součástí strategických analýz sportovních organizací, které by měly předcházet volbě vhodných nástrojů marketingové komunikace. Analýza prostředí by tedy měla být učiněna před tím, než je stanovena strategie dalšího směřování určité sportovní organizace i marketingové komunikační strategie.

Stakeholders je obecně jakákoliv skupina či jednotlivci, kteří mohou ovlivnit úspěch (Částek, 2010, str. 24). V oblasti sportu je však stakeholders odlišný. Dle (Hoye, Smith a kol., 2012, str. 85) jej tvoří zaměstnanci, hráči, členové, ligové řídicí orgány, policie, vláda, komunita, vlastníci zařízení, sponzoři, televizní stanice a fanoušci.

Je tedy patrné, že sportovní organizace obdobně jako běžné firmy a podniky, mají značné množství stakeholderů. Každý stakeholder má však jiné zájmy, potřeby a očekávání, které mohou být často i protichůdné. Sportovní organizace by poté měla být schopná tyto nároky vybalancovat. O tom, jaké zájmy mají popsání sportovní stakeholders, hovoří následující tabulka 1.

Tabulka 1 Zájmy stakeholders

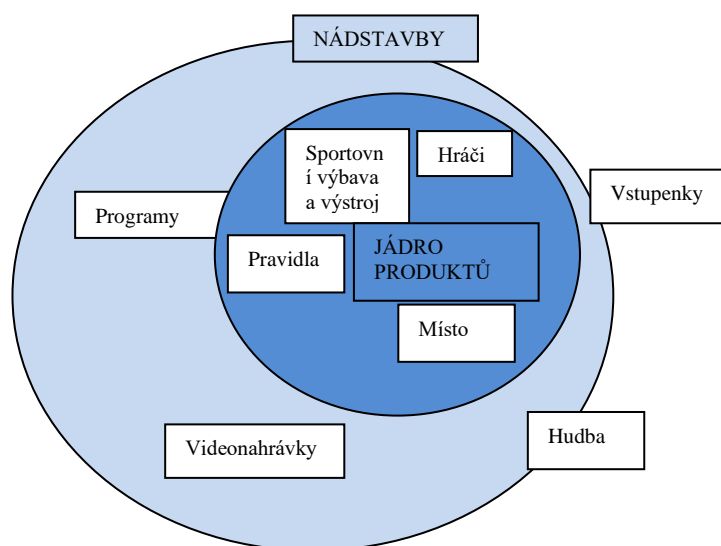
Stakeholders	Zájmy
Členové	Služby a přínosy, celková spokojenost
Společnost	Občanská hrdost a vzory pro mládež
Zaměstnanci	Dobrá plat, jistota v práci, profesní růst
Dodavatelé zařízení	Spolehlivost poptávky, povědomí o značce
Hráči	Dobré finanční ohodnocení, úspěch v zápasech, málo zranění
Fanoušci	Kvalitní zábava, vzrušení, vysoké procento výher
Media	Velký trh, velký zájem veřejnosti
Agenti hráčů	Vysoká hráčská morálka a dobré finance
Vlastníci	Návratnost investic a veřejné uznání klubu
Sponzoři	Kvalitní pověst, povědomí o značce, uznání

Zdroj: Hoye, Smith a kol., 2012, str. 249

▪ **Specifika sportovního produktu**

Ve sportu není produktem klasický výrobek či služba. Jedná se o pojem abstraktní, který může obsahovat materiální či nemateriální oblast služeb tělovýchovných. Produkty lze různě dělit na sportovní akce, tělesné cvičení, sportovní výkon, výkon trenérů a jiné. Produkt neziskových organizací na trhu zastupuje nabídka dané sportovní organizace, včetně jeho kvalit a vlastností (Durdová, 2005. str. 45). V následujícím obrázku je možné spatřit příklad sportovního produktu s jádrem a nástavbami.

Obrázek 2 Produkt sportovního marketingu



Zdroj: vlastní zpracování

Lze shrnout, že prvky sportovního produktu odrážejí povahu sportu jako služby. Jde např. o nehmotnost, krátkodobost, či jednostrannost sportovního produktu. Sport je výrazem lidskosti, užitku jeho spotřeby. Z tohoto důvodu není tak jednoduše identifikovatelný, jako např. užitek z koupě nové pračky. Je zde také patrné silné osobní a citové zosobnění s daným sportem. Sport vyvolává u mnoha lidí vášně a odhodlání. U sportovního produktu také dochází k souběžné produkci a spotřebě. Žádný obchodník nemůže prodat lístek na včerejší zápas, neboť sport je jeho provedením zároveň konzumován. Další typickou vlastností sportovního produktu je jeho nestálost a nepředvídatelnost. To znamená, že žádný zápas nebude mít naprosto stejný průběh a výsledek (Schwarz, Hunter, 2008. str. 19).

3.3.3 Specifika ceny ve sportu

Jak uvádí (Křížek, 2012, str. 19), cena je důležitou vlastností produktu a musí být stanovena s ohledem na zákazníka. Cena je důležitá jak pro zákazníky, kteří si jdou koupit nábytek či oblečení, tak i pro fanoušky sportovního klubu. V pojetí sportovních organizací, je však definování ceny složitější než u běžných firem. Cena musí být stanovena na základě vlivu ekonomických, politických a sociálních faktorů. Organizace však i ve sportu mají pro tvorbu cen řadu strategií. Mimo jiné je cena stanovována dle hodnoty produktu (např. u sportovních výrobků) je založena na tom, jak si zákazníci daného produktu cení, resp. jakou má pro ně hodnotu. Základním cílem je pak nastavení takových cen, které nejsou ani vyšší, ani nižší, než by zákazníci byli ochotni a schopni zaplatit (Morgan, Summers, 2005, str. 194).

3.3.4 Specifika distribuce ve sportu

Place neboli distribuce znamená umístění produktu na trh. Zahrnuje veškeré aktivity, které musí organizace provádět, aby umožnily přístup zákazníka ke zboží, službě, a to pomocí různých distribučních cest (Zamazalová, 2009, str. 327). Distribuci je možné rozdělit na přímou a nepřímou. Distribuce přímá obsahuje takové aktivity, kdy je na určité soutěži či zápase nabízena věc, služba, akce jiná. Nepřímá distribuce je ta, kdy jsou užity mezičlánky.

V rámci distribučních cest je důležitý také způsob distribuce vstupenek. V současném 21. století je zcela obvyklý způsob prodeje vstupenek přes internet. Tato forma distribuce se tak dnes jeví jako nejrychlejší, nejefektivnější a zpravidla i nejlevnější.

3.3.5 Specifika pro marketingovou komunikaci ve sportu

Výše bylo uvedeno, že sport má určité specifické vlastnosti, které je nutné při plánování marketingové komunikace vzít v potaz proto, aby byla efektivní. Platí, že sport je spojen především s emocemi, překonáváním hranic. Je zde patrná motivace k lepším výkonům, což je hnacím motorem pro pracovní oblast. Výše uvedená specifika vedou však k tomu, že marketingová komunikace a její tvorba není v tomto odvětví lehká. Klasické reklamy se moc nehodí, kvůli jejich cenám a efektivitě. Proto je výrazně aby menší kluby využily jiných forem marketingové komunikace.

K tomu, aby v této oblasti byly organizace úspěšné, potřebují vhodně zvolit veškeré své strategie, především tu marketingovou. Pokud nebudou mít podniky dobře zvládnuté marketingové strategie, mohou na silně konkurenčním sportovním trhu, který v oblasti sportu bezpochyby panuje, ztratit svou prestiž, své fanoušky i své sportovce. Organizace si již uvědomují, že nelze podnikat jen v jakémisi „vakuu“, kde se budou orientovat pouze na své zájmy, na své výsledky, ale v potaz musí být brány i požadavky široké veřejnosti, konkrétně ve sportu zejména fanoušků. Platí, že značná rozšířenost a viditelnost sportu je pro firmy velice atraktivní, ve smyslu jejího spojení skrze sponzoring, což sportovním klubům mírně ulehčuje práci (Morgan, Summers, 2005, str. 204).

3.4 Proces marketingové komunikace

Proto, aby byla marketingová komunikace efektivní, je nutné realizovat několik kroků, jak uvádí např. (Kotler, Keller, 2007, str. 580).

- Cílová veřejnost

Celý proces marketingové komunikace musí začít definicí cílové veřejnosti. Platí totiž, že cílová veřejnost má vliv na rozhodnutí komunikátora o tom, co říci, jak to říci, kdy a komu to říci. Cílová veřejnost může být profilována ve smyslu tržních segmentů. Jak doplňuje (Vašítková, 2014, str. 41), tržní segment by měl být měřitelný. To znamená, že by měla být možnost změřit velikost, náklady na dosažení tržního potenciálu a konkrétního zisku, který organizace přináší. Cílové segmenty by neměly být vybírány jen dle ziskového potenciálu, ale i s ohledem na schopnosti organizace, vyrovnat se s konkurencí, či být lepší než konkurence. (Kotler, Keller, 2007, str. 580) opět doplňuje, že je vhodné definovat cílové zákazníky

ve smyslu věrnosti. Zde dochází ke zodpovězení otázek typu: jedná se o nový cíl pro kategorii, či jsou to současní uživatelé? Komunikační strategie se bude lišit dle věrnosti.

- Cíle komunikace

Druhým bodem je určení cílů konkrétní komunikace. V oblasti komunikace je možné definovat nepřeborné množství různých cílů. Tyto cíle je možné různě rozdělit. Jak uvádí (Pelsmacker, 2003, str. 157), je možné cíle rozdělit do tří kategorií: cíle předmětné, cíle procesů a cíle efektivnosti. Předmětným cílem je obsadit cílové skupiny nejefektivnějším a nejúčinnějším způsobem. Je však nutné mít z předešlého bodu správně definované cílové skupiny. Druhým cílem procesů je definování podmínek, které je nutné splnit, aby komunikace mohla být efektivní. Veškeré aktivity musí vyvolat pozornost cílové skupiny. Třetím typem komunikačních cílů jsou cíle v oblasti efektivnosti, které jsou nejdůležitější.

- Navržení komunikace

Třetím bodem je navržení komunikace, která vede k dosažení požadované odezvy. Zde si musí organizace odpovědět na tři otázky: Co říct? Jak to říct? Kdo by to měl říct? Je tedy nutné definovat strategii sdělení, kreativní strategii a zdroj sdělení (Kotler, Keller, 2007, str. 582).

Strategie sdělení: Marketingové sdělení, které je směřováno cílové skupině, je většinou odvozeno od positioningu značky či organizace. Proto, aby přenos sdělení byl účinný, je nutné jej převést do kreativní podoby, které marketingové sdělení posiluje (Karlíček a Král 2016, str. 16). Nyní je vhodné ještě poukázat na to, co je to zmiňovaný positioning. Je to opět dle autorů proces, který poukazuje na to, jak má být značka či organizace vnímána cílovou skupinou. Co tedy má organizace či značka u cílové skupiny vyvolat oproti konkurenci (Karlíček, Král, 2016, str. 16).

Kreativní strategie: je způsob, jak je sdělení převedeno do konkrétní podoby komunikace. Sdělení je totiž účinné nejen s ohledem na obsah, ale i na způsob, jak jej organizace vyjádří. Z tohoto pohledu se v literatuře vyskytují ještě dva pojmy, a to informační a transformační apel. Informační apel představuje výhody produktu, služby a vyžaduje rozumové zpracování komunikačního sdělení cílovou skupinou. Transformační apel se zabývá přínosy či image, které s produktem či službou souvisejí. Cílem je tak vzbudit emoce (Kotler, Keller, 2013, str. 524).

Zdroj sdělení: zdrojem sdělení může být samotná firma, organizace, či známý nebo neznámý člověk. Většinou platí, že celebrity mají větší pravděpodobnost úspěchu.

- Komunikační nástroje

Existuje značné množství nástrojů komunikace, které jsou níže popsány. Jak uvádí (Fill, Jamieson 2006, str. 19), každý z těchto nástrojů má jinou schopnost komunikovat a dosahovat tak stanovených záměrů.

- Rozpočet marketingové komunikace

Rozpočet představuje dle (Blažkové, 2007, str. 190) stanovení očekávaných podnikových a marketingových nákladů, spolu s očekávanými tržbami, které vynaloží organizace či získá, během plánovaného období.

Jak doplňuje (Kotler, Keller, 2007, str. 592), je to jedno z nejtěžších marketingových rozhodnutí vůbec. Odvětví a společnosti se ve svých výdajích na komunikaci značně liší. Výdaje mohou být např. v průmyslu mezi 5 % až 10 %. Ve sportu tvoří výdaje na marketing dle (Sportbiz, 2019), jen pouze 1 % celkové rozpočtu.

Existuje řada metod, jak o výši rozpočtu rozhodnout. V následujícím textu jsou uvedeny čtyři nejběžnější metody: (Kotler, Keller, 2007, str. 592-593)

- Metoda rozpočtu přijatelného: při této metodě se rozpočet definuje dle toho, co je pro organizaci přijatelné, jaký rozpočet si může dovolit.
- Metoda procentem z obratu: tato metoda staví na procentu z obratu či na prodejní ceně. Dle toho se poté určitým procentem stanoví výdaje na komunikaci. Tato metoda však pohlíží na obrat jako na determinant výše výdajů do reklamy, ne jako výsledek komunikace.
- Metoda shody s konkurencí: organizace si mohou definovat výdaje na komunikaci tak, aby získaly prostor v médiích shodný s konkurencí. Pro využití této metody stojí dva názory. Prvním z nich je, že marketing konkurence představuje kolektivní moudrost odvětví, druhým je že zabraňuje konkurenčním válkám.
- Metoda cíle a jeho dosažení: metoda vyžaduje, aby byl vytvořen rozpočet definováním cílů, úkolů, které musí být vykonány. Tím dochází k odhadům nákladů.

- Rozhodnutí o mediálním mix

Dalším bodem je rozhodnutí o mediálním mixu, ve které musí organizace volit z reklamy, podpory prodeje, public relations atd.

- Vyhodnocení výsledků

Výsledky marketingové komunikace je vhodné měřit. Je tedy důležité zjistit skutečný výnos z investice a dopad na cílovou skupinu. (Kotler, Keller, 2007, str. 595) uvádí, že po implementaci komunikačního plánu je nutné zjistit dopad dotazováním, zda poznává nebo si pamatuje cílová skupina sdělení, kolikrát jej viděli, které pointy si pamatují, jaké mají ze sdělení pocity a na jejich předchozí a současné názory na organizaci, služby atd. Mělo by také dojít k měření behaviorálních veličin. Jedná se např. o reakci veřejnosti, kolik lidí si produkt či službu koupilo atd.

- Řízení integrované marketingové komunikace

O integrované marketingové komunikaci je pojednáno níže.

3.5 Nástroje marketingové komunikace ve sportu

Na teoretické úrovni existuje nepřehledné množství složek marketingové komunikace. Mezi primární nástroje je možné zařadit reklamu, public relations, sponzorování, podporu prodeje, přímý marketing, prodejní místa, výstavy a veletrhy, osobní prodej, interaktivní marketing. Platí, že tyto prvky se navzájem ovlivňují, doplňují. Tyto primární nástroje jsou uvedeny v další části textu. Marketingová komunikace ve sportu také představuje prodej sportovních produktů potenciální cílové skupině zákazníků. Zahrnuje reklamu, publicitu, podporu prodeje, přímý marketing a osobní prodej, jak je níže uvedeno.

3.5.1 Reklama

Reklamu je možné definovat různě. Jak uvádí např. (Zákon č. 40/1999 Sb. o regulaci reklamy, 2019), je to oznámení, předvedení, nebo jiná prezentace. Ta je poté šířena různými komunikačními médii. Cílem reklamy je podporovat podnikatelské činnosti, především podporovat spotřebu či prodej zboží, výstavbu, pronájem, prodej nemovitostí. Poté se také reklama snaží podporovat práva nebo závazky, poskytovat služby, propagovat ochranné známky, pokud není uvedeno jinak.

Jinými slovy se jedná dle (Vysekala, Mikeše, 2018, str. 14) o určitou formu komunikace s obchodním záměrem. Většina reklam se nepoužívá proto, aby spotřebitele přesvědčily o nákupu něčeho, co zákazník koupit nechce, neboť to je příliš drahé. Také je to málo účinný proces. Spíše, ale je smyslem reklam informovat o tom, že má firma k dispozici produkt či službu, která by mohla uspokojit potřeby zákazníka.

