

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE AC SPARTA PRAHA

Diplomová práce

Autor: Bc. Michal Minář, Trenérství a management sportu
Navazující magisterské studium, kombinovaná forma

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Olomouc, 2021

BIBLIOGRAFICKÁ IDENTIFIKACE

Jméno a příjmení autora: Bc. Michal Minář

Název diplomové práce: Marketingová komunikace AC Sparta Praha

Pracoviště: Katedra Rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Rok obhajoby diplomové práce: 2021

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací našeho historicky nejúspěšnějšího fotbalového klubu AC Sparta Praha. Teoretická část práce je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti marketingu, marketingové komunikace, sportovního marketingu a sponzoringu. Praktická část práce obsahuje marketingovou situační analýzu, polostrukturovaný rozhovor s ředitelem klubu na téma vlivu pandemie na marketingovou komunikaci klubu a SWOT analýzu. Po vyhodnocení současného stavu marketingové komunikace tohoto klubu jsou následně navržena doporučení ke zlepšení stávající marketingové komunikace.

Klíčová slova: fotbal, fotbalový klub, COVID-19, marketing, sport, sportovní marketing

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

BIBLIOGRAPHICAL IDENTIFICATION

Author's first name and surname: Bc. Michal Minář

Title of the master thesis: Marketing communication of AC Sparta Praha

Department: Department of Recreology

Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

The year of presentation: 2021

Abstract:

The master thesis is focused on the marketing communication of our historically most successful football club AC Sparta Prague. The theoretical part of the thesis is focused on theoretical knowledge in the field of marketing, marketing communication, sports marketing and sponsorship. The practical part of the thesis contains a marketing situation analysis, a semi-structured interview with a club director on the topic of the impact of the coronavirus pandemic on the club's marketing communication and a SWOT analysis. After evaluating the current situation of marketing communication of this club, some recommendations are subsequently proposed to improve existing marketing communication of this football club.

Keywords: football, football club, COVID-19, marketing, sport, sport marketing

I agree the thesis paper to be lent within library service.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně s odbornou pomocí Mgr. Jiřího Skoumala, PhD., uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a řídil se zásadami vědecké etiky.

V Olomouci dne 29. dubna 2021

.....
podpis studenta

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Jiřímu Skoumalovi, PhD. za odborné vedení a připomínky k diplomové práci. Dále děkuji řediteli marketingové komunikace AC Sparta Praha panu Ing., Mgr. Kamilu Veselému, za ochotu a poskytnutí důležitých informací, které byly podkladem pro tuto práci. Velké poděkování patří zároveň také panu JUDr. Ladislavu Valáškovu za důležité poznatky a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	8
2 SYNTÉZA POZNATKŮ.....	10
2.1 MARKETING.....	10
2.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	13
2.3 MARKETINGOVÝ MIX	14
2.3.1 Produkt	14
2.3.2 Cena.....	14
2.3.3 Distribuce	14
2.3.4 Komunikace (Propagace)	15
2.4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX	15
2.4.1 Reklama	15
2.4.2 Podpora prodeje	18
2.4.3 Osobní prodej	19
2.4.4 Public relations.....	19
2.4.5 Přímý marketing	20
2.5 DALŠÍ NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	21
2.6 SPORTOVNÍ MARKETING / MARKETING SPORTU	22
2.6.1 Specifika marketingu sportu	24
2.6.2 Marketingový mix ve sportu.....	24
2.6.3 Sponzorství ve sportu.....	27
2.6.4 Analýza zákazníka ve sportu a analýza konkurence ve sportu	28
2.7 FOTBAL.....	29
2.7.1 The Union of European Football Associations	29
2.7.2 Fotbalová asociace České republiky	31
2.7.3 Ligová fotbalová asociace	32
2.7.4 Fortuna liga	32
2.7.5 Fotbalová vysílací práva	33
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	36
4 METODIKA.....	37
4.1 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	37
4.2 POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	38
4.3 SWOT ANALÝZA	38
5 VÝSLEDKY	40
5.1 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA KLUBU AC SPARTA PRAHA.....	40
5.1.1 Historie klubu	40
5.1.2 Organizační struktura.....	45
5.1.3 Stadion a zázemí	48

5.1.4	<i>Hospodaření klubu</i>	52
5.1.5	<i>Týmy a soutěže</i>	54
5.1.6	<i>Speciální marketingové aktivity klubu</i>	56
5.1.7	<i>Společenská odpovědnost</i>	58
5.1.8	<i>Sociální sítě</i>	59
5.1.9	<i>Webové stránky klubu</i>	61
5.1.10	<i>Sparta eSports</i>	61
5.1.11	<i>Nová vizuální identita</i>	62
5.1.12	<i>Partneři klubu</i>	63
5.1.13	<i>Klubový fanshop</i>	65
5.1.14	<i>Ceny vstupenek a permanentek</i>	66
5.2	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR SE ZÁSTUPCEM KLUBU	68
5.2.1	<i>Výsledky polostrukturovaného rozhovoru</i>	69
5.3	SWOT ANALÝZA	79
5.3.1	<i>Silné stránky</i>	79
5.3.2	<i>Slabé stránky</i>	83
5.3.3	<i>Příležitosti</i>	87
5.3.4	<i>Hrozby</i>	89
5.4	ZHODNOCENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE AC SPARTA PRAHA A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ	94
6	DISKUSE	102
7	ZÁVĚRY	104
8	SOUHRN	106
9	SUMMARY	107
10	REFERENČNÍ SEZNAM	108
11	SEZNAM PŘÍLOH	111
12	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	112
13	SEZNAM TABULEK	113

1 ÚVOD

Problematika marketingové komunikace je u profesionálních fotbalových klubů velmi aktuální téma. Zvláště pokud jde o tak historicky slavný a úspěšný fotbalový klub jako je AC Sparta Praha a pokud se jedná o tak složité období, jako je tomu v době pandemie, která pochopitelně zasáhla také fotbal a všichni se musejí přizpůsobit nejrůznějším omezením a restriktivním opatřením.

Téma marketingové komunikace na příkladu pražské Sparty mne pro zpracování zaujalo i proto, že mohu navázat na svou bakalářskou práci, kde jsem se zabýval konkurenčním klubem SK Sigma Olomouc. Díky tomu nyní bylo možno ještě lépe tzv. uchopit některé aspekty, které jsou stejné, podobné či naopak rozdílné. I když nejde o srovnávací diplomovou práci, načerpané poznatky ze dvou českých profesionálních fotbalových klubů mi umožní lépe formulovat především návrhy na zlepšení a také závěry této práce.

Konkrétní členění a pojetí práce je potřeba zohlednit v návaznosti na tradiční přístupy k problematice soudobé marketingové komunikace v profesionálním fotbale. Samozřejmě to vychází z nutnosti využívat nové trendy a moderní technologie a také z nutnosti přizpůsobovat se nové situaci, která v boji proti COVID-19 zásadně změnila podmínky nejen pro vrcholový sport, ale pro život ve společnosti vůbec.

V této krizové situaci s mnoha různými restrikcemi se změnil způsob života všech, tedy i fotbalové Sparty a jejich soupeřů, partnerů i fanoušků a samozřejmě také škol a studentů. Společnost se proměnila a ve změnách bude pokračovat, jak tomu bývá po každých epidemiích a civilizačních krizích. Mnoho otázek však je a zůstane otevřených, nejasných a rizikových.

To vše v tuzemském i mezinárodním fotbale samozřejmě zvyšuje nároky také na kvalitu, úroveň, komplexnost, rychlost, flexibilitu a mobilitu marketingové komunikace, zejména u klubů jako je AC Sparta Praha, která čerpá z bohaté historie a která se i v době koronavirové pandemie netají ambicemi k udržení a zlepšení svého postavení na vrcholu českého fotbalu a k opětovnému průniku na evropskou scénu.