Sportovní kluby reklamu používají proto, aby upozornily na své zápasy, svou činnost atd. Jinými slovy je záměrem klubu prodat sám sebe. Mimo to se také často setkáváme s reklamou speciální, jejímž záměrem je zviditelnit partnery a sponzory sportovních klubů, kteří působí v jiných oblastech podnikání. Je nutné brát v potaz, že sport je významným fenoménem, který sledují miliony lidí. Právě to vede k růstu zájmu firem o sponzorství. Díky tomu firmy poskytují klubům nemalé finanční částky výměnou za reklamu, díky níž si plní své komunikační cíle. Sportovní reklama může plnit veškeré funkce klasické reklamy, kterými je přesvědčovací funkce, upomínací a informační funkce. I když reklama může plnit veškeré funkce, je nutné efektivně využít reklamu v úzké návaznosti na nositele neboli média která tuto reklamu zprostředkují. Je to dáno tím, že každý nositel vykazuje specifický profil účinnosti, kterou je nutné analyzovat a uplatňovat z hlediska plánování strategie. Závěrem je možné uvést, že reklama v České republice často tvoří hlavní zdroj příjmu sportovních klubů (Čáslavová, 2009, str. 168).

Reklama je šířena pomocí elektronických, klasických či elektronicky klasických médií. Mezi elektronická média je možné zařadit internet. Mezi elektronická, klasická média je možné zařadit televizi a rozhlas. Mezi klasická média se řadí noviny, indoor a outdoor média a časopisy (Bednář, 2011, str. 21).

V rámci reklamy užívané ve sportu, se často používají také určitá specifická média, mezi něž se řadí (Čáslavová, 2009, str. 117):

- Reklama na dresech a sportovních oděvech. Ta má za cíl zvýšit stupeň seznámení potenciálního zákazníka s produktem, firmou, její akcí, případně s produktem či akcí. Může též informovat o změně image produktů nebo jeho jednotlivých aspektů či firmy.
- Reklama na startovních číslech. Má stejný cíl jako předešlý typ reklamy.
- Reklama na sportovním náčiní. Má za cíl zvýšit seznámení potenciálního zákazníka se sportovní značkou, sportovním produktem či formou, popřípadě značkou nebo produkt aktualizuje.

- Reklama na výsledkových tabulích. Její cíl je shodný jako u předešlé reklamy.

3.5.2 Osobní prodej

Dalším nástrojem je osobní prodej, který představuje dle (Pelsmackera, 2003, str. 463) dvoustrannou komunikaci tváří v tvář. Smyslem této komunikace je poskytnout informace, předvádět službu, udržet a budovat dlouhodobé vztahy nebo přesvědčit určité klíčové osoby. Tento nástroj tak vyžaduje interakci se zákazníkem.

(Hesková a kol., 2005, str. 88) uvádí pět možností, jak je možné realizovat osobní prodej. V první řadě je to pultový prodej, který je typický v maloobchodě, kde prodejce přichází do kontaktu se zákazníkem. Dalším typem je obchodní prodej, který představuje prodej ve velkoplošných prodejních typech, jakými jsou supermarketky či hypermarketky. Prodej přímý je prodej v terénu, bez stacionárních jednotek. Relativně častý je tzv. misionářský prodej, který se užívá ve smyslu informování a přesvědčování prodejců pro nákup nabízeného zboží, který je typický pro průmysl farmaceutický. Posledním typem je volný výběr zboží, který se užívá ve větších maloobchodních jednotkách, kde je komunikace se zákazníky omezená.

V oblasti sportu se tento nástroj marketingové komunikace také užívá. Platí totiž, že sportovní služba vyžaduje osobní interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Působení lidského faktoru při poskytování služby je nedílnou součástí sportu a dále je zde vyžadována účast lidí, kteří se stávají součástí služby. V marketingové komunikaci má významný vliv na chování zákazníka také tzv. „ústní podání“. Spotřebitelé se často dělí o zkušenosti, předávají si informace o službách, což může mít výrazný vliv na propagaci dané služby. Taková pozitivní i negativní informace může výrazně ovlivnit využití služby ostatními spotřebiteli sportu (Durdová, 2005, str. 41).

3.5.3 Public relations

Public relations přispívá k vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi a tím pomáhá v rozhodování a účinnějším jednání. Public relations umožňují sladit soukromé a veřejné zájmy a slouží četným institucím. Aby dosáhly svých cílů, musí tyto instituce rozvinout dobré vztahy s nejrůznějšími cílovými skupinami: spolupracovníky, zákazníky, novináři, jinými společnostmi a společností jako celkem (Hejlová, 2015, str. 11).

Jak uvádí (Durdová, 2005, str. 40), public relations ve sportu je velmi výhodný a účinný nástroj marketingové komunikace. V případě, že firmy vstoupí do sponzorského vztahu se sportovním klubem, není důvodem jen reklama, ale i public relations, protože dochází k upozornění na existenci podniku, čímž se podnik dostává do povědomí veřejnosti.

Mezi nejužívanější nástroje public relations náleží především webové stránky, tiskové zprávy, články v médiích, které jsou dostupné online, diskuzní fóra, e-maily zasílané klientům, newslettery, mailing lists, chaty, blogy. Může se také jednat o online events, jako jsou konference, workshopy, semináře, uživatelské komunity. Do této kategorie náleží také e-booky, případové studie, videa, videospoty, virtuální prohlídky a jiné (Altaxo, 2019).

V zahraničí je public relations uznávaných oborem, v České republice jsou často spojovány s reklamou. Je ale potřeba si uvědomit, že public relations vytváří kladné postoje veřejnosti k firmě, zatímco reklama pomáhá přímo realizaci na trhu.

3.5.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje je nástroj komunikačního mixu zaměřený na krátkodobé zvýšení prodeje. Zásadní vlastností podpory prodeje je omezení v čase a prostoru, nabídky vyššího zhodnocení peněz a vyvolání okamžité nákupní reakce. Obecně je možné definovat podporu prodeje jako *„poskytnutí určité výhody spotřebiteli (většinou ekonomického charakteru), spojené s nákupem nebo užitím produktu“* (Zamazalová, 2009, str. 203). Dle (Boučkové, 2003, str. 230) lze podporu prodeje charakterizovat jako *„soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určených výrobků či služeb. Ke koupi tedy podpora prodeje poskytuje spotřebiteli přímý podnět ke koupi.“*

Mezi nástroje podpory prodeje je možné zařadit výhry v soutěži, cenové obchodní dohody, necenové obchodní dohody, společná reklama, podpora výstavek, výstavy zboží, schůzky, kupony výrobce, slevy z ceny, rabat, cenové balíčky, prémie, spojení, program odměn, loterijní hry, soutěže, vzorky a jiné (Kotler, Keller, 2007, str. 626). Cílovou skupinou podpory prodeje jsou: konečný spotřebitel, prodejce a firmy.

I když by si mohl čtenář pomyslet, že podpora prodeje se ve sportu neužívá, opak je pravdou. Velmi často se totiž marketingová komunikace ve sportu snaží v krátké době vytvořit rychlou a účinnou reakci zákazníka. Proto se ve sportu dle (Durdové, 2005, str. 40) často užívají různé

sportovních výrobky na místě prodeje, výstavky sportovního zboží, nabídky kuponů se slevou na sportovní zboží, možnosti vyzkoušet si bezplatně sportovní nářadí a náčiní, soutěže, hry, zábavné akce směřující k získání zákazníka, volné vstupenky, předplatné atd.

3.5.5 Sponzorování

Sponzoring je možné chápat dle (Vysekalové, 2012, str. 24) jako určitou formu komunikace, která je založena na principu služby a protislужby. Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo věcné prostředky a za to dostává protislужbu, která mu může pomoci dosáhnout marketingových cílů. Trendy v současné době směřují k věcným darům, jako jsou například různé technické zařízení nebo vlastní produkty. Sponzoring se většinou soustřeďuje právě na sportovní, sociální či kulturní akce. Sponzoring ve sportu zajišťuje většinou největší publicitu a prezentaci loga při různých sportovních příležitostech. Výraznými akcemi v této oblasti je např. hokejová liga, kdy tradičními partnery je automobilka Škoda.

Jiný pohled na sponzoring nabízí (Přikrylová, Jahodová, 2010, str. 133), které uvádějí, že sponzoring je „*podpora jedinců či týmů, sportovních svazů a spolků, názvu, a to na celostátní, regionální i mezinárodní úrovni.*“

Dále na sportovní sponzoring nahlíží i (Durdová, 2009, str. 51), která uvádí, že v oblasti sportu je sponzoring mnohem jednodušší a snadno je možné dosáhnout komunikačních cílů, než např. v sociální či kulturní oblasti. Je to dáno již uvedenou skutečností, kterou je vysoká účast veřejnosti na sportovních aktivitách. Sportovního sponzoringu je využíván ve velké míře nejen velkými společnostmi, ale i malými podniky na regionální úrovni.

V poslední době jsou pro drtivou většinu sportovních organizací aktivity realizované ve sponzoringu klíčové, protože zajišťují materiální zabezpečení (Čáslavová, 2009, str. 190). Je tak možné uvést, že i do budoucna má tato oblast marketingu značný potenciál. V případě vhodného využití a sladění s ostatními nástroji komunikace, může mít značný pozitivní dopad.

Na teoretické úrovni existují různé typy sportovního sponzoringu, jak je uvedeno níže.

- **Sponzoring jednotlivých sportovců**

V rámci tohoto typu sponzoringu dochází k podpoře sportovců, jednotlivců. Tento sponzoring je však užíván ve vrcholovém sportu. Sportovec v něm získá od sponzora oblečení, sportovní náčiní, což je pro něj reklama. Tu sportovec realizuje při interview, či při zápasech a závodech,

kdy je vidět logo sponzora. sportovec prezentuje určité komunikační cíle, má na sobě oblečení s logem atd. (Čáslavová, 2009, str. 123).

- **Sponzoring sportovních týmů**

Druhým typem sponzoringu je sponzorování celého týmu. Ten se užívá jak u sportu vrcholového, tak i u výkonnostních sportů či běžných sportů pro všechny. Zde jsou poskytovány ze strany sponzora nejen finance, ale i vybavení, doprava na zápasy a jiné. Sponzoři za to očekávají reklamu na dresech, na informačních prostředcích v areálu, jako jsou např. zábrany, ukazatele, klubové časopisy. Také se může jednat o členství v klubu, účast sponzora na zvláštních akcích jako jsou zápasy klubu proti zástupcům firmy a jiné. Je zde možné však s ohledem na téma této práce uvést, že sponzorování fotbalových týmů je v posledních letech aktivita značně riziková. Protože jsou patrné různé skandály. Na druhou stranu je to jeden z nejoblíbenějších sportů, který sledují miliony diváků (Čáslavová, 2009, str. 123).

- **Sponzoring sportovních akcí**

Dále mají firmy možnost sponzorovat celé sportovní akce, kde je široká možnost reklam. Sponzor tak pomáhá konkrétní akce realizovat, za to získá od sportovního klubu či organizace pomoc při naplnění komunikačních cílů sponzora (Čáslavová, 2009, str. 124).

- **Sponzoring sportovních klubů**

Poslední možností, je sponzorování celého sportovního klubu. Sponzor má na výběr z obrovského množství sportovních klubů, které v České republice působí. Kluby jsou různé velké, s různou prestiží. Mají určitá družstva, sportovce a pořádají různé sportovní akce. Některé kluby mají i své sportovní stadiony, což jim zvyšuje jejich prestiž (Čáslavová, 2009, str. 124). I když provoz stadionů představuje investice v řádech milion korun každý rok, většinou se finance vracejí formou impresí, které rostou při každé zmínce o stadionu. Sponzor je tak spojován se všemi akcemi konanými v areálu (Caywood, 2003, str. 447.)

Větší sportovní organizace a kluby již mají většinou hotové určité sportovní balíčky, které je možné rozdělit následovně: (Čáslavová, 2009, str. 125-126).

- Sponzoring exkluzivní. Má nejvyšší cenu, za což sponzor získá nejvyšší výhody.

- Sponzoring hlavní. Je o něco levnější. Za to jsou sponzorovi směřovány výhody nejatraktivnější.
- Sponzoring vedlejší. V rámci něj dochází k rozdělení méně atraktivních reklamních možností sponzorům.
- Kooperační sponzorování. Protihodnoty jsou rozděleny mezi větší počet sponzorů.

3.6 Integrovaná marketingová komunikace

V praxi platí, že neexistují mezi různými komunikačními disciplínami ostré hranice. V realitě dochází k vzájemnému propojení, doplnění a někdy dokonce překrývání. V tomto případě hovoříme o integrované marketingové komunikaci (Karlíček, Král, 2016, str. 193).

Jinými slovy je integrovaná marketingová komunikace je dle (Přikrylové, Jahodové, 2010, str. 48) jednotně plánována a organizována tak, aby jednotlivým cílovým skupinám bylo dodáno sdělení, které bude jasné, srozumitelné, konzistentní a působivé. Koncepce musí být nastavena tak, aby vytvářela jednotný a důvěryhodný obraz v myslích těch, kterým je komunikace určena. V této integrované marketingové komunikaci se využívá většího počtu komunikačních nástrojů a kanálů najednou.

Jak doplňuje (Pelsmacker, 2003, str. 31) integrovaná marketingová komunikace nevzniká automaticky. Veškeré prvky komunikačního mixu se musí pečlivě plánovat tak, aby byl mix logický a vnitřně provázaný. Integrovaná komunikace tak může být úspěšná jen v tom případě, že je založena na integraci jednotlivých útvarů podniku, jež se podílí na celkové komunikaci. Vyžaduje se tedy, aby došlo i k velkým změnám v organizační struktuře firmy, což je však důvodem toho, že ve většině firem nebyla dosud přijata.

(Kotler, Keller, 2007, str. 634) doplňují, že je možné tuto komunikaci chápat jako „*koncepci, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejích produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení*“.

Je tak možné integrovanou marketingovou komunikaci chápat jako moderní přístup marketingové komunikace. Lze tak vyvodit, že je vhodná i pro sportovní kluby, které by při ní měly zohlednit veškeré interakce s cílovou skupinou. Tuto interakci by měly předem plánovat, zkoumat její úspěšnost a maximalizovat požadovaný efekt na základě svých stanovených cílů sociálních, ekonomických a sportovních cílů.

3.7 Moderní trendy v marketingové komunikaci

Marketing je oblast, která se neustále mění a vyvíjí. Především došlo k velkému rozvoji příchodem nových informačních technologií a rozmachem internetu. V následujícím textu jsou popsány klíčové trendy posledních let v oblasti marketingové komunikace.

- **Webové stránky**

Jsou hlavním komunikačním nástrojem internetu. Označují se zkratkou WWW (World Wide Web) stránky. Tvoří základ veškeré on-line komunikace a jejich prostřednictvím lze využít všechny nástroje komunikačního mixu. (Mafini, Dhurup, 2014, str. 80) uvádí, že je to klíčový nástroj v oblasti sportu. Internetový marketing dle těchto autorů získal významnou roli jako účinný nástroj ve sportovním průmyslu, což vedlo k přijetí internetového marketingu jako hlavního nástroje řadou sportovních organizací. Internetový marketing jim totiž pomáhá dosáhnout globálních trhů.

- **Guerillový marketing**

Jedná se o koncepci určenou především pro organizace, které nemají dostatek finančních prostředků pro běžné nástroje marketingu. Skrývá potenciál, jak vytvořit zajímavou reklamu za málo peněz. O to víc je však náročný na čas a originální nápady. Jedná se tedy o dosahování běžných cílů nekonvenčními metodami. Není to jednorázová akce, ale celý proces. Společnosti umísťují své reklamy v různých formách na sportovní stadiony a jiné (Jurášková, Horňák, 2012, str. 84).

- **Ambush marketing**

Ambush marketing je specifický tým, že parazituje na aktivitách konkurence. Z tohoto důvodu jej řadíme mezi agresivní neboli ofenzivní formy marketingu. Liší se tím, že společnosti se snaží získat pozornost veřejnosti a médií a využít další výhody spojené se sponzorstvím akcí, událostí či různých akcí, jiných firem. Firmy tak prezentují sebe, značky, produkty nebo služby na lokálních akcích či velkých medializovaných akcích globálního charakteru konkurentů (Jurášková, Horňák, 2012, str. 20). V oblasti sportu tak byl patrný např. na fotbalovém zápase Světového poháru Nizozemí s Německem. Tuto akci sponzorovat pivovar Budweiser. Mezi fanoušky se však objevila nepřehlédnutelná skupina 36 modelek oblečených v oranžových minišatech. Jednalo se o „útok“ holandské pивní značky Bavaria.

- **Virový marketing**

Virální marketing je dle (Sedláčka, 2006, str. 243) marketingovou strategií, která podněcuje jednotlivce k předávání marketingového sdělení na další osoby.