Při vypracování této práce vycházím z mé vlastní hráčské fotbalové kariéry, kdy jsem se potkával s hráči a trenéry Sparty, dále také z kontaktů s dalšími manažery a trenéry v českých prvoligových klubech, kteří se Spartou přicházejí do styku ať už jako sportovní soupeři nebo jako obchodní partneři či konkurenti. V neposlední řadě jsem rád, že mohu využít konzultací s JUDr. Ladislavem Valáškem (bývalým exekutivním

vrcholovým manažerem několika prvoligových fotbalových klubů a dlouholetým viceprezidentem Unie českých fotbalových trenérů, který se zabývá také marketingovou komunikací ve fotbalovém prostředí).

Vzhledem k tomu, že vrcholový profesionální fotbal je globálním fenoménem, bude i marketingová komunikace a celkové fungování Sparty vyžadovat kombinaci globálního myšlení a lokálního provádění s uplatněním uznávaných a náročných mezinárodních standardů a kritérií a s využíváním moderních technologií.

Je však zřejmé, že právě všechny tyto nové vlivy a rostoucí nároky na využití moderních technologií a moderních komunikačních a multimediálních platforem se nejvíce projeví právě v marketingové komunikaci, a tudíž nejen v samotném sportovním úseku, který ve Spartě tvoří tzv. „core business area.“

Souhrnně řečeno, v soudobém úsilí o fungování fotbalových klubů, nebo fotbalových asociací, bude velkou roli hrát celková kvalita a efektivnost marketingová komunikace, a to právě především v takových klubech jako je AC Sparta Praha, protože ty udávají tempo a směr moderního marketingu a marketingové komunikace ve fotbalovém prostředí ČR a vůči zahraničí plní roli referenční úrovně českého fotbalu.

Posuzování práce pro tak slavný a populární fotbalový klub jako je Sparta, vyžaduje i v oblasti marketingové komunikace specifický přístup, který zohlední i vlivy, které si běžný fotbalový fanoušek neuvědomuje, nebo mu nedává takový význam.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

Tato část diplomové práce se zaměřuje na teoretické poznatky z oblasti marketingu, marketingové komunikace, marketingového mixu a také dalších nástrojů marketingové komunikace.

Jelikož je ale tato práce zaměřena na marketingovou komunikaci fotbalového klubu, tak je v této části také zásadní zaměřit se na oblast sportovního marketingu. V kapitole sportovní marketing je pak popsán také marketingový mix ve sportu a nelze opomenout téma sponzorství ve sportu. Dále jsou zde zmíněny zastřešující fotbalové asociace, jakožto subjekty, které regulují veškeré oblasti klubové působnosti (tzn. ekonomiku, marketing, licence, TV práva apod.). Závěrem je v této „teoretické části“ popsána problematika televizních vysílacích práv, jelikož i tato oblast v České republice úzce souvisí s klubovým marketingem (mimo jiné vysílací práva vlastní a dále přeprodává marketingová společnost).

2.1 Marketing

Marketing a marketingová komunikace v profesionálním fotbalovém klubu je jedním z pilířů úspěšného fungování v soudobých podmínkách. Definicí marketingu je však celá řada, v širším i užším pojetí. Pro účely této práce vycházím z uznávaného základního pojetí, které je velmi rozšířené v současné teorii i praxi.

„Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb“ (Kotler & Keller, 2007, 43).

Kotler & Keller (2007, 44) také dále dodávají, že „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“

Z výše zmíněného je na první pohled vidět, že v oblasti marketingu se uspokojují určité potřeby. Podobně to popisuje ve své knize také Boučková (2003, 3), která marketing definuje jako: „...proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“

Podle Karlička et al. (2013, 18) je velkou chybou zaměřovat se v oblasti marketingu pouze a jen na získávání nových zákazníků. Minimálně stejně důležité je starat se a pečovat o své stávající zákazníky. S touto myšlenkou se ztotožňuje také Boučková (2003), když shodně uvádí, že marketing je soubor činností, které mají za cíl

uspokojit zákazníka. Zákazník pro firmu může být totiž jak stávající, tak také potenciálně nový.

Existují samozřejmě i další respektované definice marketingu. Pro utvoření většího a komplexnějšího povědomí o tomto tématu, níže uvádím několik dalších vysvětlení tohoto pojmu.

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“ (Světlík, 2005, 10).

Další definice zní například takto: „Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací“ (Pelsmacker, Geuens & Bergh, 2003, 23).

Kotíková a Zlámal (2006, 10) pojem marketing popisují jako „...komplex činností, jejichž cílem je uspokojení, poznání, předvídání a stimulace potřeb zákazníků při současném docílení dalších cílů podniku. Marketing tak umožňuje dlouhodobou úspěšnost podniku v konkurenčním prostředí, která je založená na spokojenosti zákazníků.“

Autoři Kotíková a Zlámal (2006) ve své knize také upozorňují na fakt, že marketing je velmi dynamicky se vyvíjející obor, což vede k takřka okamžitým změnám v komunikaci a je tak potřeba hledat další možné způsoby komunikace se zákazníkem a s okolním prostředím.

Marketing je založen na lidských potřebách a jejich zkoumání a vysvětlování v dalších vazbách a souvislostech. K jejich vymezení a členění lze uvést následující:

„Lidské potřeby definujeme jako pociťovaný nedostatek“ (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2007, 40).

Druhy potřeb se mohou členit na potřeby (Boučková, 2003):

- vrozené, naučené
- materiální, nemateriální
- ekonomické, neekonomické
- konečné, výrobní.

Trochu jiné členění potřeb nabízí Kotíková a Zlámal (2006):

- fyziologické potřeby (např. bezpečí nebo jídlo)
- sociální potřeby (např. city a vztahy)
- individuální potřeby (např. seberealizace)

V kontextu potřeb jsou pro marketing důležité také pojmy přání, poptávka a trh, které existují ve velmi proměnlivých podobách právě v souvislostech s potřebami lidí i institucí.

Přání

„*Přání* vyjadřuje konkrétní formu uspokojení potřeby. Na stejnou potřebu mohou reagovat lidé odlišnými přáními, které vedou k uspokojení potřeby“ (Kotíková & Zlámal, 2006, 8). Kotíková & Zlámal (2006) dále dodávají, že právě marketing a marketingová komunikace firem má za cíl, aby si lidé produkt dané firmy přály více, než produkty firem jiných.

Poptávka

„*Poptávka* představuje realizaci uspokojení potřeb prostřednictvím směny na trhu“ (Kotíková & Zlámal, 2006, 8).

Trh

„*Trh* je místem, na kterém se setkávají kupující a prodávající. Na trhu dochází ke konfrontaci mezi nabídkou a poptávkou. Nabídka a poptávka se navzájem ovlivňují“ (Kotíková & Zlámal, 2006, 8).

V konkrétní praxi fotbalových klubů jako Sparta na danou tržní situaci a její využívání významným způsobem působí nejen konkrétní potřeby a přání či existující a potenciální nabídka a poptávka, ale také přímý i nepřímý vliv regulačních institucí a jejich nástrojů, především platné právní předpisy, oborové a další nástroje (ve fotbalovém prostředí předpisy a rozhodnutí FAČR, LFA). Na tržní situaci a chování příslušných subjektů působí také tzv. lokálně omezené regulace (na úrovni obcí a měst, krajů) nebo i regulace interně platné pouze v daném tržním subjektu (např. podnikové normy, firemní a klubové předpisy, zvyklosti apod.).

Samozřejmě existují i regulace trhů na mezinárodní úrovni (např. předpisy EU, bilaterální mezinárodní smlouvy, celosvětové multilaterální mezinárodní smlouvy atd.). Ve fotbalovém prostředí tak kromě tuzemské regulace existuje také regulace na evropské a celosvětové úrovni (předpisy a rozhodnutí UEFA a FIFA).

2.2 Marketingová komunikace

Pojmem marketingová komunikace je možné označit jakoukoliv formu: „...řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti“ (Boučková, 2003, 222).

Marketingová komunikace je většinou předem připravená strategie, jak informovat a přesvědčit stávajícího, či potenciálního zákazníka o svých marketingových cílech. V dnešní době marketingovou komunikaci potřebují prakticky všechny druhy firem (Karlíček & Král, 2011).

Karlíček a Král (2011, 23) dále upozorňují, že „Aby byla marketingová komunikace efektivní, musí respektovat celou řadu principů, podobně jako je tomu u běžné mezilidské komunikace. Marketéři by měli především vycházet z toho, jak bude jejich sdělení vnímat cílová skupina“.