Jinými slovy je viral marketing metoda, která směřuje k získání exponenciálního růstu povědomí o produktu, značce, službě, a to díky neřízenému šíření zprávy mezi jedinci. Lavinové šíření je možné přirovnat k virové epidemii, odtud získala metoda svůj název (Jurášková, Hornák, 2012, str. 173).

- **Product placement**

Product placement je možné popsat spíše jako integrace, zapojení výrobku, služby nebo značky, do jakéhokoli díla (Jurášková, Hornák, 2012, str. 172). V České republice se začíná product placement značně rozšiřovat. V oblasti sportu bylo patrné např. rychlé občerstvení McDonald's letos v květnu při mistrovství světa v hokeji v pořadu Hokejové poledne na programu Čt Sport.

- **Ostatní trendy**

Mezi další trendy v marketingové komunikaci sportovních organizací, které budou patrné v dalších deseti letech, je možné zařadit např. využívání možností „feasibility study“ v marketingu nových sportovních zařízení. Také budou patrné pokusy o vytváření sportovní značky u vybraných fotbalových klubů Gambrinus ligy. Rozpracování dílčích konceptů prodeje reklamy i sponzorování ve vrcholové úrovni ostatních sportů, jako je např. atletika, basketbal volejbal atd. Dále bude docházet k intenzivnějšímu využívání profesionálních agentur v organizování jednotlivých sportovních akcí. Je patrný přechod od dílčích konceptů sponzorování a prodeje reklamy, k uceleným konceptům marketingové činnosti na vrcholové úrovni fotbalu a ledního hokeje. Dále bude docházet k hledání vícezdrojových možností financování těchto konceptů. Další preference užití marketingu ve fotbale i v ledním hokeji v systému jejich soutěží. Tyto soutěže nabízejí globalizované možnosti, jak u reklamních produktů, tak u dalších produktů a firmy působící v nejpobulárnějších sportech budou pečlivě sledovat svůj přístup k výhodám, které generují zisky. Dále by mělo docházet k diferenciaci ve využívání marketingu mezi ziskovými a neziskovými organizacemi ve sportu.

U neziskových sportovních organizací lze předpokládat významnější využívání sociálního marketingu (Čáslavová, 2009, str. 162).

3.8 Výhody a nevýhody marketingové komunikace ve sportu

Využití marketingové komunikace ve sportu přináší značné výhody. V první řadě platí dle (Čáslavové, 2009, str. 97-120), že díky marketingové komunikaci je jasně patrné, komu je sportovní produkt určen. Zda je směřován sponzorům, divákům, či členům sportovního klubu. Umožňuje diferencovat nabídku sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv. Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních a získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit.

Na druhou stranu má však marketing ve sportu i určité nevýhody, které jsou však nižšího rozsahu než uvedené výhody. Mezi negativum je možné zařadit, že marketing vede k vázanosti na sponzory a omezuje tak svobodu volby. Dále platí, že marketingová komunikace ve sportu vede k tomu, že finance diktují, co má tělovýchova a sport dělat a není respektována tělovýchovná a sportovní odbornost. Dalším problémem je, že marketing vede ke gigantomanii sportu. Sportovci chtějí dosáhnout co nejlepších výkonů i přes své fyzické možnosti, a to může vést k používání nedovolených podpůrných prostředků (Čáslavové, 2009, str. 97-120).

3.9 České sportovní prostředí

Protože tato práce pojednává o marketingové komunikaci ve sportu, je nutné věnovat část textu samotnému sportu a tomu, jaké je sportovní prostředí v České republice.

Na úvod je možné definovat samotný pojem sport a jeho krátkou historii. Sport je možné definovat dle (Rady Evropy, 2019) jako „*veškeré formy tělesné aktivity, které jsou realizovány příležitostně či organizovaně. Jsou to formy aktivity, které usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, utvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.*“

Sport má dlouhou tradici nejen ve světě, ale také v českých zemích. Počátky bychom mohli datovat již do doby „největšího Čecha“ Karla IV., do 14. století. V tomto období spočívalo sportování pochopitelně zejména v nejrůznějších rytířských turnajích, již od 16. století ale podle historiků patřilo k oblíbeným aktivitám obyvatelstva například sáňkování nebo bruslení.

Objevují se také první halové sporty, které se pěstovaly převážně v tzv. míčovnách, a patřily mezi ně třeba tenis, další míčové hry i lukostřelba. Postupem času se začínalo také se sportovním šermem (Czech, 2019). Od těchto dob do současnosti prošel sport velkým vývojem.

V současné době není v České republice věnováno obecně sportovnímu průmyslu mnoho pozornosti. Což vede k absenci pravidelných statistik a také tomu, že informační úřady sport, jako samostatné odvětví průmyslu zatím neregistrují, přesto podle kvalifikovaných odhadů se sport v České republice podílí 1,5 % - 2 % na tvorbě hrubého domácího produktu (Dudrová, 2005, str. 1). To také potvrdila např. Evropská komise, která uvedla, že v České republice nebyla prozatím vyvinuta dostatečná snaha o plnění úkolu v podobě zakládání satelitních účtů sportu.

I přes to existuje málo statistik, které sport, v českém prostředí popisují. Nejnovější je však z roku 2014. Ve sportu je dle statistiky (Českého statistického úřadu: sport, 2019) zaměstnáno 52 500 osob. Z toho počtu je 20 600 zaměstnanců a 10 300 podnikatelů. Profesionálních sportovců je kolem 7,9 % z celkového počtu zaměstnanců. Sportovních trenérů a instruktorů, úředníků ve sportovních klubech je 54 % a instruktorů a vedoucích je 28,1 %.

V České republice sportuje více než polovina české populace do věku 34 let. Obecně více sportují muži než ženy, což je možné vyvodit z členské základny sportovních svazů a klubů. Nejoblíbenějšími sporty v České republice je fotbal a tenis. Tyto dva sporty dominují u mužů. Poté je to volejbal, který je více oblíbený u žen (Českého statistického úřadu: sport, 2019).

Sportovní akci poté navštívilo v roce 2015 cca 41 % české populace. Z tohoto počtu zakoupilo vstupenky online jen 5 % populace. Sportovní participace české populace na sportu vede k pozitivnímu efektu. Ten je patrný např. v efektivním využití volného času, ve zdravotní prevenci atd. Při hodnocení ekonomických aspektů oblasti sportu je potřeba mít existenci těchto efektů, které působí na ekonomiku nepřímo, vždy na paměti (Českého statistického úřadu: sport, 2019).

Nyní je vhodné se poohlédnout po oblasti sportu, kterým je fotbal. Ten stojí v popředí zájmu následující praktické části textu. Fotbal je nejmasověji provozovaným a nejpopulárnějším sportem na naší planetě. Podle mnohých je zároveň i nejkrásnější kolektivní hrou, která je (nejen) víkend co víkend k vidění na vesnických plázcích, ale také na obrovských moderních

stadionech pro desítky tisíc diváků. Díky své přitažlivosti pro hráče i diváky se fotbal hraje prakticky po celém světě a snad žádný z jiných sportů nedoznal takové popularity a rozmachu, jako právě on. Je jedním ze sportů, jímž se poměřuje sportovní vyspělost jednotlivých zemí, jedním ze sportů, který smazává hranice mezi státy i rozdíly mezi lidskými rasami (Kureš a kol., 2013, str. 5). Oblíbenost a rozšířenost fotbalu do více než 200 zemí světa s sebou samozřejmě přináší také obrovské nároky na organizaci tohoto sportu. Zejména jde o nároky požadující náhradu škody vzniklé při výkonu sportovní činnosti, převážně na zdraví poškozeného jedince. Dá se konstatovat, že ta probíhá na čtyřech stupních. Na nejnižší úrovni fungují jednotlivé fotbalové kluby (v České republice převážně jako občanská sdružení), ty poté dále ve druhém stupni sdružuje národní fotbalová asociace či svaz (v naší zemi Fotbalová asociace České republiky, do roku 2011 vystupující pod názvem Českomoravský fotbalový svaz). Fotbalové národní svazy na každém kontinentu tvoří pak v dalším stupni unie či konfederace (Fotbalová asociace ČR je členem UEFA – Unie evropských fotbalových asociací). Nejvyšší fotbalovou institucí pak představuje FIFA – Mezinárodní fotbalová federace se sídlem ve švýcarském Curychu. Současným prezidentem FIFA je již od roku 1998 Sepp Blatter. Z této „pyramidové“ struktury tak jasně vyplývá, že fotbal je regulován nejen vnitrostátními normami, ale také právem mezinárodním. Veškerá pravidla vydávaná orgány FIFA jsou navíc závazná jak pro jednotlivé národní asociace, tak i pro každého jejich člena, včetně hráčů, rozhodčích, funkcionářů a částečně i diváků. FIFA se zároveň nekompromisně brání jakýmkoliv zásahům státních institucí do nezávislosti fotbalu.

4 Vlastní práce

Druhá část této diplomové práce je část praktická a zaměřuje se na analýzu marketingové komunikace klubu AC Sparta Praha. Na základě výsledků poté definuje doporučení ke zlepšení situace.

4.1 Analýza sportovního klubu AC Sparta Praha

V předmětu zájmu tohoto textu stojí klub AC Sparta Praha, který je nejprve detailně popsán a analyzován.

4.1.1 Základní charakteristika klubu

- **Obchodní firma:** AC Sparta Praha fotbal, a.s.
- **Právní forma:** akciová společnost
- **Sídlo:** Tř. Milady Horákové 1066/98, Praha 7, PSČ 170 00
- **Den vzniku:** 3.12.1993
- **IČO:** 463 56 801
- **Základní kapitál:** 2 453 950 000 Kč
- **Počet akcií:** 112 ks akcií v nominální hodnotě 50 000,- Kč, 900 ks akcií na jméno v nominální hodnotě 500,- Kč, 4 889 ks akcií na jméno v nominální hodnotě 500 000,- Kč, 680 ks akcií na jméno v nominální hodnotě 5 000,- Kč.
- **Předmět podnikání:** Organizační činnost v oblasti sportu: provozování fotbalových mužstev, reklamní činnost, marketingová činnost, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (s výjimkou zboží vyloučeného zákonem č. 455/91 Sb. a jeho přílohami), pronájem sportovních zařízení a dalšího nebytového fondu včetně poskytování doplňkových služeb, nakladatelství, vydavatelství.

4.1.2 Představení klubu

Tento klub má velmi dlouhou historii, která se začala psát již 16. 11 1893. V té době působil pod názvem Athletic club Královské Vinohrady. Až o rok později se klub přejmenoval na AC Sparta. Hráči klubu zpočátku nastupovali v černých dresech s bílým "S" na prsou. Až v roce 1905 přivezl jeden ze zakladatelů klubu ze své návštěvy Londýna rudé dresy, které klubu

věnoval. Od té doby se rudý dres stal nedílnou součástí klubu. Byly to dresy slavného londýnského Arsenalu (AC Sparta, 2019).

Na začátku 20. století v tuzemsku dominovala Slavia, ovšem Sparta začala stavět silný tým, kdy do mužstva přivedla hráče jako V. Piláta a K. Peška a následně v roce 1912 vyhrála první mistrovství Českého fotbalového svazu. Během první světové války byla většina hráčů klubu povolána do armády. Krátce po první světové válce, tj. kolem roku 1919 vznikl tým, podle něhož se později začalo celému období dvacátých a třicátých let říkat "Železná Sparta". V polovině dvacátých let vznikla v Československu ligová soutěž a klub začal sbírat titul za titulem. V této době byla Sparta, Barcelona a Norimberk nejlepší kluby v celé Evropě. Oba tyto kluby dokonce dokázala v roce 1922, během neoficiálního turnaje o mistra Evropy, porazit. V letech 1914 až 1922 odchytal za Spartu 78 utkání také slavný komik a gólman Vlasta Burian. Umělci měli ke Spartě vždycky blízko, o čem svědčí i fakt, že prvním předsedou Fanclubu byl slavný režisér Martin Frič. V první ligové sezoně v roce 1925 skončila Sparta na druhém místě. O rok později už však soutěž vyhrála (AC Sparta, 2019).

V roce 1927 pak Sparta dominovala i ve Středoevropském poháru, kdy hned jeho první ročník dokázala vyhrát. Rok 1934 byl pro Spartu černým rokem, protože došlo k požáru ve spartánském stadionu. Požár zasáhl i trofeje a archiv. Od založení České profesionální soutěže skončila Sparta do roku 1940 vždy nejhůře druhá, ovšem v sezoně 1940/41 přišla na klub krize. V době druhé světové války se klub na čas zastavil. Po druhé světové válce se klub ještě dokázal přiblížit předválečným úspěchům a přidal i další titul. Rok 1948, ve kterém se k moci dostala komunistická strana, přinesl značné množství nesmyslných kroků, které se dotkly i fotbalu a Sparty. Ta se musela přejmenovat nejprve na Sokol Sparta Bubeneč, později se z ní stal Sokol Bratrství Sparta Praha a po přičlenění k ČKD Praha Spartak Sokolov (AC Sparta, 2019).

V 50. letech v Československu vznikly další silné kluby. Sparta v této době ustoupila do pozadí a na konci této dekády opět bojovala o záchranu v první lize. Krize pokračovala i v začátku 60. let, ovšem potom do klubu přišel trenér V. Ježek a klub z krize dostal. Klub si v těchto letech zahrál, díky dvěma titulům, Pohár vítězů, v němž dvakrát došel až do čtvrtfinále. V 70. letech přišla na klub opět krize. Rok 1975 byl pro klub černým rokem. Byl to rok prvního a zároveň posledního sestupu do druhé ligy. V té době Sparta byla jediným klubem, který sestup do druhé ligy nikdy nepoznal. V této době se však klubu opět dařilo v evropských pohárech, kde dokázal postoupit až do semifinále Poháru vítězů poháru. V 80. letech se do klubu vrátil trenér Ježek.

Po roce 1989, kdy došlo k pádu komunistického režimu, a změnilo snad všechny faktory společenského života. Fotbal se vrátil k profesionalismu, tehdejší prezident klubu Petr Mach dal zrekonstruovat stadion. V roce 1992 se klub přejmenoval zpět na AC Sparta Praha a byla vytvořena akciová společnost. V nultém ročníku Ligy mistrů 1991/1992 se Sparta dostala až do semifinále a Ligu mistrů si dosud zahrála jako jediný český tým už osmkrát. Od roku 1997 patří Sparta k pravidelným účastníkům UEFA Champions League, nejprestižnější evropské klubové soutěže. Výjimkou byl jen ročník 1998-1999, v němž se nepovedlo hráčům dostat přes kvalifikaci. V současné době hraje AC Sparta v první české fotbalové lize a usiluje o získání titulu českého fotbalového mistra (AC Sparta, 2019).

4.1.3 Analýza makroprostředí klubu

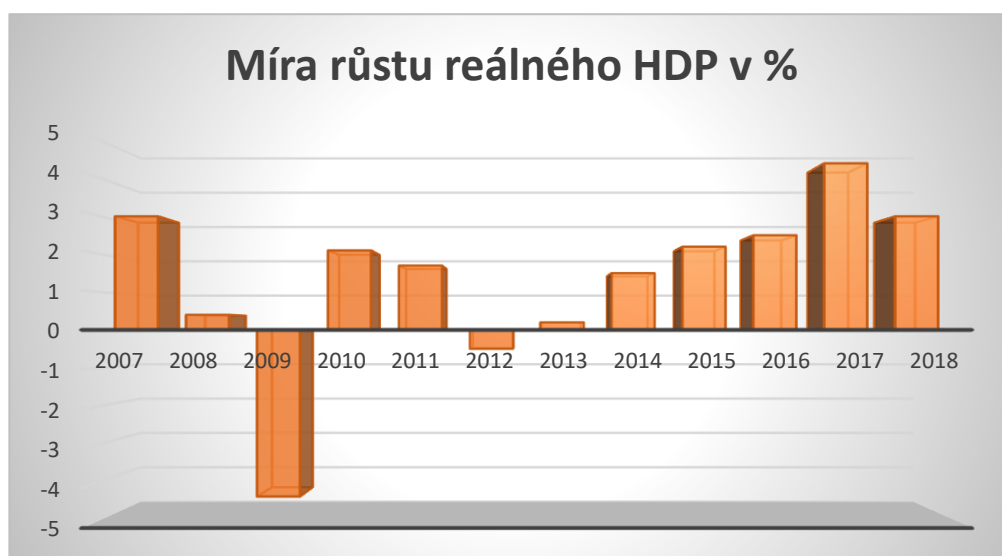
Analýza vnějšího prostředí je v rámci této práce provedena pomocí PEST analýzy. Ta zkoumá důležité vlivy z vnějšího prostředí. Konkrétně analyzuje ekonomické, politické a právní, technologické a sociální prostředí.

Ekonomické prostředí

- HDP

Z následujícího grafu je možné vypočítat, že byl vývoj HDP v naší zemi v posledních letech různorodý. V prvním období, tedy do roku 2008 docházelo k růstu ekonomiky. V roce 2008 vlivem celosvětové ekonomické krize se růst HDP výrazně zpomalil a v roce 2009 poklesl na -4,4 %. V letech 2009-2013 se nacházela Česká republika v recesi, což vedlo k poklesu míry růstu HDP. Od roku 2013 je možné říci, že se Česká republika dostala z recese. V roce 2018 byla míra růstu reálného HDP 3 %. V současné době se však začíná opět hovořit o ekonomické krizi. Je to dáno tím, že globální expanze sice pokračuje, ale mnohem pomalejším tempem. Na trhu totiž přetrvávají určitá rizika, jako jsou obchodní neshody, legislativní nejistota, geopolitická rizika, historicky vysoké úrovně zadlužení a zvýšená finanční zranitelnost.

Graf 1 Vývoj míry růstu reálného HDP

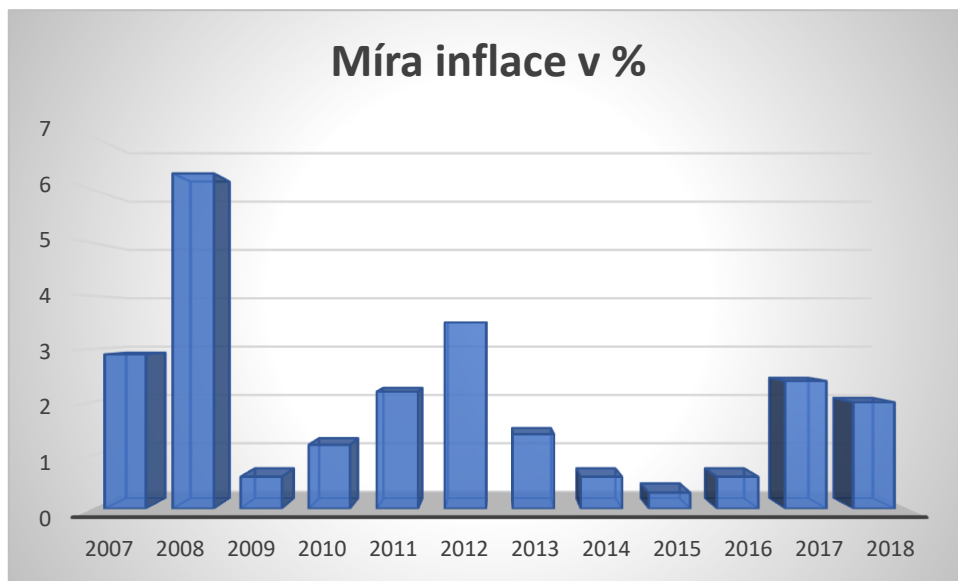


Zdroj: Eurostat, 2019

- Inflace

Z vývoje míry inflace je patrné, že do roku 2008 se i inflace v ČR vyvíjela pozitivně. Oscillovala tak mezi cca 2 % až 3 %. V roce 2008 je patrný silný nárůst inflace, který byl zapříčiněn především špatnou ekonomickou situací. V roce 2009 učinila ČNB protiinflační kroky, které se projevily v poklesu inflace na 0,6 %. Dále je při pohledu na ekonomickou situaci možné spatřit pozvolný pokles inflace od roku 2013. Ta potvrzuje již zmíněný růstový stav české ekonomiky. Nízká inflace je dána poklesem cen minerálních paliv, nízkou cenou ropy, útlumem obchodů Číny a také vývojem cenové hladiny v Eurozóně. V roce 2017 a 2018 však opět inflace vzrostla, ale stále byla v rámci cílené inflace.

Graf 2 Vývoj míry inflace

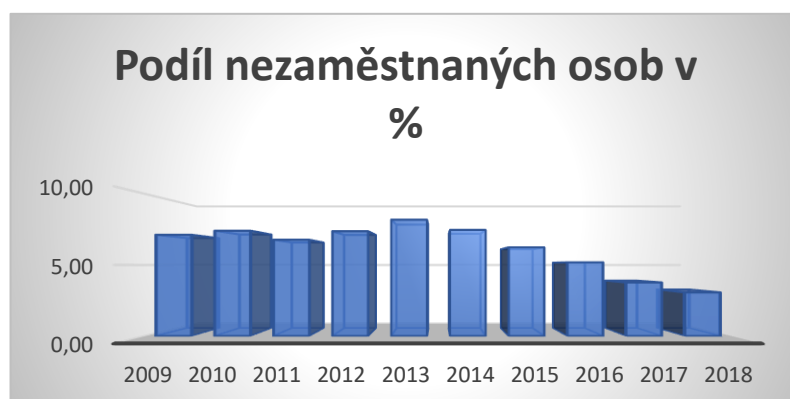


Zdroj Eurostat, 2019

- Nezaměstnanost

Třetím zkoumaným ukazatelem je nezaměstnanost. Obecně je možné uvést, že nízká míra nezaměstnanosti vede k růstu poptávky po výrobcích a službách. Z předchozího grafu je možné vyzorovat, že docházelo k významnému poklesu nezaměstnanosti, což je pro sportovní klub velmi pozitivní zjištění. Lze tak předpokládat, že bude docházet k růstu počtu zákazníků, fanoušků, kteří budou nakupovat lístky na zápasy, protože poptávku je zde možné označit za velmi elastickou.

Graf 3 Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: ČSÚ, 2019

- **Technické prostředí**

Růst technologického pokroku je patrný ve všech vyspělých zemích světa a snad ve všech oborech. Především je zde možné zmínit např. růst internetu. V dnešní době má internetové připojení většina české populace, a to i v mobilních zařízeních. Lidé na internetu hledají veškeré informace, nakupují na internetových obchodech, což je možné vyvodit z růstu tržeb e-commerce. Proto je prodej vstupenek či různých fanouškovských produktů na internetu nutnou podmínkou. Dále se mění technologie obrazovek. Příkladem jsou malé i obrovské led panely, které mohou být umístěny na stadionů a které mohou nést např. logo sponzorů. Dále díky novým technologiím vznikají nové materiály, které je nutné používat na dresy výkonových sportovců. To je výčet jen základní trendů, které musí fotbalový klub cítit a musí na ně reagovat.

- **Sociální faktory**

V rámci sociálních faktorů většinou dochází k posuzování demografické stránky dané země, životní úrovně, vzdělanosti, hustoty osídlení, spotřebních zvyků atd. Klíčový faktor, který výrazně působí na sledovaný sportovní klub, je především stárnutí obyvatelstva. Obecně platí, že věková struktura závisí na populačním vývoji, reprodukčním chování a také pohybu obyvatelstva. Díky tomu se věková struktura v naší zemi významně měnila, jak je patrné v následující tabulce.

Tabulka 2 Vývoj věkového složení obyvatelstva

	0-14 let	15-64 let	65 a více let	Index stáří
1950	2 138 376	6 016 202	735 055	34
1961	2 428 569	6 223 844	911 877	38
1970	2 081 666	6 530 667	1 190 060	57
1980	2 412 015	6 492 249	1 373 029	60
1991	2 164 436	6 834 465	1 301 957	60
2001	1 654 862	7 161 144	1 410 571	85
2011	1 488 928	7 267 169	1 644 836	110

Zdroj: Sčítání lidu, domů a bytů, 2019

Pro produktivní a poproduktivní věkové složky platil ve sledovaném období spíše růstový trend. Je tak patrné, že v roce 1950 bylo cca 2 100 tis. dětí. O deset let později došlo k nárůstu cca

o 300 tis. dětí. V roce 1970 však došlo k opačnému trendu a počet dětí se pohyboval cca na hodnotě 2 000 tis. V roce 1980 ještě došlo k růstu na cca 2 400 tis. dětí, ale od roku 1990 dochází k dramatickému poklesu dětí. Od roku 1980 do roku 2011 došlo k poklesu obyvatel v dané skupině o 31 %. Dále je patrný výrazný nárůst počtu starších osob, tedy osob ve věkové skupině 65 a více let. Tento trend je způsoben plynulým zlepšením úmrtnosti. V roce 1950 bylo ve věku nad 65 let jen 735 tis. obyvatel. Následoval relativně lineární nárůst v každém sledovaném roce. V roce 1961 došlo k růstu na 912 tis. obyvatel. V roce 1970 došlo k růstu obyvatel na cca 1 200 tis. obyvatel a v posledním sledovaném roce vzrostl počet obyvatel na cca 1 600 tis. Ve sledovaném období tak vzrostl počet obyvatel v této věkové skupině přibližně dvojnásobně. Stárnutí populace by mohlo znamenat pokles zájmu o sport.

Fotbal je jedním z nejpobulárnějších sportů na světě, o čemž hovoří nejen hráčské základny jednotlivých národních fotbalových federací, ale také dostupnost a nenáročnost tohoto sportu a jeho celosvětová sledovanost, která při 50 fotbalovém mistrovství světa přesahuje sledovanost olympijských her. V České republice není situace jiná. Počet registrovaných fotbalistů přesahuje hranici 500 tisíc, což je jasné dominantní postavení před ostatními sporty jako je hokej, tenis či florbal, který získává postupně na popularitě. Fotbal je také v České republice sport s největším podílem přímé účasti na sportovních utkáních, což vyplynulo z výzkumu (Stříteckého, 2019).

- **Politické a legislativní**

Základním právním předpisem ve vztahu sportu a státu je v České republice zákon č. 115/2001 Sb., včetně jeho novel 219/2005, 186/2006, 274/2008, 183/2010 a 375/2011, který vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávních celků při podpoře sportu. Fotbalová asociace České republiky upravuje různé předpisy, povinnosti a omezení pro jednotlivé kluby na základě stanov a řádů. Mezi hlavní řady, kterými se kluby musejí řídit, patří soutěžní, disciplinární, registrační, přestupní řád pro profesionální a neprofesionální hráče, dále jsou to jednotlivé směrnice a manuály fotbalové asociace ČR. V souvislosti s diváckým násilím fotbalová asociace ČR podepsala v únoru 2013 novou „Dohodu o spolupráci při pořádání zápasů“ s policií ČR. Tato smlouva upravuje práva a povinnosti mezi svazem, policií, kluby a pořadateli a navazuje na předchozí dohodu, která byla podepsána v roce 2009, čímž reaguje

na novelizaci zákona o policii. Stejně jako v předchozí dohodě bude na pořádek na stadionu dohlížet pořadatel a policie bude moci zasáhnout až na jejich výzvu. V tom případě dojde k přerušení utkání. Dále bude mít policie poslední slovo při rozhodování o rizikovosti utkání a bude důsledněji sledovat, zda pořadatel splňuje podmínky bezpečnosti vyplývající z dohody.

Pro všechny jedince je důležitý fakt, že se Česká republika nachází v Evropské unii, proto mohou lidé z okolních států bez jakýchkoliv problémů překračovat hranice a navštěvovat zápasy, naopak mohou lidé z České republiky cestovat bez problémů do zemí Evropské unie.

V oblasti politické a legislativní je dále nutné zmínit především daně. Do daňové soustavy České republiky náleží mnoho typů daní. Protože je klub akciovou společností, ovlivňují jej především přímé daně a daň z přidané hodnoty. O tom, jak se v průběhu let vyvíjela sazba daně z příjmu právnických osob, vypovídá následující tabulka. Z této tabulky je možné vyvodit, že docházelo k poklesu daně z příjmu právnických osob. V roce 2000 až 2003 činila sazba daně z příjmu právnických osob 31 %. V roce 2004 poklesla tato sazba o 3 %. O rok později činila sazba daně z příjmu právnických osob 26 %. V následném roce zákonodárci snížili danou sazbu daně o další 2 %. V roce 2008 došlo k výraznému snížení daně z příjmu a to na 21 %. O rok později poklesla sazba daně na 20 % a od roku 2010 je sazba daně neměnná a činí 19 %. Tento pokles vedl k nižším odvodům do státní pokladny, což vedlo k tomu, že firma zvyšovala své zisky. Nižší příjmy do státního rozpočtu si však vláda České republiky kompenzovala rostoucími sazbami nepřímých daní, či snižováním jiných výdajů.

Tabulka 3 Vývoj sazba daně z příjmu právnických osob

Rok	2010-2016	2009	2008	2006-2007	2005	2004	2000-2003
Sazba daně	19 %	20 %	21 %	24 %	26 %	28 %	31 %

Zdroj: Zákon č. 586/1992 Sb., O dani z příjmu, 2019

4.1.4 Analýza mikroprostředí klubu

Porterova analýza pěti sil je vhodný nástroj pro analýzu mikroprostředí klubu AC Sparta Praha.

- **Hrozba stávající konkurence**

V současné době je sportovní odvětví velmi specifickou oblastí. Existuje nepřehledné množství různých fotbalových klubů, které nabízejí své služby. Ve velikosti, jako je však klub AC Sparta Praha, který působí v 1. ligoové soutěži jich tolik není. V současné době působí v první fotbalové lize několik týmů. Z Prahy je v této sezóně kromě AC Sparty Praha také SK Slavia Praha, Bohemians 1905. Ve druhé fotbalové lize je z Prahy FK Viktoria Žižkov, FK Dukla, FK Slavoj Vyšehrad.

V mezinárodních soutěžích je konkurence obrovská a odrazilo se to i na výsledcích z posledních let, když se Spartě nepodařilo postoupit do základní fáze evropské soutěže. Z tohoto důvodu klesl klubu ranking. Body v aktuální sezóně jsou 0,5. Evropský ranking je 50 a mezinárodní 2 (Football, 2019). Právě proto je pro Spartu důležité vyhrát domácí soutěže a úspěšně se reprezentovat v mezinárodních soutěžích. Je proto možné konstatovat, že konkurence je značně vysoká, především poté v zahraničí.

- **Hrozba ze strany zákazníků**

Když se podívám na problematiku získávání fanoušků je možné konstatovat, že člověk obvykle podporuje ten klub, který sídlí v jeho geografické oblasti, kde se narodil a vyrůstal. V tomto případě jde o město Praha a okolí. Zde je důležité podchytit fanouška už v době dětského věku, protože kdo se jednou stane fanouškem jednoho klubu např. Sparty, tak jen výjimečně začne podporovat konkurenční klub. Právě proto je důležité být při fanouškovi jako první, načež slouží různé projekty se školičkami, které Sparta realizuje. To však není konečná aktivita, ale spíše první. Poté je nutné s fanoušky neustále pracovat. Je nutné jim nabízet kvalitní služby a informace proto, aby byl na klub hrdý. Za to získá klub finance na svůj provoz. Lze tak říci, že ve fotbale, obdobně jako v jiném sportu mají fanoušci velkou vyjednávací sílu. Kromě cenotvorby vstupenek se diváků přímo dotýká i bezpečnost na stadionu. Nutno podotknout, že násilí na fotbale je problém celosvětový a prozatím se jej nepodařilo v České republice vymítnout, i když je Sparta v této oblasti velmi činná. Je zde však nutná podpora ze strany vlády a zákonů. Zde je velká hrozba v tom, že fanoušci mohou na zápasy přestat chodit, pokud se zde nebudou cítit bezpečně. Prioritou všech klubů je uspokojit potřeby zákazníků. Fanoušek potřebuje strávit zápas v pohodlí i při nepříznivém počasí. Proto jsou zakryté tribuny jakýmsi základem. Na což klub reagoval. V nedávných letech došlo k rekonstrukci stadionu. Ta by měla pomoci uspokojit další potřeby zákazníků ve formě rozšíření kapacity a modernizace toalet a občerstvení.

- **Hrozba ze strany dodavatelů**

AC Sparta Praha má řadu dodavatelů, kteří se na chodu podílejí. V současné době je možné říci, že vyjednávací síla s dodavateli je silná, což se odvíjí od dobrého postavení klubu. To je možné doložit novým generálním partnerem. Pro letošní rok se stal novým generálním partnerem společnost Tipsport. Pro pohárové soutěže je generálním partnerem stále mobilní operátor T-Mobile. Sparta zároveň oznámila nového obchodního partnera, kterým se staly Pivovary Staropramen (E15, 2019). Sparta získává partnery třemi způsoby. V první řadě se nabídne partner sám, z partnera majitele klubu se stane sponzor, management klubu aktivně vyhledává sponzory. Na druhou stranu se však snaží klub udržet si své partnery. Proto pro ně připravuje různé akce a zapojuje je do dění v klubu. Protihodnotou sponzoringu jsou tak různé výjezdy na zápasy evropských pohárových soutěží, večírky atd. Kromě toho klub nabízí i klasické protihodnoty, jako jsou reklamní bannery na hřištích, v mix zóně a na jiných viditelných místech, dresech a jině. Lze tak shrnout, že pro chod klubu jsou sponzoři velmi důležití. Na druhou stranu však má Sparta velmi dobré postavení na trhu a není touto silou příliš ohrožena.