Durdová (2005) dodává, že pojem marketingová komunikace zahrnuje prakticky vše, co má za úkol informovat stávající, či potenciální zákazníky, dále také vybízet ke koupi a v neposlední řadě se snažit o dobré obchodní vztahy.

„Marketingová komunikace, sestávající především z reklamy a podpory prodeje, je životní funkcí podnikání, která dává formu firemní nabídce a sděluje ji zákazníkům“ (Tellis, 2000, 13).

Lze dodat, že v teorii a praxi má marketingová komunikace své obsahové a formální stránky a také tzv. interní dimenze (v přípravné, realizační i post-realizační fázi) a externí dimenze se specifickými dopady z krátkodobějších i dlouhodobějších hledisek, zvláště v krizových situacích.

Cíle marketingové komunikace (Přikrylová & Jahodová, 2010):

1. poskytnout informace
2. vytvořit a stimulovat poptávku
3. odlišit produkt
4. zdůraznit užitek a hodnotu produktu

5. stabilizovat obrat
6. vybudovat a pěstovat značku
7. posílit firemní ego

2.3 Marketingový mix

„Jde o soubor nástrojů, jimiž může firma působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry“ (Boučková, 2003, 8). Jednotlivé nástroje marketingového mixu jsou: produkt, cena, distribuce a propagace (neboli komunikace). Kotlíková a Zlámal (2006) dále dodávají, že právě díky těmto nástrojům marketingového mixu se snaží společnosti dosahovat svých cílů.

„Marketingový mix tvoří výrobová politika, tvorba cen, distribuční cesty a komunikace“ (Přikrylová & Jahodová, 2010, 42).

Kotler et al. (2007) dále uvádí, že marketingový mix obsahuje veškeré nástroje, které jsou důležité pro takové ovlivnění zákazníků, aby byla poptávka po daném produktu, či službě co možná největší. Marketingový mix se někdy uvádí také jako 4P (product, price, promotion, place).

Jakubíková (2008) dodává, že marketingový mix dotváří marketingovou strategii firem a společností.

2.3.1 Produkt

Produkt může být zboží, služba, myšlenka, informace atd. (Karlíček et al., 2013). Dle Kotlera et al. (2007) je to vše, co je možné nabízet na trhu s cílem následného prodeje. Z pohledu zákazníka se jedná o vše, co je ke koupi a použití, popřípadě k uspokojení své potřeby, nebo nějakého přání.

2.3.2 Cena

Kotler et al. (2007) uvádí, že se jedná o sumu peněz, kterou firma požaduje za svůj produkt a zároveň také suma peněz, kterou je zákazník ochoten prodávajícímu zaplatit.

2.3.3 Distribuce

Jedná se o vše, co je spojené s přepravou a dopravou k zákazníkovi. Jde o činnosti, která vede k tomu, aby se daný produkt dostal ke kupujícímu. Tento nástroj

marketingového mixu využívá ke své činnosti různé druhy a zdroje distribučních kanálů (Kotler et al., 2007). Jde především o jednotlivé dopravní společnosti apod.

2.3.4 Komunikace (Propagace)

Tento nástroj marketingového mixu má za úkol informovat zákazníka o produktu tak, aby si daný produkt následně koupil, popřípadě si ho všiml. Společnosti jde o to, aby přesvědčila zákazníka ke koupi a maximalizovala zisk (Kotler et al., 2007).

2.4 Marketingový komunikační mix

„Marketingový komunikační mix obsahuje reklamu, podporu prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. Reklama je „nejviditelnějším“ nástrojem marketingové komunikace. Jedná se o placenou formu masové neosobní komunikace“ (Kotíková & Zlámal, 2006, 68). Příkrylová s Jahodovou (2010) uvádí, že marketingový komunikační mix je zjednodušeně řečeno podřazen marketingovému mixu. Jinými slovy je to jeho podsystém.

Kotler et al. (2007) ve své knize zmiňuje, že marketingový komunikační mix se skládá z mnoha nástrojů, které mají za cíl dosáhnout stanovených firemních cílů. Níže jsou jednotlivé nástroje marketingového komunikačního mixu popsány více.

2.4.1 Reklama

„Reklama je jakákoli placená, nepřímá forma a propagace zboží, služeb či myšlenek“ (Sekot & Charvát, 2002, 35).

Příkrylová a Jahodová (2010) dále dodávají, že se jedná o formu komunikace, která je neosobní. To znamená, že se firmy snaží oslovovat jak současné, tak i potenciální zákazníky prostřednictvím různých druhů médií a přesvědčit tak daného zákazníka o kvalitě a užitečnosti svých výrobků nebo služeb.

Firmy na reklamu mnohdy věnují obrovské částky, někdy jsou to menší jednotky procent z obratu, zatímco jindy jde dokonce až o desítky procent ze zisku. Velmi často se stává, že firma pro svoji reklamu využije známou osobnost, což jde ruku v ruce se sportovní oblastí, kde je využití sportovců v reklamě naprosto klíčové.

Dle Příkrylové a Jahodové (2010) se reklama dělí na dva základní druhy:

- Výrobová reklama – je zaměřena na výrobky nebo služby

- Institucionální reklama – je zaměřena na koncepci, myšlenku, filozofii, dobrou pověst (např. odvětví, značky, společnosti, firmy, organizace, osoby apod.)

Přikrylová a Jahodová (2010) uvádí další dělení reklamy (dle prvotního cíle sdělení):

- Informační reklama – tento druh reklamy se využívá v úplném začátku (při uvádění produktu na trh) a jejím úkolem je probudit zájem o výrobek, službu, myšlenku apod.
- Přesvědčovací reklama – úkolem této reklamy je rozvinutí poptávky po určitém produktu či službě a používá se, když je daný produkt v růstové fázi. Jedna z forem přesvědčovací reklamy je obhajovací (obranná) reklama. Cílem této komunikace ovlivnění veřejného mínění pozitivním směrem. Jedním z příkladů může být například apelování na prevenci proti pohlavně přenosným chorobám.
- Připomínková reklama – je často používaná v takzvané druhé fázi zralosti, popřípadě ve fázi poklesu životního cyklu daného produktu, služby apod.

Média

Přikrylová a Jahodová (2010) dále také zmiňují, že pro firmu je z pohledu rozhodnutí zásadní, který druh médií využije pro svoje reklamní sdělení. Média můžeme rozdělit na elektronická média a klasická média:

- Elektronická média - patří sem například televize, internet, rozhlas atd.
- Klasická média – patří sem například noviny, různé časopisy a pak také outdoor a indoor media

Charakteristika jednotlivých druhů médií podle Přikrylové a Jahodové (2010):

- **Televize** – televizní reklamu dělíme na: mezinárodní síť, národní televize, lokální televize, kabelová televize a internetová. Jednotlivé druhy se dělí dle jednotlivých zemí.
- **Rozhlas** – působnost tohoto média se dělí podobně jako médium televizní na mezinárodní (ovlivněno jazykem), národní, lokální apod. Toto médium posluchači často vnímají jen jako kulisu (např. v autě). Na druhou stranu

v poměru cena a dosah je toto médium schopno oproti ostatním médiím dosáhnout za relativně nízkou cenu vysokého dosahu.