Mezi dodavatele je možné zařadit i hráče klubu. Fotbalisté se většinou nemohou rozhodnout o tom, pro který klub budou hrát dle toho, kterému klubu fandí, ale dle finančních prostředků klubu a úspěchů samotného hráče. AC Sparta Praha je nejpřitažlivějším klubem v České republice. Kvalitní hráče získává velmi snadno. Většinou si však klubu své hráče vychovává, nekupuje tak „drahé“ dospělé hráče u jiných klubů. Zde má tedy Sparta značnou vyjednávací sílu.

- **Hrozba substitutů**

Substitutem jsou služby a výrobky, které mohou uspokojit potřeby zákazníků podobně, jako sledovaná služba. Substitutem k fotbalovému zápasu může být jakákoliv jiná kulturní akce. V krátkodobém horizontu může nějaká významná akce, jako je např. koncert známého zpěváka či skupiny snížit účast na jednom zápase, z dlouhodobého hlediska však nemá na fanoušky vliv. Dalším substitutem může být jiný sport. Obecně se za největšího konkurenta fotbalu považuje hokej.

- **Hrozba potenciálních konkurentů**

Vznik nového klubu v Praze není nemožný. Na druhou stranu nelze předpokládat, že vznikne najednou takový klub, jako je Sparta, protože ten má velmi dlouhou historii. Dále má obrovskou výhodu vůči konkurenci v zázemí klubu, v kvalitě trenérů, v úspěších atd. Tyto nedostatky nelze dohnat za rok, ale je nutné na nich dlouhodobě pracovat. Zde nelze také předpokládat, že by některý ze stávajících klubů díky získání rychlého kapitálu, rychle vyrostl na úroveň klubu Sparta.

4.1.5 Analýza vnitřního prostředí klubu

Pro analýzu vnitřního prostředí zde byla použita SWOT analýza, která je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 4 SWOT analýza klubu

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhá historie klubu	Odvětví sportu je v ČR značně nevyzpytatelné
Velká fanouškovská základna	Nízký komfort pro fanoušky na stadionu
Silná značka	Klub není schopen samostatné činnosti bez podpory majitele (nízký sponzoring)
Řada marketingových aktivit	
Široká mládežnická základna	Vysoké náklady na provoz stadionu
Fanshop	Vyšší cena vstupenky, ale různé možnosti slev
Kvalitní doprovodný program	
Příležitosti	Hrozba
Lepší využití stadionu	Změna vlastníka
Lepší práce s mládeží	Propad fotbalu v České republice
Lepší práce s fanoušky	Absence v evropských pohárových soutěžích
Účast v evropských soutěžích	Skandály a nebezpečí na fotbale
Kvalitnější využití marketingu	Nezájem ze strany fanoušků
Větší důraz na sponzoring	

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá několik závěrů. Již bylo poukázáno na to, že AC Sparta Praha má značně dlouhou historii, což je velká výhoda klubu, která se odráží na známosti značky.

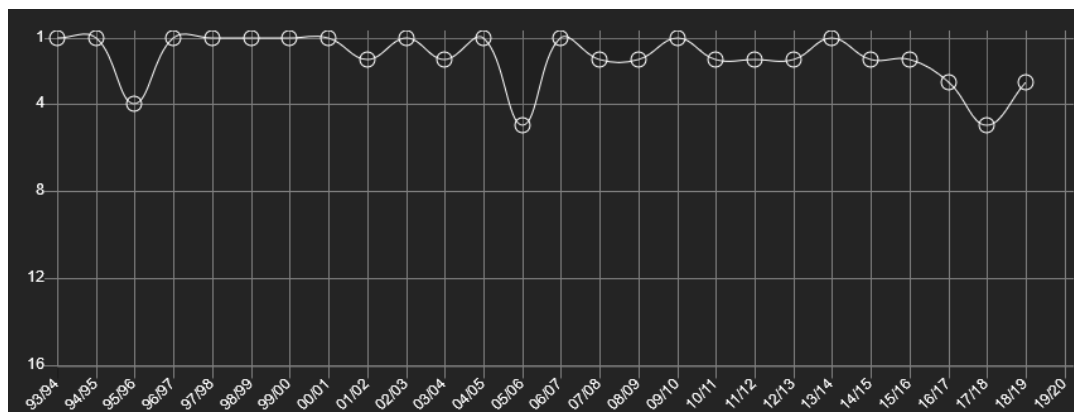
Klub má svůj stadion. Ten leží na adrese Praha 7, třída Milady Horákové 1066/98. Jeho dostupnost je dobrá, což je velká výhoda, která se dá využít. Přímo u stadionu je zastávka

tramvaje. Stadion má velkou kapacitu a to 18 887 míst, 2 500 míst je určeno pro diváky soupeře, 702 míst je VIP. Pro média je vyhrazeno 80 míst. Hrací plocha má rozměry 105x68m a splňuje tak předpisy UEFA pro všechna finálová utkání pod jejich záštitou a doporučený rozměr pro stadiony, kde se mohou hrát zápasy FIFA a UEFA. I další technické parametry, jako je prostor za postranní čarou, vyhovují předpisům FIFA. Kromě toho, že stadion prošel rekonstrukcí, je zde i Wi-Fi připojení přímo na stadionu. Stadion také obsahuje dvě velkoplošné obrazovky umístěné v protilehlých rozích, a tak jsou snadno viditelné pro všechny fanoušky na stadionu. Toho je možné využít a v případě, že klub nebude v určitém čase stadion potřebovat, je možné jej pronajmout.

Důležitým bodem ve fotbale je pro fanoušky jejich bezpečnost. Při konání sportovních utkání klubu, jsou před vstupem na stadion fanoušci kontrolováni i obsah jejich kapes je kontrolován. Nesmí tak přes ostrahu přenést žádné zakázané předměty. Ochranu zajišťuje agentura externí. Činnost agentury zajišťuje bezpečnostní manažer, který je zaměstnancem Sparty.

Pro každý sportovní klub jsou prvořadé výkony sportovců. O výsledcích současné sezónní je možné zatím jen spekulovat. V úvodu ligy se však Spartě v letošním roce daří. O výsledcích v minulých letech hovoří také následující graf.

Graf 4 Vývoj umístění v sezónách po základní části



Zdroj: Fortunaliga, 2019

Obecně AC Sparta Praha na svých utkáních má dobrý doprovodný program. Konkrétně jsou vždy diváci přivítáni moderátorem. Často se rozdávají dárky se symboly Sparta. Jsou představeny oba týmy. Je zde patrný na začátku hry vstup vlajkonosů, na velkoplošné obrazovce jsou uváděny statistiky hráčů. Poté je puštěna hymna Sparty na velkoplošné obrazovce i s textem. Následně jsou časté různé soutěže. Je zde tzv. rodinná tribuna – minirána

– střelba míčky na branku, foto stěna, nekuřácké prostředí, dárky pro děti, čtenářský koutek Albatros. Během utkání jsou patrné opakované záběry na branky, informace o zápase, diváci jsou zapojováni do dění např. tím, že moderátor řekne jméno hráče, který dal gól a diváci musí uvést příjmení hráče. Po zápase jsou oznámeny výsledky, pozvánky na další utkání, s diváky se moderátor vždy rozloučí.

Dále je možné mezi doprovodné služby zařadit prodej občerstvení. Vzhledem k velikosti stadionu je zde řada stánků s občerstvením a to cca 18. Je zde možné zakoupit jak jídlo, tak i pití. U některých zápasů se neprodává alkoholické pivo a u některých zápasů jsou využívány i mobilní stánky.

AC Sparta Praha má svůj oficiální fanshop, který je umístěn na rohu stadionu. Je zde k dostání mnoho suvenýrů, oblečení, různé předměty s tematikou klubu. Otevírací doba je však jen dva dny v týdnu. V době zápasů je vždy otevřeno.

Na utkání lze vstupenky koupit různými způsoby. Prvním z nich je online přes stránky Ticketportal. Při nákupu lze vstupenku následně vyzvednout v jakémkoliv výdejním místě Ticketportal v ČR anebo si ji vytisknout doma. Druhým způsobem je nákup v předprodeji v zákaznickém centru na stadionu. To je otevřeno v den utkání dvě hodiny před začátkem. V týdnu se otevírací doba liší v závislosti na tom, zda se hraje o víkend, hraje utkání v Generali Aréně či nikoliv, zpravidla má však otevřeno středy, čtvrtky a pátky v odpoledních hodinách. Posledním způsobem je nákup na pokladnách, kde lze vstupenky zakoupit pouze v den utkání. Pokladny otevírají 3 hodiny před začátkem zápasu. Tento způsob je využíván především turisty. Ostatní fanoušci jej nakupují online či v předprodeji.

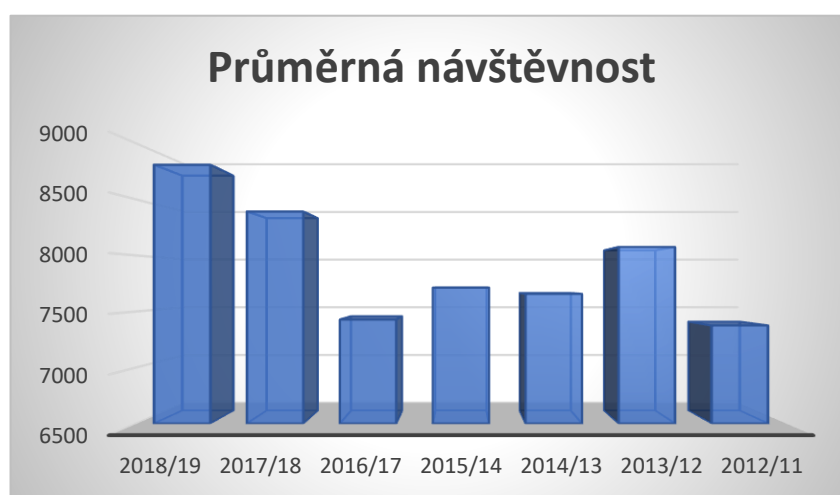
Ceny vstupenek jsou různé a liší se dle sektoru místa, dle typu zápasu. Děti mají vstup zdarma. Je možné využít rodinný vstup KIDS a TEEN CLUB 100 Kč. Lidé s platnou kartou ZTP mají 50% slevu na vstupenku. Poté je možné zakoupit různé permanentky. Těmi jsou běžná permanentka, dříve zlatá, ke které se váží další nadstandardní služby. Ceny se pohybují od 1200 do 3500 Kč za sezónu.

V současné době se díky novému marketingovému řediteli realizuje značné množství marketingových aktivit. Mezi ně náleží např. aplikace Sparta, kde mohou lidé vidět aktuální informace o dění ve Spartě, sestavy, zápasové statistiky v reálném čase, reportáže z utkání apod. To vše je dostupné zdarma. Poté jsou to sociální sítě. Na sociálních sítích jsou neustále

aktualizovány informace o klubu, jsou zde zveřejňovány sestavy či jiný zajímavý obsah, fotky, videa atd. Poté je v klubu připravován magazín „Sparta do toho!“, který obsahuje aktuální informace. Rozsah na ligová utkání je 80 stran, na utkání v evropských pohárech polovina. Poté jsou to různé nové aktivity, o kterých je blíže pojednáno v rámci rozhovoru s ředitelem marketingu.

Návštěvnost klubu je značně velká, o čemž hovoří také následující graf, který poukazuje na návštěvnost venku.

Graf 5 Návštěvnost klubu



Zdroj: vlastní zpracování dle Fortuna, 2019

Dále je možné uvést, že finanční možnosti klubu jsou dobré. Rozpočet klubu je značně velký, oproti jiným menším klubům. Ale i přes to by bylo vhodné realizovat více aktivit v oblasti sponzoringu.

Značka klubu je velkou výhodou klubu i značně velkým potenciálem. Pro klub se ukazuje jako největší hrozba, absence v evropských pohárových soutěžích. Pokud by se klubu nepovedlo kvalifikovat, znamenalo by to méně financí pro klub a také nespokojenost fanoušků. Kromě toho je Sparta v českém fotbale jakoby novátorem, kterého se snaží ostatní kluby napodobit. Musí se tak neustále vyvíjet a sledovat trendy, aby ho konkurence nedoběhla. Reálnou hrozbou může být pro klub zapletení se do korupčních skandálů, které se v poslední době v ve fotbale ukazují. Klub si musí dávat pozor, aby byl "čistý", protože ztracená reputace by se již těžko získávala zpět.

4.2 Průzkum

V páté kapitole této diplomové práce je vytvořen průzkum v klubu. Nejprve je však představena metodologie průzkumu.

4.2.1 Metodologie průzkumu

Metodologie průzkumu definuje cíle průzkumu, průzkumné otázky, metody průzkumu atd.

Cíl průzkumu

V rámci této práce byl vytvořen jak kvalitativní, tak i kvantitativní průzkum. Hlavním cílem průzkumného šetření je zjistit stav marketingové komunikace v klubu AC Sparta Praha. Pro naplnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle práce:

- Zjistit stav komunikačního mixu v klubu AC Sparta Praha,
- Analyzovat sponzoring v klubu AC Sparta Praha,
- Identifikace nedostatky v komunikaci klubu AC Sparta Praha.

Stanovení hypotéz

Vzhledem k cílům práce jsou stanoveny tyto hypotézy:

- Komunikační mix klubu AC Sparta Praha využívá všech hlavních nástrojů.
- Klub AC Sparta Praha plně nevyužívá všech nástrojů a možností sponzoringu.
- Fanouškům AC Sparta Praha chybí v rámci marketingu jejich větší zapojení do dění.

Průzkumné otázky

Realizované průzkumy by měly poskytnout informace k zodpovězení následujících otázek:

- Je marketingová komunikace klubu AC Sparta Praha dostatečně na úrovni, na které má u takového velkoklubu být?
- Je realizovaný merchandising klubu AC Sparta Praha vhodný, zajímavý a schopný zaujmout a uspokojit potřeby fanoušků?
- Poskytují webové stránky klubu AC Sparta Praha dostatek informací?
- Jaké jsou cíle a směry současné komunikace v AC Sparta Praha?
- Chybí fanouškům na sociálních sítích klubu AC Sparta Praha nějaké informace?

Metody průzkumu

Pro dosažení hlavního cíle a dílčích cílů byl využit kvantitativní a kvalitativní průzkum. Tyto dva průzkumy si navzájem nekonkurují, ale právě naopak se doplňují. Jádrem kvantitativního průzkumu jsou sestavy pečlivě zpracovaných čísel ve formě tabulek a diagramů. Závěry kvalitativního průzkumu jsou dle autorky specifickým vyprávěním o myšlenkách a činech zkoumaných osob nebo skupin. Tyto metody lze kombinovat. Většina badatelů však upřednostňuje jeden z těchto dvou přístupů Kutrnohorská (2009, s. 20).

Kvalitativní průzkum představuje dle Kutrnohorské (2009, s. 21) takový postup, který je v protikladu ke kvantitativnímu přístupu. U kvalitativního průzkumu nepoužíváme jeden postup, ale střídáme různé postupy. Dlouhodobě byl tento typ průzkumu dle Kozla et al. (2011, s. 165) podceňován, ale v současné době je spatřován jeho význam především v marketingu. Cílem kvalitativního průzkumu je hledat motivy, příčiny, postoje atd., prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami. Názory a postoje se analyzují často psychologicky. Nejčastěji je realizován prostřednictvím skupinových diskuzí a hloubkových rozhovorů. Chybou by však bylo myslet si, že v tomto typu průzkumu chybí čísla. Naopak i zde je snaha o jakousi kvantifikaci, ale statistika zde nemá své zásadní místo.

Druhým užitým přístupem je kvantitativní průzkum. Průcha (2014, s. 105) definuje, že kvantitativní průzkum je představován empirickými analýzami jevů a procesů andragogice reality, v nichž se používají exaktní metody a nástroje pro měření a vyhodnocování zkoumaných jevů. Má přesně vymezený předmět zkoumání, na začátku průzkumu jsou formulovány hypotézy, které mají být ověřeny či zamítnuty. Dospívá k přesně formulovaným závěrům. Kozel et al. (2011, s. 158) doplňují, že smyslem tohoto typu průzkumu je získat měřitelné číselné hodnoty. Machková (2009, s. 47-48) poté uvádí, že v rámci kvantitativního průzkumu je možné použít osobní rozhovory, telefonické dotazování, dotazování na internetu, anketární šetření atd.