- **Internet** – je to nejvíce rostoucí médium, které během několika let prošlo významným progresem a z média doplňkového zaujal velmi rychle jednu z nejvýznamnějších pozic vůbec. Reklama prostřednictvím internetu nabízí flexibilitu, díky jednomu kliknutí větší informovanost (bannery apod.), lepší zaměření obsahu na koncového uživatele a s tím navazující také lepší zpětnou vazbu. Dnes už většinou každá webová stránka nabízí a zobrazuje reklamu v jakékoliv podobě. Jednou z metod je využití tzv. behavioral targetingu. Tato metoda funguje na principu monitorování pohybu daného uživatele v prostředí internetu a na základě toho pro něj poté uzpůsobuje vhodnou nabídku reklamy.
- **Noviny** – Toto médium má mezi lidmi stále velkou prestiž. Je to dáno především z historického hlediska. Noviny jsou brány jako médium, které dokáže oslovit velmi široké spektrum lidí.
- **Časopisy** – dělí se podle frekvence vydávání na týdeníky, čtrnáctideníky, měsíčníky, čtvrtletní časopisy a samozřejmě také ročenky. Dle zaměření se časopisy dají rozdělit na spotřebitelské, odborné a zábavné. Výhodou tohoto média je, že je schopno zasáhnout přesně takový typ potenciálního zákazníka, který je potřeba. Pokud je totiž potřeba cílit reklamu například na sportovního nadšence, tak prostřednictvím sportovního časopisu se to velmi dobře podaří.
- **Venkovní (outdoor) reklama** – Hlavní výhodou tohoto média je, že ho nelze vypnout, nebo přeskočit (na rozdíl od reklamy na internetu, v televizi apod.). Toto médium na potenciálního spotřebitele působí dlouhodobě a opakovaně (např. pokud člověk jezdí do práce pokaždé stejnou cestou, tak si například daný billboard velmi rychle zapamatuje). Jak už bylo zmíněno v předchozí větě, tak se jedná především o billboardy (které mohou být například v centru města, podél silnice), megaboards (stejně jako billboardy jsou nejčastěji v centrech měst a podél frekventovaných silničních tahů), různé plakáty (např. na autobusových zastávkách), světelné reklamní panely, citylight vitríny apod.

- **Indoor reklama** – Tento druh je opakem reklamy venkovní, což znamená reklama ve vnitřních prostorech (může se jednat o obchodní centra, útroby sportovních zařízení, školy, restaurace, bary apod.).
- **Ambientní média** – Jedná se o netradiční způsob umístění reklamy. Takovou reklamu můžeme vidět například na schodech v metru, u pasů pokladen, na nákupních vozících. Další možností je projekce daného loga či reklamy na známých budovách v centru města.

Nejpoužívanější ukazatele účinnosti médií (Přikrylová a Jahodová, 2010):

- Rating (neboli míra poslechu, popřípadě sledovanosti) – celkový počet sledovanosti v určitém čase
- Kumulovaná sledovanost – tento ukazatel zaznamenává celkový počet zhlédnutí reklamy. Je to nejpoužívanější ukazatel.
- Zásah (neboli Reach) – jedná se o počet osob zasažených daným médiem za jeden den
- Frekvence – na rozdíl od zásahu, který počítá počet osob zasažených za jeden den, tak frekvence uvádí kolikrát daná osoba byla zasažena reklamním sdělením.
- Cena za tisíc zásahů – zde je stěžejní zjištění, jaký finanční náklad za reklamu připadá na jeden tisíc zasažených v dané skupině.
- A finita – Jednoduše řečeno, tento ukazatel porovnává vhodnost daného média oproti cílové skupině.

2.4.2 Podpora prodeje

Jedná se o formu neosobní komunikace. Podpora prodeje se dá definovat jako „...soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků či motivují prodejní personál“ (Přikrylová & Jahodová, 2010, 88).

Mezi typickou formu podpory prodeje patří soutěže, ochutnávky, dárkové karty a kupóny, zvýhodnění cen, vzorky (běžné v supermarketech).

Dle cílové skupiny lze podporu prodeje rozdělit a specifikovat v zásadě na tři typy (Přikrylová & Jahodová, 2010):

- Spotřební podpora prodeje (nejznámější techniky: vzorky, kupóny, prémie)

- Obchodní podpora prodeje – cílem je přesvědčit obchodní mezičlánky a snaha o lepší informování o produktech
- Podpora prodeje obchodního personálu – zde se jedná o motivování personálu za cílem zvýšení pracovního výkonu.

2.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej se podle Příkrylové a Jahodové (2010) dá označit jako proces, při kterém se firma snaží ovlivnit zákazníka prostřednictvím osobního přístupu.

Do osobního prodeje patří:

- Mezifiremní a průmyslový prodej
- Prodej distribučním sítím (velkoobchody, obchod. řetězce apod.)
- Přímý prodej koncovému spotřebiteli (zákazníkovi)

Oproti reklamě má osobní prodej několik rozdílů:

- Komunikace „face to face“
- Je zde možná určitá interaktivnost
- Je možné přizpůsobit sdělení

Velkou nevýhodou osobního prodeje oproti reklamě, je malý dosah. Jakákoliv mediální reklama dokáže zasáhnout větší množství lidí, než osobní prodej.

2.4.4 Public relations

Příkrylová a Jahodová (2010) uvádějí, že pojmem public relations rozumíme vztahy s veřejností. Tento typ komunikace je typický tím, že funguje na odlišnosti názorů a vztahů veřejnosti. Public relations ovlivňují dva faktory. Pozitivní publicita a negativní publicita. Public relations se dá popsat také jako vztah mezi obchodní firmou a zákazníkem, který je pro obě strany vzájemně výhodný. Jde o budování a následné udržení tohoto vztahu. Public relations neboli vztahy s veřejností jsou velmi důležitou součástí správného fungování všech společností. V současné době je důležité vnímat také zcela zásadní vztah mezi public relations a médií. Tento vztah se mění v závislosti na růstu komunikace digitální a zároveň čím dál menší roli klasických masových médií. Dá se říct, že PR se objevuje v současnosti prakticky ve všech sférách, ať už se jedná o sféru

ekonomickou, vzdělávací, kulturní, neziskovou a další. Obchodní společnosti se prostřednictvím public relations snaží přesvědčit potenciálního zákazníka.

Budování vztahů s veřejností se výrazně proměnilo s nástupem digitální marketingové komunikace. Dříve byla firma, nebo společnost odkázána na jednostrannou formu komunikace a následně čekala, co se bude dít a kolik zákazníků se tzv. „chytilo“ a zareagovalo. V současné době díky digitální marketingové komunikaci, nejčastěji prostřednictvím sociálních sítí, tento zdlouhavý problém odpadá a společnosti tak mají možnosti komunikovat a budovat vztahy se zákazníkem v reálném čase. Podle chování a reakcí zákazníků mohou v aktuálním čase upravovat svoje strategie (Hejlová, 2015).

2.4.5 Přímý marketing

Jde o přímou komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem. Výhodou je bezprostřední zpětná vazba a také pěstování dlouhodobějších vztahů. Přímý marketing má výhody jak pro zákazníka, tak pro prodávajícího (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Výhody pro zákazníka:

- Jednoduchost a rychlost nákupu
- Pohodlnost při výběru zboží (nakupování z pohodlí domu)
- Široká nabídka a výběr zboží
- Soukromí
- Případná okamžitá odezva

Výhody pro prodávajícího:

- Osobní přístup při oslovování zákazníků
- Lepší zaměření na zákazníka
- Pěstování vztahů
- Jistá podobnost s osobním prodejem

2.5 Další nástroje marketingové komunikace

Event marketing

„Pod pojmem event marketing rozumíme zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty“ (Šindler, 2003, 22).

Podobně event marketing charakterizuje také Přikrylová a Jahodová (2010). Dle těchto autorů se event marketing dá také nazvat jako organizování událostí. Ve své knize dále uvádějí, že event marketing je zprostředkování, naplánování a zorganizování určitého zážitku s cílem vzbudit v koncovém uživateli emoce. Cílem event marketingu je udržování vztahů a image mezi firmou a zákazníkem. Event marketing spoléhá na vyvolání zážitku, který je pak zákazníkem fixován do povědomí.

Dle Kotíkové a Zlámala (2006) je hlavním poznávacím znamením event marketingu to, že se snaží získat a upoutat pozornost zákazníků. Tuto pozornost se snaží upoutat prostřednictvím uspořádání určité události, které s sebou nesou zážitek.

„Event marketing představuje zinscenování zážitků a jejich plánování a organizování v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty“ (Kotíková & Zlámal, 2006, 73).

Guerilla marketing

„Jedná se o nekonvenční marketingovou kampaň, ve které se firmy snaží dosáhnout maximálního účinku s minimem zdrojů, v některých případech na hranici legálnosti“ (Kotíková & Zlámal, 2006, 71).