Cílová skupina

Prvně byl v rámci této diplomové práce využit kvalitativní průzkum. Průzkum probíhal s marketingovým ředitelem klubu AC Sparta Praha. Rozhovor s ředitelem se uskutečnil 15.9.2019 v prostorách klubu a nesl se v příjemné atmosféře. Dialog trval okolo 30 minut a byl z něj pořízen hlasový záznam, který poté posloužil pro přepsání daného rozhovoru. Marketingový ředitel byl volen z toho důvodu, protože má nejvíce informací o marketingové komunikaci klubu a působí zde již řadu let.

Na základě poznatků z kvalitativního šetření byl proveden kvantitativní průzkum. Dotazník byl distribuován elektronickou formou, a to na serveru Survio.cz. Dotazníkového šetření se účastnilo 100 respondentů. Předtím než byl průzkum proveden, byl realizován předvýzkum. Cílem předvýzkumu bylo zjistit, zda nejsou v dotazníku nějaké chyby, zda jsou otázky jasné, srozumitelné. Předvýzkum byl realizován na třech známých a rodinných příslušnících. Protože nebyly z předvýzkumu patrné žádné problémy, mohlo se přejít k samotnému průzkumu.

Způsob zpracování dat

Pro rozhovor bylo předem připraveno několik otázek, které měly zjistit, jaké jsou cíle v marketingové komunikaci klubu, k jakým subjektům marketingová komunikace směřuje, jaké nástroje marketingu se realizují atd. První dvě otázky byly identifikační a snažily se zjistit informace o respondentovi. Rozhovor byl nahrán na diktafon a následně přepsán do MS Wordu. Otázky k tomuto rozhovoru jsou přílohou č. 1 této diplomové práce.

Dotazník obsahoval 13 otázek. První tři otázky byly identifikační. Jejich cílem bylo zjistit pohlaví respondentů, jejich věk a vztah ke klubu AC Sparta Praha. Následující otázky se již zaměřily na marketingovou komunikaci klubu. Konkrétně tedy se 6 otázek zaměřilo na internetové nástroje marketingové komunikace. Zde měli respondenti mimo jiné ohodnotit tyto způsoby komunikace a uvést, co by zde změnili. Poté byly respondenti tázáni na merchandising a měli uvést doporučení, co by uvítali v rámci komunikace klubu směrem k nim. Získané informace byly zpracovány v MS Excel do přehledných tabulek a grafů.

Harmonogram

V následující tabulce je uveden harmonogram celého průzkumného šetření.

Tabulka 5 Harmonogram průzkumu

Činnost	Počet dní	Začátek	Konec
Definování cíle průzkumu	1	30.6.2019	30.6.2019
Charakteristika průzkumých otázek	1	30.6.2019	30.6.2019
Příprava rozhovoru	7	1.7.2019	8.7.2019
Rozhovor s ředitelem	0	15.9.2019	15.9.2019
Zpracování výsledků z kvalitativního šetření	5	17.9.2019	22.9.2019
Příprava kvantitativního dotazníku	10	15.7.2019	25.7.2019
Sběr dat na Survio	50	17.9.2019	31.10.2019
Zpracování výsledků z kvantitativního šetření	5	1.11.2019	6.11.2019
Okomentování výsledků a formulace doporučení a vyhodnocení průzkumných otázek a hypotéz	5	7.11.2019	12.11.2019

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Výsledky kvalitativního průzkumu

Jaká je vaše pozice v klubu a jak dlouho v klubu pracujete?

Kamil Veselý je dle jeho slov marketingovým ředitelem a na své místo nastoupil v roce 2017. Je nutné zde uvést, že stál za řadou projektů jako Sparta eSports, Sparta ID nebo Sparta Club, které Spartě vynesly spoustu pozitivních ohlasů, a dokonce i cenu Lukáše Příbyla.

Kde jste předtím pracoval?

„Kariéru jsem začal ve STES, což je marketingová agentura FAČR, která řeší všechny marketingové a obchodní věci. V té době jsem se primárně staral o profesionální fotbalové soutěže a českou reprezentaci. Tam jsem byl čtyři roky a potom jsem se rozhodl vydat svoji vlastní cestou. Chvilí jsem fungoval jako freelancer a dělal jsem na různých sportovních projektech pro celou řadu subjektů. Následně jsem si založil svoji firmu, která byla zaměřená čistě na sportovní marketing. Po šesti letech jsem svůj podíl prodal, abych mohl v roce 2017 jít do Sparty.“

Dochází k růstu návštěvnosti ligových utkání, či nikoliv?

Jak odpověděl ředitel marketingu, „*průměrná návštěvnost ligových utkání v posledních dvou sezónách byla největší za posledních třicet let.*“ Zde byla položena doplňující otázka, která měla za cíl zjistit, co je důvodem této situace, v době, kdy klub v posledních dvou sezónách nemá zrovna nejlepší výsledky? Ředitel marketingu spatřuje za důvod růstu návštěvnosti především to, že klub umí jako jeden z mála pracovat s marketingem, umí komunikovat.

Jaké jsou cíle klubu AC Sparta Praha?

Kamil Veselý uvedl, že samozřejmě cílů je více, které je možné primárně rozdělit do 3 oblastí. „*První a logicky nejdůležitější je sportovní rozvoj profesionálního týmu a mládežnické základny. Druhou je rozvoj stadionu a snaha o to, aby si fanoušek maximálně užil jeho návštěvu. Třetí oblastí je potom marketingové komunikace.*“ Poté ředitel doplnil, že veškeré oblasti se podílejí na budování značky klubu.

Jaké jsou strategické cíle v oblasti marketingové komunikace?

V současné době jsou definovány, dle informací, které z rozhovoru vyplynuly, čtyři cíle. V prvé řadě je strategickým cílem inovativnost. Klub se snaží dle informací ředitele o to, aby se stal leadrem mezi českými sportovními kluby. Jinými slovy, „*chceme být stále průkopníky. Ti, kteří dělají první krok a vytváří trendy. Mimo jiné i proto jsme vstoupili jako první do světa eSports, spustili klubové členství či podmínili prémiový obsah na webových stránkách registrací.*“ Další velmi ambiciózní cíl klubu AC Sparta Praha je stát se leaderem v oblasti komunitních a CSR aktivit. Ředitel konkrétně uvedl, že „*se na tuto oblast klub významně zaměřil a v posledních sezónách jsme spustili mnoho nových projektů jako např. Nadační fond pro bývalé hráče, spartánské fotbalové školičky po celé Praze, audio popisný komentář pro nevidomé fanoušky při domácích zápasech na Letné či sportování pro starší pány v nové fotbalové disciplíně „walking football“ neboli fotbal v chůzi.*“ Dalším důležitým strategickým cílem klubu je komunikovat kontinuálně a navázat na slavnou historii klubu. Zde hodlá klub dle informací ředitele „*vybudovat klubové muzeum, na což se již nyní připravujeme. Nicméně chceme toto téma držet v naší komunikaci neustále např. pomocí speciálního obsahu, který neustále*

vytváříme v sekci historie u nás na webu či každoroční výroční utkání na klubové narozeniny.“ Posledním cílem je vymanit rasistické a xenofobní projevy ze stadionu, které jsou bohužel v České republice na denním pořádku. Tento problém, jak konkrétně ředitel uvedl, *„vnímáme jako celospolečenský, který se vyskytuje na všech ligových stadionech. My ale chceme hrát aktivní roli a přijít s aktivitami zejména v oblasti prevence a edukace – komplexní strategii na klubu pro tuto oblast právě zpracováváme.“*

Za loňskou sezónu jste získali cenu Lukáše Příbyla, kterou Ligová fotbalová asociace uděluje za nejlepší komunikaci s fanoušky a práci se značkou. Proč si myslíte, že jste ji vyhráli zrovna vy?

„Protože jsme asi nejlepší“, uvedl ředitel s úsměvem. Dále ředitel uvedl, že si myslí, že se *„principy udělování ceny oproti minulosti trochu změnily. Do loňského roku to bylo tak, že hlasovali pouze pracovníci klubů, kteří pracují v klubech na pozicích marketingových ředitelů. Každý klub měl vybrat tři kluby, od prvního do třetího místa, které pracují nejlépe v rámci komunikace a s fanoušky. Jenže, jak se všichni známe mezi sebou a někteří mají k jiným klubům docela veliké antipatie, tak mnohdy ten výsledek podle mého názoru nebyl úplně objektivní. A Sparta nikdy nevyhrála, ačkoliv si myslím, že vždycky v této oblasti byla číslo jedna.“* Zde byla položena doplňující otázka, že se však něco muselo změnit? Co to bylo? Jak ředitel uvedl, *„LFA zavedla jednu důležitou změnu a to, že se do hlasování přidali i odborníci na sportovní marketing. U nich jsme vyhráli na plné čáře. A ještě se udělala jedna změna. Kluby byly požádány, aby poslaly podklady o tom, jak během sezony pracovali (cíle, aktivity, výsledky), a udělal se souhrnný materiál, který se předal hlasujícím, aby objektivně mohli rozhodnout o vítězi.“* Myslíte si, že má tedy cena vyšší vypovídací schopnost? Zde ředitel odpověděl kladně a doplnil, že *„asi i proto, že jsme během této sezóny spustili spoustu nových projektů. Spustili jsme Sparta Club, Sparta ID, Sparta eSports a mnoho dalších. Udělali jsme podle mě veliký skok, který musel objektivně každý zaznamenat.“*

Důležitým tématem pro každý sportovní klub je sponzoring. Má AC Sparta Praha rozdělen sponzoring do různých úrovní?

Ano sponzoring je rozdělen do osmi úrovní. Nejvyšší úroveň je generální partner. Tím je v současné době Tipsport. Fortuna je generálním partnerem ligy.

Myslíte si, že existují v oblasti sponzoringu nějaké možnosti zlepšení?

„Já si myslím, že nás v této oblasti čeká ještě spousta práce a modernizace přístupu. Ale samozřejmě už nyní se to snažíme dělat. Když se dívám na sponzoring, tak vidím takové čtyři oblasti, které bychom pro sponzora měli dělat.“ V současné době je možné dle slov ředitele sponzoring rozdělit do čtyř oblastí. V první řadě je to základní visibility. Neboli zobrazení loga partnera, ať už na LED panelech kolem hřiště, na dresu v případě generálního partnera, nebo všude jinde. To je dle ředitele však základ, který dělá asi každý. Dalším důležitým aspektem je hospitality. Dle ředitele marketingu je to *„to, že s námi sponzoři jezdí na zápasy do zahraničí, někdo tu má svůj sky-box, někdo má VIP sedadla, vstupenky na zápasy a tak dále. To je samozřejmě také něco, co si každý od partnerství s fotbalovým klubem slibuje.“* Třetí oblast je partnerská aktivace. V této oblasti se snaží klub dle informací ředitele *„přicházet s mnoha projekty přímo „šitými na míru“ pro konkrétní partnery. Například již zmíněný Sparta Camp je pod hlavičkou Generali, která ho vnímá jako velmi důležitý aspekt naší spolupráce. Nebo generální partner Tipsport má svůj vlastní sektor, kam když fanoušci přijdou na základě různých výher v soutěži, mohou si užít zápas jako VIP fanoušek – dostanou pití přímo na místo, dárky a další benefity.“* Zde byla položena doplňující otázka, zmínil jste čtyři oblasti, ale uvedl jste tři. Co je ta poslední oblast? Poslední oblastí jsou dle ředitele data. Ředitel dále uvedl, že *„to je oblast, kde je hlavní budoucnost sponzoringu a také to, na čem teď hodně pracujeme. Kvůli příchodu GDPR jsme loni v květnu museli vymazat celou databázi fanoušků, takže jsme najednou ze čtyřiceti tisíc zaregistrovaných fanoušků měli nula. Díky spuštění projektu Sparta ID se nyní o 15 měsíců později blížíme padesáti tisícům registrovaných, tj. překonali jsme čísla, na kterých se pracovalo mnoho let. Je potřeba však podotknout, že jsme museli udělat spousta řekněme ne úplně příjemných kroků z pohledu fanouška. Zejména ten, že jsme část video obsahu z YouTube kanálu převedli na web a podmínili jsme jeho možnost zhlédnutí registrací do Sparta ID. V dnešní době se můžete díky němu mimo jiné přihlásit na stadionovou Wi-Fi či nakupovat v e-shopu. Do budoucna pak máme jasně definovanou strategii, jak Sparta ID co nejvíce rozvíjet, tak aby každý fanoušek považoval Sparta ID za nezbytnou součást jejich fanouškovského bytí.“*

V čem vidíte největší přínos?

Jak ředitel uvedl, právě to *„nám nabízí obrovský potenciál. Dle různých průzkumů Spartě fandí zhruba milion lidí. Na stadion jich přijde alespoň jednou za sezónu přibližně padesát tisíc. Na webových stránkách máme návštěvnost sto tisíc unikátních fanoušků měsíčně. To už jsou*

zajímavá čísla s velikým potenciálem v mnoha směrech. A tam vidím budoucnost, a to nejen sponzoringu, ale i samotné komunikace celého klubu. My už nyní data dle základních parametrů segmentujeme – komunikujeme jinak s permanentkáři, s členy Sparta Clubu či Kids Clubu. Výrazně se nám díky tomu zvedl například open-rate newsletterů. A to je to, co může naše partnery do budoucna zajímat nejvíce – komunikace správnému segmentu našich fanoušků, kteří takové sdělení ocení.“

Z kolika procent tvoří sponzoring příjmy Sparty?

Jsou to malá čísla, kolem desítek procent.

To je v porovnání s velkými evropskými kluby veliký rozdíl, je to tak?

Ano, „vezměte si, že když jste např. v Bundeslize či jiné západní soutěži, tak máte tři základní druhy příjmů, které jsou hodně vyrovnané, a to jsou televizní práva, fanoušci (ticketing, merchandising apod.) a sponzoring. Jenže tady u nás fanoušci udělají přinejlepším deset procent, sponzoring je také v těch nižších desítkách, jak jsem již zmiňoval a zbytek musíme získat z Evropy – dostat se do Evropské ligy, nejlépe v budoucnu i do Ligy Mistrů a případně prodávat hráče.“

Ohledně televizních práv probíhalo v České republice spousta debat. Jaký máte názor na to, že česká liga je nyní vysílána téměř výhradně na O2 TV?

Názor ředitele je takový, že fotbal je prémiový obsah a lidé by si za něj měli zaplatit. Na druhou stranu však ředitel uvedl, že jestli mu něco vadí na současné situaci, tak je to fakt, že si nemůžete sportovní kanál O2 TV Sport koupit, když nemáte přímo službu O2 TV.

V současné době dobře funguje nově místo zlatých permanentek Sparta Club. Jaký byl důvod pro tuto změnu?

Ředitel uvedl, že to byla úplně jednoduchá motivace. „Koupí zlaté permanentky se člověk dostal k určitým věrnostním benefitům jako je setkání s vedením klubu, s hráči, slevy apod. Ale nás se relativně hodně lidí ptalo, že by ty benefity chtěli, ale že pro ně nedává smysl koupit si permanentku, protože nebydlí v Praze, nebo dělají v práci krátký – dlouhý týden a nedokáží odhadnout, kdy se na stadion dostanou. Takže jsme se rozhodli to oddělit. Nyní je produkt permanentka a produkt Sparta Club. „Zlatých permanentkářů“ bylo asi pět set, přestože jsme

počet členů Sparta Clubu v první sezoně zalimitovali na tisíc, vyprodali jsme ho za méně než 4 měsíce.“

Sparta dělá spoustu speciálních eventů pro fanoušky. Jak důležité pro Vás jsou?

Jsou pro klub extrémně důležité. „Já to vnímám jako jedinečný zážitek. Například Sparta Camp, dvě stě dětí si týden prožije ve spartánském oblečení, se spartánskými trenéry, tady na stadionu, potkají se s hráči. Myslím, že tyto děti budou už doživotními spartáni. Ten zážitek je pro ně velice silný. Eventy primárně zaměřujeme na mladší fanoušky, protože tím budujeme novou generaci, o kterou se budeme opírat v budoucnu. Když bych měl zmínit některý z dalších eventů, určitě bych jmenoval Letenskou noc. Na stadionu ve stanech přes noc spí šedesát dětí s rodiči, pouštíme jim na velkoplošných obrazovkách pohádky apod. Je to zážitek v samém srdci klubu, na který budou vzpomínat celý život.“

V září 2018 jste vstoupili do eSports. Jak celý tenhle nápad vznikl a jak je úspěšný?