Techniky guerilla marketingu (Kotíková & Zlámal, 2006):

- Ambush marketing – jedná se tzv. o parazitující marketing, který se vyznačuje tím, že není většinou oficiální
- Buzz marketing – tato marketingová technika se vyznačuje vyvoláním konfliktu, problému nebo nějakého jiného rozruchu, a právě na této vlně poté šíří reklamní sdělení
- Guerilla PR

- Využití ambientních médií

Virální marketing

„Virální marketing je dovednost, jak získat zákazníky, aby si sami mezi sebou řekli o propagovaném výrobku, službě nebo www stránce“ (Kotíková & Zlámal, 2006, 71). Typickým virálním marketingem je například nahrání videa na sociální síť. Poté totiž dochází k samovolnému šíření tohoto videa prostřednictvím dalších lidí a video se stává virální. Jedná se tak o kombinaci potenciálně poměrně velkého dosahu a zásahu s použitím minimálních nákladů.

Mobilní marketing

Dle autorů Kotíková a Zlámal (2006) se jedná zjednodušeně řečeno o využívání mobilních sítí pro marketingové sdělení. Tato forma marketingu se šíří prostřednictvím SMS, MMS zpráv atd. Mobilní marketing je zaměřen na uživatele mobilních zařízení.

Product placement

„Product placement spočívá v zásadě v tom, že výrobky nebo služby partnera jsou zakomponovány do filmového děje“ (Frey, 2008,123).

Podobně popisuje product placement také Pavlů et al. (2006). Jedná se o záměrné a placené umístění produktu, firmy nebo značky nejčastěji do filmu, seriálu, nebo hry. Product placement by měl být transparentní a zákaz jeho používání by se měl dodržovat především zejména v oblasti dětských pořadů. Product placement se dá jinými slovy popsat také jako skrytá reklama, která je vsunuta do nějakého děje a působí, že je to nevědomé.

2.6 Sportovní marketing / Marketing sportu

Sportovní marketing je propojení sportovního prostředí a obchodu. Jinými slovy se jedná o organizace, které se zaměřují na jakýkoliv druh obchodování ve sportovním prostředí (Čáslavová, 2000).

V oblasti sportu se jedná o sportovní marketing při všech aktivitách, u kterých jde o vzájemnou výměnu společně s uspokojením všech přání a požadavků jakýchkoliv sportovních subjektů (Mulin, Hardy & Sutton, 2000).

„Aplikace marketingu je charakteristická zejména pro organizace, vyrábějící sportovní zboží jako je sportovní obuv, textilní výrobky pro sport, tak marketingové agentury, které připravují nebo vyhodnocují sponzorské projekty pro firmy podporující sport nebo propagující sportovní osobnosti, ale i samotné sportovní organizace“ (Čáslavová, 2009, 97).

Pro vysvětlení oblasti sportovního marketingu a vysvětlení fungování marketingu ve sportu je velké množství přístupů a definic. Níže lze uvést pohled na některé další z nich.

Nová et al. (2016, 133) uvádí, že „Sportovní marketing/marketing sportu využívá sportu v jakékoliv formě jako pomůcky při prodeji zboží a služeb.“

Čáslavová (2009, 97) k tomuto tématu dodává, že „Význam a uplatňování marketingu v oblasti sportu během posledních deseti let je evidentní. Jeho projevy ve sportovním prostředí jsou stále výraznější.“

Příkrylová a Jahodová (2010) dále připomínají, že od konce 20. století jsou nositelé reklam velmi často i sami sportovci, což přímo souvisí s jevem, že jsou velmi často firmami sponzorovány i mimo samotné sportovní události jako takové.

V tomto odvětví jednoduše řečeno využívá marketing síly sportu. Pro potřeby této práce je důležité zmínit, že dle Čáslavové (2009) ve sportovním marketingu v České republice suverénně dominují dva největší tuzemské sporty (fotbal a hokej). Velmi marketingově silný sport se však v poslední době v ČR stává například také MMA, neboli smíšená bojová umění.

Dle Nové et al. (2016) se dá marketing sportu a přístup k němu rozdělit na dva rozdílné přístupy:

- Marketing sportu – jedná se o podporu, propagaci sportovních akcí, produktů a služeb
- Marketing prostřednictvím sportu – Jak už je z názvu zřejmé, tak zde se odehrává propagace na úrovni firmy, která není nijak zainteresovaná do sportovního prostředí, ale využije ke své propagaci (zviditelnění) odvětví sportu.

2.6.1 Specifika marketingu sportu

Sportovní odvětví je velmi specifické a oproti klasickému marketingu jsou zde jisté odlišnosti jako například (Nová et al., 2016):

- Nejistota výsledku
- Konkurenční rovnováha
- Průmysl ovládaný produktem
- Koordinace, spolupráce a kolaborace
- Limitovaná organizační kontrola produktu
- Měření výkonnosti
- Fanoušci (neboli zákazníci) jakožto výrobci a spotřebitelé
- Symbióza s médii (soulad ve vztahu s médii)

2.6.2 Marketingový mix ve sportu

Marketingový mix ve sportu podle Nové et al. (2016) obsahuje produkt, trh, cenu, propagaci, procesy a lidi. Hlavně poslední jmenovaní činitelé zaznamenávají ve sportu alfu a omegu, což jsou diváci a fanoušci, kteří jsou velmi důležitým článkem a také jedním z hlavních činitelů sportovního marketingu. Dalším velmi důležitým článkem marketingového mixu ve sportu je sponzoring.

Foret (2008) dodává, že v marketingovém mixu ve sportu se stejně jako v jakékoliv jiné oblasti jedná o využití nástrojů marketingového mixu tak, aby mohlo být dosaženo vytyčených marketingových cílů dané sportovní organizace.

Produkt

Ve sportu, a zvláště ve vrcholovém profesionálním sportu, je široká škála nabízených produktů. Může být hmotný i nehmotný. Sportovním produktem je myšleno výrobek, služba, osoba, nebo třeba myšlenka. Podle Čáslavové (2009) se na základě druhu produktu, který je nabízen, mění jeho marketingová strategie. Nová et al. (2016) uvádí několik typů produktů, které jsou nabízeny ve sportovním odvětví:

- Účastnický sport – účast na sportovní aktivitě
- Divácký sport – patří sem sledování sportovních zápasů, závodů atd.
- Vybavení a oblečení – tento typ produktu zahrnuje vše potřebné k účasti na daném sportu. Může jít o kopačky, dresy, hokejky, tenisové rakety, plavecké brýle, ochranné přilby atd.

- Reklamní zboží – sem patří produkty, které se využívají na merchandising a jsou často k zakoupení třeba ve fanshopech (může jít o šály, dresy, ručníky, trička, vlaječky, hrnky a další)
- Sportovní zařízení – jedná se o sportovní produkty, které jsou potřeba k vykonávání daného sportu (například sportovní haly, stadiony, sportoviště, kurty, tratě a další zařízení)
- Komplexní marketingové a manažerské služby – jde o zajištění a zaštitění např. nějaké sportovní akce (např. řízení cyklistického závodu apod.)
- Sportovní mediální firmy – spadají sem televizní společnosti zaměřené na nabízení sportovních produktů, internetové televize, sportovní časopisy, sportovní rozhlasová média apod.
- Servisní firmy
- Rekreační aktivity – jedná se o sportovní produkty jako například turistika, běžky, horská cyklistika, horolezectví atd.

Cena

Je to velmi důležitý prvek marketingového mixu, který ukazuje, jakou sumu peněz je potřeba použít na sportovní produkt nebo službu. Cenu u sportovního produktu nebo služby ovlivňuje mnoho faktorů. Na celkovou cenu mají vliv faktory jako například patří vstupné, poplatky za parkování a dopravu, občerstvení, nákup suvenýrů, daný program, někdy také ubytování a v neposlední řadě také čím dál populárnější možnosti sportovních sázek (Nová et al., 2016).

Místo (distribuce)

Distribuce, jak už z názvu vyplývá, je systém, ve kterém se řeší cesty a způsob dostání produktu nebo služby k zákazníkovi. Dle Čáslavové (2009) je důležité, jestli je sportovní produkt hmotný, či nehmotný. Hmotným produktem se většinou rozumí sportovní zboží. Nehmotným produktem může být například služba, místo nebo dokonce i myšlenka, respektive sportovní zážitek.

Propagace

Podle Čáslavové (2009) se propagací myslí vhodný způsob komunikace, který povede k úspěšnému prodeji sportovního produktu nebo služby.

Propagace v sobě zahrnuje 4 základní formy a činnosti. Tyto formy a činnosti se dohromady nazývají propagační mix a patří sem především:

- Reklama
- Publicita
- Podpora prodeje
- Osobní prodej

Pro fotbalové prostředí je specifické, že nemalou část reklamy a propagace pro všechny druhy prodejní činnosti klubu obstarávají bezplatně media, které obsáhle a průběžně informují o utkáních a o životě klubů (zvláště jejich tzv. hvězd mezi hráči a trenéry) a tím zvyšují zájem o konkrétní utkání, tedy i o zakoupení vstupenek na utkání či o zakoupení produktů ve fan-shopu klubu atd. Kluby proto mají zvýšený zájem o pozitivní a všestrannou spolupráci s mediální sférou.

Dále formu podpory prodeje mají také některé projekty, které plní i další funkce v oblasti PR pro propagaci sportovního úseku klubu (např. náborové akce pro výběr talentovaných dětí a mládeže, setkání mládežnických týmů s bývalými hráči klubu, autogramiády ve fan-shopu nebo u stánků u stadionu před ligovými utkáními apod.). Podobně i některé reklamní a marketingové prezentace na klubovém webu a účtech klubu na sociálních sítích.

Dvořáková (2005) uvádí, že sportovní reklama do oblasti marketingu sportu neodmyslitelně patří a sportovní reklamu dále rozděluje dle reklamního sdělení na 3 typy:

- Reklama na sportovním nářadí, náčiní apod.
- Reklama na sportovním zboží
- Reklama propagovaná prostřednictvím známého sportovce

S posledním výše zmíněným bodem (Propagace reklamy prostřednictvím známého sportovce) je spjat také pojem marketingová hodnota sportovce. Marketingová hodnota sportovce se dle Dvořákové (2005) skládá z několika základních kritérií:

- Popularita daného sportovního odvětví
- Dosažené sportovní výsledky v daném sportovním odvětví
- Mediální popularita
- Lidský profil sportovce
- Image

V současné době je pro posouzení marketingové hodnoty sportovce zásadní také vliv na sociálních sítích, především Instagramu. Není tajemstvím, že nejpopulárnějším sportem na naší planetě je fotbal. Na základě této skutečnosti si lze snadno odvodit, že sportovci s obrovskou marketingovou hodnotou jsou fotbalisté. Pokud se tedy jedná o špičkového světového fotbalistu s obrovským vlivem na sociálních sítích, můžeme s jistotou říct, že takový sportovec disponuje mezi světovými sportovci jednou z nejvyšších marketingových hodnot vůbec.

Osobnost

Sport jako takový, je závislý a funguje díky lidem. Významem „osobnost“ v marketingovém mixu sportu se rozumí kvalita lidských zdrojů, zapojených ve sportovním odvětví (Nová et al., 2016).

Nová et al. (2016) dále doplňuje, že ve sportovním prostředí můžeme tyto lidské zdroje rozlišit do několika základních skupin:

- Hráči (sportovci)
- Pracovníci v podpůrných, pomocných a rozšiřujících službách – občerstvení, pořadatelská služba apod.
- Klienti (sportovní diváci a fanoušci)
- Dobrovolníci

2.6.3 Sponzorství ve sportu

V dnešní době je sponzorství ve sportu nedílnou součástí tohoto odvětví. Český právní řád pojem sponzorství nedefinuje, a tak v praxi nejčastěji formu sponzorství mají různé obchodní smlouvy o reklamní a jiné marketingové spolupráci.

Díky sponzoringu plynou do sportu finance, díky kterým se daný sport může posouvat jak po stránce vyloženě sportovní (možnost dovolit si lepší hráče – tzn. lepší výsledky, předvedená hra), tak v dalších oblastech, například také v oblasti vylepšení infrastruktury, vybavení pomocného personálu, používání moderních pomůcek apod. Tyto prostředky však slouží také přímo v oblasti marketingu a tím generují zdroje pro financování klubu jako celku. Takto se atraktivním způsobem sponzor dostává do povědomí lidí, kteří sponzorovaný sport sledují. Sponzoring je tedy vzájemná protislужba a jen velmi zřídka jde o čistý klasický dar klubu či formu mecenášství a donátorství.

Jinak řečeno, pokud se jedná o jednostrannou podporu a daný subjekt za oplátku nežadá protislužbu např. ve formě propagace a zviditelnění, nejedná se v tom případě o obchodní marketing a reklamní plnění, ale o mecenášství, či dárcovství. Mecenášství a dárcovství se tedy zpravidla odlišuje nejen od sponzorské reklamní spolupráce, ale také tím, zda se jedná o ojedinělý akt a zda se opakuje bez obchodního protiplnění. V případě opakující se podpory se jedná o mecenášství. V případě, že je podpora ojedinělým aktem, jedná se o dárcovství.

Sportovní sponzoring se dá obecně shrnout jako vztah minimálně dvou subjektů, ve kterém obě strany něco získají a také obětují, přičemž jedna ze stran je sponzor a druhá ze stran je sponzorovaný (Nová et al., 2016).

Velmi zajímavým poznatkem je skutečnost, že v celosvětovém měřítku přibližně tři čtvrtiny veškerých sponzorských výdajů jdou do oblasti sportu (Kunz, 2018).

2.6.4 Analýza zákazníka ve sportu a analýza konkurence ve sportu

Sportovní organizace chtějí a potřebují znát návyky a potřeby svého zákazníka (fanouška). Na základě toho mohou poté specifikovat, upravovat a pozměňovat svůj produkt a adekvátně ho propagovat, nabízet a prodávat.

Pro dosažení úspěchu je velmi nutné sledovat konkurenci a celkové trendy v obchodě a marketingu. Díky tomu mohou zjistit, jestli je strategie, kterou využívá jiná sportovní organizace, účinná (Čáslavová, 2009).

Segmentace zákazníka a produktu

Čáslavová (2009) ve své knize popisuje, že segmentace zákazníka a trhu je vztah mezi potřebami zákazníků (spotřebitele) a prodejcem (přesněji jeho marketingovou aktivitou). Díky identifikaci tohoto vztahu lze určit potřeby daného zákazníka a jeho reakce na marketingovou aktivitu sportovní organizace.

Na základě toho můžeme zákazníka rozdělit na dva typy:

- Demografický (např. pohlaví, věk, vzdělání, příjem atd.)
- Psychografický (např. životní styl, osobnost atd.)

Jelikož se tato diplomová práce bude v další části zabírat marketingovou komunikací fotbalového klubu, není od věci zde zmínit členění příznivců fotbalu. Členění (segmentace) příznivců fotbalu (Čáslavová, 2009):

- Fanatici
- Fanoušci
- Nadšenci
- Kritici
- Bručouni

2.7 Fotbal

Fotbal jako sport, a ve vrcholovém profesionálním fotbal jako byznys, je celosvětovým fenoménem, který se v poslední době označuje také jako „football industry,“ který je pak součástí celkového sportovního a zábavného průmyslu.

Fotbalové soutěže jsou regulovány regulačními orgány jak na národní, tak na mezinárodní úrovni. Na mezinárodní úrovni jde jednak o celosvětovou organizaci FIFA a o kontinentální organizace, kterou v Evropě reprezentuje UEFA. V ČR je regulačním orgánem FAČR, která je členem UEFA a FIFA a pro profesionální první a druhou fotbalovou ligu potom ještě LFA, která je také členem evropské organizace European League.

Fotbalové aktivity jsou velmi těsně spojeny s komunikací, a ve vrcholovém profesionálním fotbale především s velmi rozvinutou marketingovou komunikací, která ve špičkových klubech a asociacích má vysokou a komplexní úroveň s využitím moderních technologií.