„Jelikož pravidelně sledujeme to, co se děje v západní Evropě, začali jsme se o tom v klubu bavit. Ty debaty probíhaly ještě před mým příchodem, ale potom zesílily, a to hlavně proto, že se začaly ozývat subjekty či jedinci, kteří se v tomto odvětví pohybují. Takže najednou jsme tu během půl roku měli pět schůzek a víc jsme do toho nakoukli. A dalším důvodem je, že jako Sparta bychom měli být nejen nejlepší na hřišti, ale také nejlepší ve všem ostatním. Ve všem bychom měli být první a být leaderem. A protože bylo jasné, že to dřív nebo později přijde, tak jsme si řekli, že Sparta první bude. Takže jsme udělali business plán, přesvědčili majitele do první investice a z dlouhodobého hlediska na to koukáme primárně jako na obchodní příležitost, sekundárně jako na skvělý způsob, jak oslovit mladou generaci, ke které nejsme schopni se dostat přes tradiční komunikační kanály. Cca 80 % našich fanoušků vstup do tohoto segmentu dle našich průzkumů schvaluje, což je pro nás nyní také velmi zásadní faktor. A jak asi už víte, následují i další kluby – Plzeň, Bohemka a Teplice. Liga chce dokonce udělat i celou ligu v eSports.“

Máje nějaký zahraničí vzor v klubu, kde se rád inspirujete?

Zde ředitel uvedl, že má velmi rád FC Porto. Je to proto, že ředitel rok studoval na Erasmu v Portugalsku. Jak doplňuje, „bydlel jsem vedle stadionu, chodil jsem na jejich zápasy a znám

jejich marketingového ředitele. Když jsem přicházel na Spartu, tak jsem tam za ním jel, abych nabral alespoň částečně jeho know-how, pochopil strukturu klubu a jejich způsob uvažování a podobně. Kdybych ale měl zmínit kluby, ke kterým opravdu vzhlížím, tak je to určitě Juventus. To, jak udělali změnu vizuální identity – jedna věc je ta odvaha udělat tak radikální krok, ale především mě zaujalo to, jak zvládli celou komunikaci. V digitálu se mi moc líbí práce Manchesteru City a Arsenalu. Obdivuji i kvalitní práci Red Bullu Lipsko. Určitě bych těch klubů mohl vyjmenovat víc“.

Kdybyste měl říct jeden důvod proč fandit Spartě, jaký by to byl?

„Protože když vezmete předponu „nej“, tak jí můžete dát před cokoli a bude to vždycky Sparta. Máme nejvíc titulů, fotbal se nejdéle hraje na Spartě, jsme nejúspěšnějším klubem, máme nejvíc fanoušků. A i když se nám v posledních letech tolik sportovně nedaří, jsme prostě největší a nejslavnější klub u nás. „

4.3 Výsledky kvantitativního průzkumu

V následujícím textu jsou uvedeny výsledky průzkumu kvantitativního.

Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka 6 Výsledky průzkumu otázka č. 1

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	87	87,00 %
Žena	13	13,00 %
Celkem	100	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vypovídá tabulka, dotazníkového šetření se účastnilo 87 mužů, tj. 87 % a 13 žen, tj. 13 % žen

Otázka č. 2: Jaký je váš věk?

Tabulka 7 Výsledky průzkumu otázka č. 2

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 18 let	10	10,00 %
18-25 let	41	41,00 %
26-40 let	46	46,00 %
41-60 let	3	3,00 %
61 a více let	0	0,00 %
Celkem	100	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se účastnilo nejvíce osob ve věku 26-40 let. Těchto osob bylo 46, tj. 46 %. Poté se dotazníkového šetření účastnilo 41 respondentů, kteří měli věk 18-25 let. 10 dotázaných bylo ve věku mladším 18 let. Nejméně respondentů bylo ve věku 41 až 60 let. Tito respondenti byli jen 3, tj. 3 %. Žádný respondent nebyl starší 61 let.

Otázka č. 3: Jaký je Váš vztah vzhledem ke klubu AC Sparta Praha?

Tabulka 8 Výsledky průzkumu otázka č. 3

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Fanoušek jiného klubu/nezaujatý divák	45	45,00 %
Sponzor klubu	1	1,00 %
Fanoušek klubu	53	53,00 %
Pracovník klubu	1	1,00 %
Známý a rodinný příslušník hráče klubu	0	0,00 %
Hráč klubu	0	0,00 %
Celkem	100	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí identifikační otázka zjistila, jaký vztah mají respondenti ke klubu AC Sparta Praha. Jak je možné z předchozí tabulky vyvodit, nejvíce respondentů se řadí ke skupině fanoušek klubu. Těchto respondentů bylo 53, tj. 53 %. V menší míře se účastnili dotazníkového šetření fanoušci jiného klubu a nezaujatí diváci. Těchto osob bylo v dotazníku 45, tj. 45 %. Jeden respondent se zařadil do skupiny sponzor a jeden respondent je pracovníkem klubu.

Další část otázek se zaměřila již na názory respondentů ohledně marketingové prezentace klubu.

Otázka č. 4: Znáte webové stránky klubu AC Sparta Praha?

Tabulka 9 Výsledky průzkumu otázka č. 4

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	77	77,00 %
Ne	23	33,00 %
Celkem	100	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z výsledků průzkumu, webové stránky klubu zná 77 respondentů, tj. 77 %. 23 dotázaných, tj. 23 % internetové stránky tohoto fotbalového klubu nezná.

Otázka č. 5: Co se vám na stránkách klubu líbí a co byste změnili?

Tato otázka byla otevřená a cílem bylo zjistit, v čem vynikají webové stránky a co by lidé naopak chtěli změnit. Nutno podotknout, že v této otevřené otázce nebylo příliš mnoho informací. Jeden respondent uvedl, že by uvítal více zápasových previews. Jeden respondent zde uvedl, že webové stránky jsou velmi kvalitní a dle něj bohužel kvalita stránek převyšuje kvalitu hry. Další dotázaný uvedl, že by nic neměnil. Dle něj jsou stránky přehledné a dobře strukturované. Na první pohled dobře zaujmou. Další respondent uvedl, že by rozšířil možnosti registrovaných. Připojil by více videí.

Otázka č. 6: Navštěvujete profil AC Sparty Praha na některé sociální síti?

Tabulka 10 Výsledky průzkumu otázka č. 6

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	76	76,00 %
Ne	24	24,00 %
Celkem	100	100,00 %

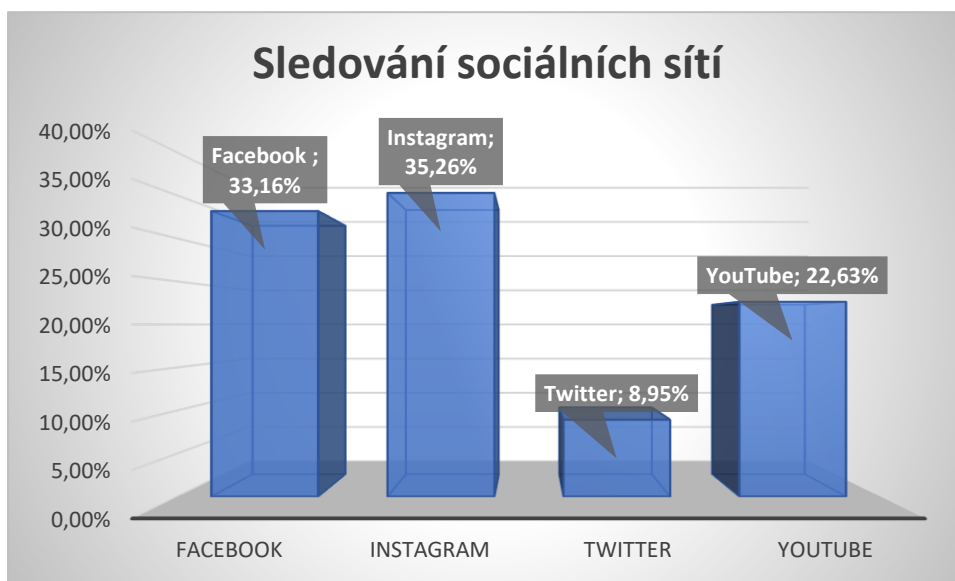
Zdroj: vlastní zpracování

Sociální síť navštěvuje také přibližně tři čtvrtiny osob. Konkrétně tak navštěvuje profil AC Sparta Praha na sociálních sítích 76 respondentů, tj. 76 %. 24 respondentů, tj. 24 % uvedlo, že profil na sociální síti nesleduje.

O které sociální síť se jedná?

Šestá polootevřená otázka měla dále za cíl zjistit, na jakých sociálních sítích lidé profil tohoto fotbalového klubu nejvíce sledují. Z průzkumu bylo zjištěno, že největší sledovanost má sociální síť Instagram. Tu sleduje 35 % respondentů. 33 % respondentů sleduje sociální síť Facebook. V menší míře se poté umístili sociální síť Twitter a YouTube. Videá na YouTube sleduje přibližně 23 % a fotbalový klub sleduje na sociální síti Twitter cca 9 % respondentů.

Graf 6 Výsledky průzkumu otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Přijímáte klubové emailové Newslettery?

Tabulka 11 Výsledky průzkumu otázka č. 7

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, zabývám se obsahem	12	12,00 %
Ano, ale obsahem se nezabývám	14	14,00 %
Ne	74	74,00 %
Celkem	100	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Klubové emailové newslettery nepřijímá celkem 74 respondentů, tj. 74 %. 26 respondentů klubové emaily přijímá. Z tohoto počtu se poté 12 respondentů zabývá jejich obsahem a 14 respondentů se obsahem dále nezabývá.

Otázka č. 8: Ohodnoťte prosím na stupnici 1-5 uvedené komunikační nástroje klubu AC Sparta Praha?

Tabulka 12 Výsledky průzkumu otázka č. 8

	1	2	3	4	5
Webové stránky	20	30	27	8	15
Facebook	33	29	20	7	11
Tištěná inzerce	17	27	34	10	12
Newslettery	13	23	32	12	20
YouTube kanál	39	25	11	7	18
Twitter	20	24	35	9	12
Instagram	44	21	18	4	13

Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka si kladla za cíl ohodnotit různé marketingové nástroje. Nejlépe byl hodnocen profil na sociální síti Instagram. Ten hodnotilo celkem 44 dotázaných osob známkou 1. Poté byl kladně hodnocen i profil na sociální síti YouTube. Ten známkou 1 ohodnotilo 39 dotázaných. Další pozitivní hodnocení získal profil na sociální síti Facebook. Ten ohodnotilo známkou 1 celkem 33 respondentů. Webové stránky klubu AC Sparta Praha a profil klubu na sociální síti získal podobné hodnocení. Známkou 1 mu přiřadilo celkem 20 respondentů. Naopak nejhůře byla hodnocena tištěná inzerce. Pro ni zvolilo známkou 1 jen 17 respondentů a pro newslettery vybralo známkou 1 jen 13 respondentů. Tyto informace jsou přehledně uvedeny i v následujícím grafu.

Graf 7 Výsledky průzkumu otázka č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jste spokojen s nabídkou klubového merchandisingu?

Tabulka 13 Výsledky průzkumu otázka č. 9

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	18	18,00 %
Spíše ano	45	45,00 %
Spíše ne	20	20,00 %
Určitě ne	17	17,00 %
Celkem	100	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

S nabídkou klubového merchandisingu je spokojeno 63 dotázaných. Z tohoto počtu je „určitě spokojeno“ s nabídkou klubu 18 dotázaných a 45 dotázaných je s nabídkou „spíše spokojeno“. Na druhou stranu zvolilo 37 respondentů zápornou odpověď. Konkrétně je tak 20 respondentů s nabídkou spíše nespokojeno a celých 17 dotázaných je s nabídkou klubu určitě nespokojeno.

Otázka č. 10: Co byste změnili na komunikaci klubu vůči fanouškům?

I na tuto otevřenou otázku respondenti příliš neodpovídali. Jeden respondent uvedl, že by uvítal méně pozitivních fotek, když se prohrává. Jeden respondent uvedl, že by uvítal více akcí s hráči. Další respondent uvedl v této otevřené otázce, že by uvítal častější informace o stavu

zraněných, více rozhovoru se členy a vedením klubu. Dva respondenti uvedli, že by nezměnili nic, protože vše funguje dle nich velmi dobře.

Otázka č. 11: Jste spokojeni s komunikací klubu vůči fanouškům?

Tabulka 14 Výsledky průzkumu otázka č. 11

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	12	12,00 %
Spíše ano	46	46,00 %
Spíše ne	29	29,00 %
Určitě ne	13	13,00 %
Celkem	100	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

S komunikací klubu vůči fanouškům je spíše spokojeno jen 46 respondentů, tj. 46 %. Určitě je spokojeno s komunikací klubu 12 dotázaných, tj. 12 %. Naopak 29 respondentů je spíše nespokojeno s komunikací klubu a 13 respondentů je určitě nespokojeno s komunikací klubu.

Otázka č. 12: Které marketingové akce Sparty se vám v posledních letech vybaví?

V této otevřené otázce opět moc respondentů nevedlo své odpovědi. Jeden respondent uvedl, že se mu líbí kamery v kabině. Další odpověděl 100 let Letná. Dalšímu hráči se velmi líbilo video jak Kadeřábek, Krejčí a Brabec trénovali a na trénink přišli hokejisti. Dalšímu hráči se líbí poločasové akce, prodej a propagačních věcí na e-shopu nebo v kamenné prodejně. Poté se mu líbí rozdávání reklamních předmětů při utkáních v prodejně. Poslednímu respondentovi se líbil dětský den a den otevřených dveří.

5 Shrnutí a doporučení

V rámci praktické části bylo zjištěno mnoho důležitých informací o klubu AC Praha Sparta. Bylo zjištěno, že je to klub s velmi dlouhou historií, která se začala psát již v roce 1893. Od roku 1997 patří Sparta k pravidelným účastníkům UEFA Champions League, nejprestižnější evropské klubové soutěže. V současné době hraje AC Sparta v první české fotbalové lize a usiluje o získání titulu českého fotbalového mistra.

V této části práce je možné nastínit nové možnosti pro zlepšení marketingu. Návrhy se opírají nejen o analýzu vnějšího prostředí, ale i o analýzu vnitřního prostředí, rozhovoru a dotazníku.

V oblasti marketingu realizuje, po příchodu nového marketingového ředitele, AC Praha Sparta mnoho nových aktivit, za což také získala cenu Lukáše Přibyla. Jedná se např. o Sparta Club, eSports, atd. Zde je možné vyhodnotit první stanovenou hypotézu a je možné určit, že AC Sparta Praha využívá všech hlavních nástrojů komunikačního mixu, jako je reklama podpora prodeje, public relations i osobní prodej. Každý se však na marketingovém mixu podílí jinou měrou, který je vhodný právě pro oblast sportu.

Jednou z možností, jak změnit současný stav je zlepšit sponzoring. I ředitel sám přiznal, že v této oblasti má Sparta ještě velké mezery. Zde je možné tedy vyhodnotit hypotézu druhou a je možné uvést, že klub AC Sparta Praha plně nevyužívá všech nástrojů a možností sponzoringu. Sparta by měla umožnit propojení sponzora se značkou Sparta. V současné době je „v módě“ regionálnost, tradice, hrdost. Proto by se mohla Sparta spojit s nějakou tradiční ryze českou značkou, která má obdobnou tradici, jako Sparta. Společně by měly divákům přinést zajímavý příběh a dostat se tak do podvědomí zákazníků právě díky spojení se sportem a emocemi, což by bylo možné podpořit reklamním sdělením v televizi, na YouTube atd. Je však nutné zde správně zacílit a vytvořit různě modifikované sdělení cílovým skupinám.

Dále by se měla Sparta zaměřit více na svůj projekt eSports. Protože i přední sportovní kluby, jako je FIFA, Ajax Amsterdam, se zapojují do videoher. Je to důležité, protože především pro mladou generaci již tradiční marketing nestačí. Vhodné je vytvořit videohry se skutečným pozadím reálného stadionu. Hráč by byl zapojen do skutečné hry se skutečnými spoluhráči. V současné době, kdy na trh přichází 3D brýle, to není nikterak problematické.

Z dlouhodobého hlediska je nutné budovat s fanoušky dlouhodobá, emocionální pouta. Proto je nutné se ještě více zaměřit na dětskou populaci. Na druhou stranu je nutné zde uvést, že díky

poklesu dětské populace a růstu počtu starších lidí, již dnes začínají mít některé sportovní kluby problémy s obsazováním volných míst do jejich sportovních školiček. Nutno podotknout, že se tento trend bude zhoršovat. Proto je nutné také budovat pouta s rodiči a budoucími rodiči, aby si dítě vybralo, či jejich rodič, právě Spartu. Velmi zajímavý nápad je soustředit se na starší věkovou skupinu v rámci projektu walking fotbal, především proto, že stárne česká populace. Proto by se měla Sparta na tyto osoby i do budoucna více zaměřit.