2.7.1 The Union of European Football Associations

The Union of European Football Associations (UEFA) v překladu znamená Unie evropských fotbalových asociací. UEFA je řídicí orgán evropského fotbalu. Sídlo UEFA je ve švýcarském Nyonu. Prezidentem UEFA je Alexander Čeferin. Tato asociace pod sebou má celkově 55 národních asociací po celé Evropě (včetně ČR). Tyto asociace se snaží podporovat, jak jen to je možné v zájmu celkového blahobytu. Cílem UEFA je zjednodušeně řečeno dohled a koordinace všech 55 asociací, které má pod sebou a také dohled nad vlastními soutěžemi, které má pod sebou. Jedná se o všem známé evropské soutěže Liga Mistrů a Evropská liga. Od nové sezóny 2021/2022 odstartuje v pořadí třetí

evropská klubová soutěž – Evropská konferenční liga. Pod hlavičkou UEFA se také dále konají mezistátní turnaje jako je Mistrovství Evropy, nebo Liga národů.

Cílem této asociace je propagace a řízení fotbalu na evropské úrovni v duchu fair play, etiky, solidarity, míry a porozumění. Odmítají jakoukoliv diskriminaci, ať už se jedná o politiku, náboženství, pohlaví, rasu nebo další jiný důvod (UEFA, 2019).

UEFA je jednou z několika federací, které společně tvoří celosvětovou fotbalovou asociaci FIFA (The Fédération Internationale de Football Association). FIFA je globální mezinárodní federací kontinentálních fotbalových asociací a má sídlo ve švýcarském Curychu s kompetencemi ohledně celosvětových fotbalových norem a celosvětových fotbalových soutěží, především pokud jde o formáty Mistrovství světa v různých kategoriích, včetně ženského fotbalu.

Orgány UEFA dle UEFA (2019):

- Kongres UEFA
- Výkonný výbor UEFA
- Prezident UEFA
- Orgány pro výkon spravedlnosti

Marketingová komunikace ze strany UEFA a FIFA je na vysoké úrovni jak z hlediska potřeb členských asociací a fotbalových klubů, tak z hlediska atraktivnosti pro partnery, media a fanoušky. Kombinace tradičních moderních nástrojů marketingové komunikace s využíváním moderních technologií na úrovni UEFA má pozitivní dopad i na české subjekty ve fotbalovém prostředí, zvláště pro FAČR, LFA a profesionální fotbalové kluby, zvláště pro ty, které hrají evropské soutěže a mají hráče ze zahraničí.

Bohužel i tak renomované organizace jako je UEFA a FIFA se nevyhnuly některým finančním či korupčním skandálům, ale zatím se vždy podařilo takové krize překonat a udržet svoji funkční integritu a respekt nejen ve sportovním, ale i v celospolečenském prostředí. To je zvláště důležité právě v dobách boje proti pandemii a také v boji proti negativním jevům, které provázejí soudobou civilizaci (např. rasismus, drogy, gambling, praní špinavých peněz apod.).

Nutno ale přiznat, že pod vlivem největších klubů a asociací bude nyní UEFA realizovat některé změny, jak v klubových soutěžích, tak na úrovni soutěží národních týmů (jde o úpravy v Lize mistrů, Evropské lize a v nově vzniklé Konferenční lize).

Velký význam mají tzv. národní koeficienty a s tím související počty účastníků, rozdělení do výkonnostních skupin. Naštěstí se však nyní ukázalo, že UEFA je i v době pandemie schopna hájit zájmy členských asociací a také zájmy svých vlastních celoevropských soutěží a postavit se tvrdě proti projektům, které by sloužily jen vybrané elitě klubů z několika států (viz odmítnutí projektu tzv. Super ligy v dubnu tohoto roku, který odmítla také FAČR).

2.7.2 Fotbalová asociace České republiky

Fotbalová asociace České republiky (FAČR) organizuje fotbal v České republice. Jinými slovy je to nejvyšší řídicí fotbalový orgán v ČR. Spadá pod organizace FIFA a UEFA. FAČR dříve (do roku 2011) nesl název Českomoravský fotbalový svaz (ČMFS). Kromě organizace fotbalu FAČR podporuje a organizuje také futsal. Sídlo FAČR je v Praze na Strahově. Dne 7. 6. 2014 byla FAČR z pohledu právní formy přetvořena (fransformována) na spolek (Fotbalová asociace České republiky, 2019).

Symboly asociace jsou dle Stanov FAČR (2019):

- Znak (logo asociace)
- Vlajka

Zásady FAČR dle stanov (2019):

- Nezávislost na ideologickém názoru, náboženském postoji a politice
- Nepřípustnost diskriminace
- FAČR odmítá jakoukoliv národnostní, etnickou nebo rasovou nenávisť
- Absolutní dodržení fair play
- Fungování v souladu s požadavky olympionismu. Dodržování principů a norem dle Etického kodexu, Olympijské charty a dokumentů MOV (Mezinárodní olympijský výbor).

Je všeobecně známo, že momentálně FAČR čelí negativním důsledkům různých kauz a probíhají přípravy na valnou hromadu, která zvolí nové vedení FAČR a pod tlakem veřejnosti a médií se bude muset řada věcí změnit, především k větší transparentnosti a férovosti ve všech oblastech fungování FAČR, především v oblasti využívání státních dotací a prevenci proti korupci a jiným negativním vlivům. Nové přístupy se očekávají

také ve vztahu k LFA a ve vztahu k dceřiným společnostem či jiným organizacím, jejichž majitelem či zřizovatelem je FAČR.

V současné době probíhá předvolební boj, protože v červnu 2021 bude valná hromada, kde se očekává volba nového vedení FAČR, přičemž všichni kandidáti na předsedu FAČR se netají potřebou nejrůznějších změn. Momentálně kandidují na předsedu FAČR tři kandidáti. Dva bývalí reprezentanti a mezinárodně slavní hráči Karel Poborský a Vladimír Šmicer. Třetím kandidátem je Petr Fousek, zkušený funkcionář s diplomatickým kreditem v tuzemsku i v zahraničí, respektive v rámci UEFA.

2.7.3 Ligová fotbalová asociace

Ligová fotbalová asociace (LFA) byla založena v roce 2011 profesionálními fotbalovými kluby v České republice. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob. Členem této asociace jsou všech profesionální kluby v naší zemi. Jedná se celkově o 32 profesionálních klubů (momentálně 18 prvoligových klubů a 14 druholigových). LFA je od roku 2018 také členem European Leagues (Ligová fotbalová asociace, 2019).

Podstatou asociace je řízení a organizace profesionálních fotbalových soutěží v ČR (Fortuna liga a Fortuna národní liga). Dále se snaží o zvyšování kvality a úrovně soutěží, klubů, hráčů a povědomí o tomto sportu. Zastupuje zájmy profesionálních soutěží také co se týče tržní hodnoty soutěží (např. televizní práva). LFA se samozřejmě snaží o moderní marketingovou činnost a marketingovou komunikaci dle trendů ve fotbalově nejvyspělejších zemích a na úrovni UEFA a FIFA, respektive dle trendů v největších, nejvýznamnějších a nejsledovanějších profesionálních ligových soutěží, především v Anglii, Německu, Španělsku, Francii a Itálii.

Bude důležité, aby také LFA ve spolupráci s FAČR hájila zájmy všech českých klubů při zahraničních iniciativách, které mají komercializovat jen určitou vybranou skupinu top-klubů a oddělit se od kořenů a tradic celoevropského fotbalu. Tento tradiční postoj je nutný i pro nepřijetí některých názorů, které prosazují až příliš velké oddělení amatérského a profesionálního fotbalu v českých podmínkách, nebo které finančně a marketingově příliš privilegují největší a nejbohatší kluby vůči ostatním.

2.7.4 Fortuna liga

Jedná se o nejvyšší fotbalovou soutěž v České republice. Tato soutěž vznikla rozdělením Československé ligy na samostatnou českou ligu v létě roce 1993. Během této

doby nesla několik názvů (dle hlavního sponzora soutěže). Od roku 1997 do roku 2014 nesla naše nejvyšší fotbalová soutěž název Gambrinus liga. Poté se hlavním partnerem soutěže stala společnost Synot, podle které se soutěž jmenovala. Během dalších sezón se pak název měnil ještě celkově 3x (ePojisteni.cz liga, HET liga a momentálně Fortuna liga).