AC Sparta Praha se fanouškům věnuje velmi dobře při samotném fotbale. Ale bylo by vhodné fanoušky upoutat a udržet si je celý týden před fotbalem. Zde je možné ve větší míře realizovat rozhovory s hráči, na sociální sítě umisťovat více komentářů, glos, příběhů, novinek ze zákulisí, z tréninků apod. Udělat tak zkrátka pro fanoušky velkou podívanou, aby se na zápas více těšili, aby jej chápaly jako luxusní značku. To mimo jiné vyplynulo i z dotazníkového šetření.

Dále by bylo vhodné více zapojit fanoušky do dění. Zde je možné také vyhodnotit poslední stanovenou hypotézu a je možné určit, že si diváci přejí být v rámci marketingu jejich větší zapojení do dění.

Je nutné také informovat o tom, že rodina je základ pro klub a fanoušci se nemusí bát vodit na stadion děti. Sparta by měla vhodně prezentovat, jak se na bezpečnosti podílí. Vhodné je se zaměřit i na cílovou skupinu ženy. Hosteskami rozdávajícími volňásky na zastávkách počínaje, komunikací na sociálních sítích konče.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu marketingové komunikace vybraného sportovního klubu a na základě zjištěných poznatků vypracovat doporučení, ke zlepšení stávající situace sportovního klubu v silně konkurenčním prostředí. Tento primární cíl je naplněn postupně. Po definování teoretické části textu, byla provedena analýza vnějšího prostředí klubu AC Sparta Praha, poté byla provedena analýza vnitřního prostředí fotbalového klubu AC Sparta Praha, následně byla definována marketingová komunikace fotbalového klubu AC Sparta Praha a bylo definováno doporučení ke zlepšení stávající situace fotbalového klubu AC Sparta Praha.

Nejprve bylo zjištěno, že komunikace je proces, který se vytváří mezi zdrojem a příjemcem. Tento proces komunikační je prováděn tedy mezi kupujícím a prodávajících. Jinými slovy se vytváří mezi konkrétní společností a jejími potenciálními či současnými zákazníky. V rámci komunikačního procesu je velmi důležité, správně definovat komunikační kanály. Správně zvolené komunikační kanály jsou totiž účinnou podporou sdělení. Na druhou stranu však mohou být jeho destrukcí. Na teoretické úrovni existuje nepřehledné množství složek marketingové komunikace. Mezi primární nástroje je možné zařadit reklamu, public relations, sponzorování, podporu prodeje, přímý marketing, prodejní místa, výstavy a veletrhy, osobní prodej, interaktivní marketing. Platí, že tyto prvky se navzájem ovlivňují, doplňují. Marketingová komunikace ve sportu také představuje prodej sportovních produktů potenciální cílové skupině zákazníků. Zahrnuje reklamu, publicitu, podporu prodeje, přímý marketing a osobní prodej.

Bylo zjištěno, že AC Sparta Praha má značně dlouhou historii, což je velká výhoda klubu, která se odráží na známosti značky. Další silnou stránkou klubu je jeho rekonstruovaný stadion, jehož rozměry splňují předpisy UEFA. Na stadionu je Wi-Fi připojení, obsahuje dvě velkoplošné obrazovky umístěné v protilehlých rozích, a tak jsou snadno viditelné pro všechny fanoušky na stadionu. Avšak i tento stadion má, především díky svému stáří a také chystaným stavebním pracím v okolí, své mínusy. Důležitým bodem ve fotbale je pro fanoušky jejich bezpečnost. Při konání sportovních utkání klubu, jsou před vstupem na stadion fanoušci kontrolováni, včetně obsahu jejich kapes a zavazadel. Nesmí tak přes ostrahu přenést žádné zakázané předměty. Ochranu zajišťuje externí agentura. Činnost agentury zajišťuje bezpečnostní manažer, který je zaměstnancem Sparty.

Pro každý sportovní klub jsou prvořadě výkony sportovců. O výsledcích současné sezóny je možné zatím jen spekulovat. Sparta dlouhodobě hledá svou herní tvář a mnohokrát měnila trenéra. Obecně má AC Sparta Praha na svých utkáních kvalitní doprovodný program. Konkrétně jsou vždy diváci přivítáni moderátorem. Často se rozdávají dárky se symboly Sparta. Jsou představeny oba týmy. Je zde patrný na začátku hry nástup vlajkonošů, na velkoplošné obrazovce jsou uváděny statistiky hráčů. Poté je puštěna hymna Sparty na velkoplošné obrazovce i s textem. Po vyhraném utkání hraje na stadionu vlastní verze písně Sweet Caroline. Následně jsou časté různé soutěže. Je zde tzv. rodinná tribuna – minirána – střelba míčky na branku, foto stěna, nekuřácké prostředí, dárky pro děti, čtenářský koutek Albatros. Během utkání jsou patrné opakované záběry, informace o zápase, diváci jsou zapojováni do dění. Jak je patrné i ze zisku ceny Lukáše Příbyla, v doprovodných aktivitách je klub velmi silný, a i díky tomu si drží vysokou návštěvnost, i když se mu třeba zrovna herně tolik nedaří.

Následně byla provedena analýza vnějšího prostředí fotbalového klubu AC Sparta Praha. Zde bylo zjištěno, že současné ekonomické prostředí je příznivé, díky poklesu nezaměstnanosti, růstu HDP, poklesu inflace. To by mělo mít pozitivní vliv na prodej vstupenek a zájem fanoušků o prodej fanouškovských předmětů. Je zde však otázkou, zda se opět neblíží krize, která by mohla významně ohrozit i finanční postavení klubu AC Sparta Praha. Dále bylo zjištěno, že se projevuje demografický trend, kterým je stárnutí populace. Konkrétně tedy mladší věková složka ubývá, naopak přibývá starších obyvatel. Na tento trend by tedy měla AC Sparta Praha reagovat a více se zaměřit na starší populaci, která může být také fanouškem, může vodit své vnuky na zápasy, či do sportovních školek. To již klub začal v rámci projektu „walking football“. Sparta má výhodu silného a českého majitele Daniela Křetínského a není tedy závislá na shánění investorů jako jiné české kluby. Rozvoj technologií je patrný všude a sportovní marketing není výjimkou, což si také marketingový ředitel uvědomuje a postupně zapojuje nové nástroje propagace. Zde je vhodné se zastavit a poukázat na projekt eSports. Propojení videoher se sportovními kluby je v současné době velmi oblíbené v zahraničí, např. u FIFA. Proto by se i Sparta měla na tento projekt v budoucnu zaměřit. Fanoušci by si tak mohli zahrát hru z jeho známého prostředí, mohli by hrát se svými oblíbenými fotbalisty. To může být podpořeno ještě více zapojením 3D brýlí, které fanouška dostanou a pohltní ve virtuálním světě. Je to velmi důležitý trend, protože mladé fanoušky bude čím dál problematičtější oslovit a pomocí tradičních nástrojů to již prakticky nebude možné. Hru by si mohli fanoušci nejprve vyzkoušet před zápasem přímo na stadionu. LFA v poslední době představila svůj projekt v této oblasti, do kterého zapojuje všechny prvoligové kluby. Sociální síť a webové stránky hodnotili

respondenti v průzkumu kladně. Na webu by však uvítali respondenti více zápasových previews nebo rozšířili možnosti registrovaných jedinců. Vhodné by bylo věnovat více pozornosti klubovým emailovým newsletterům. Zde by bylo vhodné je nějak upravit, aby více zaujaly. Velmi kladně byl hodnocen i profil na sociální síti YouTube. Další pozitivní hodnocení získal profil na sociální síti Facebook. Webové stránky klubu AC Sparta Praha a profil klubu na sociální síti získal podobné hodnocení. Naopak nejhůře byla hodnocena tištěná inzerce. To by bylo vhodné změnit. S nabídkou klubového merchandisingu byli respondenti také spíše spokojeni. Respondenti by poté uvítali více akcí s hráči, častější informace o stavu zraněných, více rozhovoru se členy a vedením klubu.

Klub AC Sparta Praha se významně angažuje v oblasti bezpečnosti na svých zápasech. Proto by bylo vhodné tuto informaci více propagovat. Bylo by vhodné poukázat na to, že rodina je pro klub AC Sparta Praha důležitá. Veřejnost by měla pochopit, že se nemusí bát vedit na stadion děti.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literatura

BEDNÁŘ, V. *Internetová publicistika*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3452-4.

BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1.

CAYWOOD, Clarke L. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno: Computerr, press, 2003. ISBN 80-722-6886-4.

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

ČÁSTEK, O. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku* [online] Brno: Masarykova univerzita, 2010, ISBN 978-80-210-7743-0.

DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7.

FILL, Chris, 2006. *Simply Marketing Communications*. B.m.: Pearson Education. ISBN 978-0-273-70405-8.

FORET, M., *Marketingová komunikace*. Praha : Computer Press, 2011. ISBN 80-251-3432-0.

HESKOVÁ, M., kol. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0995-4.

HOYE, R., SMITH, A., STEWART, B., NICHOLSON, M. & WESTERBEEK, H. *SportManagement: Principles and Applications* (3rd ed.). New York, US: Routledge. 2012. ISBN 978-0-7506-6676-.

HEJLOVÁ, D. *Publis relations*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 80-247-5022-8.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

JURÁŠKOVÁ, O. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-4354-7.

KARLÍČEK, M. et al. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 80-247-5769-8.

- KŘÍŽEK, Z. a kol. *Jak psát reklamní text: 4.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-4061-4.
- KOTLER, P., a kol *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-2.
- MORGAN, M. J., SUMMERS, J. *Sports marketing*. Southbank Victoria: Thomson, 2005. ISBN 0-17-012859-8
- MASTERSON, R., PHILLIPS, N. PICKTON, D.. *Marketing: An Introduction*. 4th ed. London: Sage, 2017. ISBN 978-1-47397-584-2.
- MAFINI, C., DHURUP, M. Internet marketing benefits among sport organisation in South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Health*, 20 (1), 2014.
- PELSMACEKR, DE PATRIC. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- PŘIKRYLOVÁ, J. a kol., *Moderní marketingová komunikace 2*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 80-271-2648-7.
- PŘIKRYLOVÁ J. JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-247-3622-8.
- SEDLAČEK, J. *E-komerce, internetový a mobil marketing*. Praha: BEN – technická literatura, 2006. ISBN 80-7300-195-0
- SCHWARZ, C. E., HUNTER D. J. *Advanced theory and practice in sport marketing*. Oxford: Butterworth - Heinemann, 2008. ISBN 978-07506-8491-0.
- SEDLÁKOVÁ, R., *Výzkum v médiích*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 80-247-3568-7.
- SCHULTZ, Don E. *Moderní reklama-umění zaujmout*. 2.vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-062-7.
- VAŠTIKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy. Reklama a psychologie v 21. Století, jak reklama působí na naše emoce, neuromarketing v praxi etická hlediska v reklamě*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-4005-8.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 80-247-2209-7.
- VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-247-6742-2.

ZAMAZALOVÁ, M., *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-247-2049-4 .

7.2 Internetové zdroje

AC Sparta, [cit. 12.11.2019]. Dostupné z URL: <<https://sparta.cz/cs/>>

ALTAXO, [online], 2019, [cit. 11.10.2019]. Dostupné z URL:<<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/tvorba-webu-a-int-marketing/copywriting-a-pr/nastroje-public-relations-na-internetu>>

ČESKÁ UNIE SPORTU [online], 2019[cit. 11.10.2019]. Dostupné z URL: <<https://www.cuscz.cz/>>

ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU: sport, [online], 2011 [cit. 11.10.2019]. Dostupné z URL: <<https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2016>>

KUREŠ, J., HORA, J., JACHIMSTÁL, B., NITSCHKE, J., SKOČOVSKÝ, M. & ZAHRADNÍČEK, J. *Pravidla fotbalu platná od 1. 7. 2013* [online], 2013 [cit. 11.10.2019]. Dostupné z URL: <http://www.fotbal.cz/img/Pravidla/pravidla%20fotbalu_01042014.pdf>

NOVOTNÝ, J., Marketing a bariéry ve sportu, [online], 2019, [cit. 11.10.2019]. Dostupné z URL: <kolegium.khk.sweb.cz > 12_Novotny_Marketing ve sportu >

SPORTBIZ, [online], 2019, [cit. 11.10.2019]. Dostupné z URL: <<http://www.sportbiz.cz/2013/02/15/3-prekazky-sportovniho-marketingu-v-cechach/>>

ZÁKON Č. 40/1999 SB. O REGULACI REKLAMY, [online], 2019 [cit. 11.10.2019]. Dostupné z URL: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>>

CZECH, [online], 2019 [cit. 11.10.2019]. Dostupné z URL: <<http://www.czech.cz/cz/turistika-sport/sport/historie-sportu-v-cr-a-dulezite-sportovni-organizace/>>

Eurostat, [cit. 12.11.2019]. Dostupné z URL: <<https://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h>>

ČSÚ, [cit. 12.11.2019]. Dostupné z URL: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>>

Sčítání lidu, domů a bytů, [cit. 12.11.2019]. Dostupné z URL: <<https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-lidu-domu-a-bytu>>

8 Přílohy

Příloha 1 Otázky k rozhovoru	76
Příloha 2 Dotazník	77

Příloha 1 Otázky k rozhovoru

1. Jaká je vaše pozice v klubu a jak dlouho v klubu pracujete?
2. Kde jste předtím pracoval?
3. Dochází k růstu návštěvnosti ligových utkání, či nikoliv?
4. Jaké jsou cíle klubu AC Sparta Praha?
5. Jaké jsou strategické cíle v oblasti marketingové komunikace?
6. Za loňskou sezónu jste získali cenu Lukáše Příbyla, kterou Ligová fotbalová asociace uděluje za nejlepší komunikaci s fanoušky a práci se značkou. Proč si myslíte, že jste ji vyhráli zrovna vy?
7. Důležitým tématem pro každý sportovní klub je sponzoring. Má AC Sparta Praha rozdělen sponzoring do různých úrovní?
8. Myslíte si, že existují v oblasti sponzoringu nějaké možnosti zlepšení?
9. V čem vidíte největší přínos?
10. Z kolika procent tvoří sponzoring příjmy Sparty?
11. To je v porovnání s velkými evropskými kluby veliký rozdíl, je to tak?
12. Ohledně televizních práv probíhalo v České republice spousta debat. Jaký máte názor na to, že česká liga je nyní vysílána téměř výhradně na O2 TV?
13. V současné době funguje nově místo zlatých permanentek Sparta Club. Jaký byl důvod pro tuto změnu?
14. Sparta dělá spoustu speciálních eventů pro fanoušky. Jak důležité pro Vás jsou?
15. V září 2018 jste vstoupili do eSports. Jak celý tenhle nápad vznikl a jak je úspěšný?
16. Máje nějaký zahraniční vzor v klubu, kde se rád inspirujete?

17. Kdybyste měl říct jeden důvod proč fandit Spartě, jaký by to byl?

Příloha 2 Dotazník

1. Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je váš věk?

- Méně než 18 let
- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 až 65 let
- 66 a více let

3. Jaký je Váš vztah vzhledem ke klubu AC Sparta Praha?

- Fanoušek jiného klubu/nezaujatý divák
- Sponzor klubu
- Fanoušek klubu
- Pracovník klubu
- Známý a rodinný příslušník hráče klubu
- Hráč klubu

4. Znáte webové stránky klubu AC Sparta Praha?

- Ano
- Ne

5. Co se vám na stránkách klubu líbí a co byste změnili?

.....
.....

6. Navštěvujete profil AC Sparty Praha na některé sociální síti?

- Ano

- Ne
- O jaké sociální síti se jedná?.....

7. Co se vám na profilu sociálních sítí líbí a co byste naopak změnili?

.....

.....

8. Přijímáte klubové emailové Newslettery?

- Ano, zabývám se obsahem
- Ano, ale obsahem se nezabývám
- Ne

9. Ohodnoťte prosím na stupnici 1-5 uvedené komunikační nástroje klubu AC Sparta Praha. (1 – nejvíce spokojen, 5 – nejméně spokojen)

Webové stránky	1	2	3	4	5
Facebook	1	2	3	4	5
Tištěná inzerce	1	2	3	4	5
Newslettery	1	2	3	4	5
YouTube kanál	1	2	3	4	5
Twitter	1	2	3	4	5
Instagram	1	2	3	4	5

10. Jste spokojen s nabídkou klubového merchandisingu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Co byste změnili na komunikaci klubu vůči fanouškům?

.....

.....

12. Jste spokojeni s komunikací klubu vůči fanouškům?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Které marketingové akce Sparty se vám v posledních letech vybaví?.....

.....