V aktuální sezóně 2020/2021 Fortuna ligu hraje celkově 18 klubů. Sezóna se hraje každý s každým na dva zápasy (tzn. 34 ligových kol) systémem podzim-jaro. První tým v tabulce po skončení soutěže získává mistrovský titul a zároveň spolu s druhým nejvýše postaveným klubem v tabulce postupuje do kvalifikace o Ligu Mistrů. Třetí a čtvrtý nejvýše umístěný klub v tabulce postupuje do kvalifikace Evropské konferenční ligy. Tato soutěž je úplně nová a startuje poprvé od sezóny 2021/2022. Je to v pořadí třetí evropská klubová soutěž (společně s Ligou Mistrů a Evropskou ligou). Co se týče sestupujících, tak v aktuální sezóně 2020/2021 sestupují z nejvyšší soutěže poslední tři kluby (Fortuna liga, 2021).

Zcela zásadním a novým prvkem, který ovlivnil v poslední době Fortuna ligu, a podobně i utkání národního reprezentačního týmu, jsou utkání bez diváků na stadionech. Liga tím má nejen jinou atmosféru a kulisu, která ovlivňuje výkony aktérů přímo na hřišti (hráči, trenéři, rozhodčí), ale také fungování celého zázemí na stadionech, včetně prostor pro komunikaci s médii a pro spolupráci se sponzory a dalšími partnery klubů.

Zvláště pro kluby, které mají velkou fanouškovskou a sponzorskou základnu, tak moderní infrastrukturu pro servis návštěvníkům, jde o zcela mimořádný zásah do klubové činnosti a prosperity s následky, které se budou teprve konkretizovat a vyčíslovat i na úrovni celé LFA a nelze vyloučit, že bude muset k reorganizaci obou nejvyšších profesionálních fotbalových soutěží (zvláště některé menší druholigové se dostávají na hranici svého přežití). Podobně i fungování úseků mládeže a jejich fotbalových akademií bude vyžadovat úpravy či změny, které mají přímou a nepřímou vazbu na Fortuna ligu.

2.7.5 Fotbalová vysílací práva

V současné době v už od roku 2014 vlastní vysílací televizní práva pro nejvyšší fotbalovou soutěž v ČR (Fortuna liga) soukromá obchodní společnost Pragosport, pro kterou podmínky jejich využívání stanoví smlouva, která platí až do roku 2024.

Pro lepší orientaci je důležité zmínit, že společnost Pragosport získala vysílací televizní práva na Fortuna ligu od Ligové fotbalové asociace (LFA). Společnost

Pragosport tato vysílací práva dále přeprodává především společnosti O2 TV, která zajišťuje televizní přenosy.

LFA tak disponuje přibližně 150 miliony korun na sezónu a tyto finance dále rozděluje mezi profesionální kluby první a také druhé nejvyšší a nejsledovanější fotbalové soutěže, a to dle kritérií a postupů, které si kluby schválí v rámci LFA s tím, že jde i o motivační vyšší plnění pro nejlepší týmy. Tak například SK Slavia Praha (úřadující vítěz nejvyšší soutěže), dle nedávného vyjádření slávistického představitele klubu pana Jaroslava Tvrdíka na sociální síti Twitter, vyinkasuje za jednu sezónu přibližně necelých 12 milionů korun. (Tvrdík, 2019).

V porovnání s ostatními evropskými domácími soutěžemi inkasují však kluby Fortuna ligy velmi malé částky za vysílací práva. Když se poohlédneme do zahraničí, jde tamním klubům o daleko vyšší plnění. Například na anglickou nejvyšší soutěž (Premier League), tak porovnání příjmů z vysílacích práv je až úsměvné. Kluby anglické Premier League si v sezóně 2018/2019 rozdělily částku přibližně 2,5 miliardy anglických liber (Bednarz, 2019).

Dalo by se namítat, že zrovna anglická Premier League je v tomto ohledu velký nadstandard, což je určitě pravda, ale pokud se podíváme na další srovnatelné evropské domácí soutěže, tak například řecká nejvyšší soutěž za vysílací práva inkasuje přibližně 32 milionů eur za sezónu a švédská nejvyšší soutěž přibližně 40 milionů eur za sezónu. Na tomto příkladu je jasně vidět, že to je stále mnohonásobně více, než inkasují kluby v naší nejvyšší soutěži (Augustin, 2019). Samozřejmě vyšší plnění mají nejen kluby v Německu, ale i kluby v sousedních státech jako je Polsko a Rakousko.

Oblast televizních vysílacích práv a celkově otázka peněz je pro fotbal v dnešní době už zcela zásadní a rozhodující. Fotbal už zdaleka není jen sportem a zábavou. Je součástí společensko-ekonomických systémů. Jde o obrovský byznys, ve kterém se nachází opravdu velké množství peněz. Obrovské finance se ve fotbale točí prakticky v jakoukoli dobu, bez ohledu na nejrůznější ekonomické krize (Valášek, 2009).

Zdá se však, že i navzdory pandemii, kdy zásadně klesly příjmy klubů (především ze vstupného, cateringu atd.) význam televizních vysílacích práv ještě vzroste a vzroste také význam souvisejících sportovních TV pořadů, které souvisejí s fotbalovými soutěžemi, na které se vztahují přenosová práva.

Podobně vrůstá význam dalších multimediálních forem marketingové komunikace na sociálních sítích, pomocí kterých kluby i asociace budou ještě více nejen komunikovat s partnery, fanoušky a veřejností vůbec, ale budou také produkovat nebo

podpůrně generovat finanční prostředky, které nutně potřebují pro své fungování a pro náhradu výpadků z příjmů ze vstupného atd.

Samozřejmě pro kluby jako je AC Sparta Praha jsou příjmy z televizních práv také důležité, ale na rozdíl od zahraničních klubů netvoří nejvýznamnější zdroje příjmů, jelikož větší příjmy mají z účasti v evropských soutěžích, za transfery hráčů nebo od velkých sponzorů. Také příjmy ze vstupného a z prodejů ve fan-shopu jsou u českých klub menší, než je tomu u zahraničních klubů.

Je i v zájmu Sparty, aby se v budoucnu problematika prodeje vysílacích práv profesionálních fotbalových klubů u nás řešila s požadavkem na vyšší efektivnost, jak je tomu ve fotbalově vyspělých zemích.

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení marketingové komunikace historicky největšího českého fotbalového klubu AC Sparta Praha, a to i s vlivem koronavirové krize na marketingovou komunikaci tohoto klubu. Následně jsou navržena možná doporučení ke zlepšení, či inovaci stávající marketingové komunikace klubu.

Úkoly práce

1. Prostudovat teoretická východiska v odborné literatuře na téma marketing, marketingová komunikace, marketingový mix, sportovní marketing a sponzoring
2. Shrnout a přiblížit klíčové fotbalové asociace, které regulují fotbal v tuzemsku a na mezinárodní úrovni
3. Vypracovat marketingovou situační analýzu fotbalového klubu AC Sparta Praha
4. Provést polostrukturovaný rozhovor s ředitelem marketingové komunikace AC Sparta Praha panem Ing., Mgr. Kamilem Veselým
5. Vypracovat SWOT analýzu
6. Na základě zjištěných skutečností z marketingové situační analýzy, rozhovoru s ředitelem marketingové komunikace klubu a provedené SWOT analýzy, následně navrhnout doporučení ke zlepšení, či inovaci marketingové komunikace tohoto historicky nejúspěšnějšího fotbalového klubu v České republice.

4 METODIKA

V rámci této kapitoly se zaměřuji na jednotlivé výzkumné techniky a metody, které slouží ke sběru dat a poté k následnému vyhodnocení mé diplomové práce. Metody sběru dat mohou být dle Čihovského (2006) následující: metoda analýzy primárních dat, metoda analýzy sekundárních dat a také metoda introspektivní

V teoretické části bylo nutné, pro lepší orientaci, prostudovat teoretická východiska dané problematiky. Studium dokumentů je dle Frömela (2002) metodou, která je využívána právě v počáteční neboli přípravné fázi, pro autorův lepší a detailnější přehled dané oblasti.

V praktické části této diplomové práce, přesněji řečeno v kapitole „Výsledky“, jsem využil pro sběr dat marketingovou situační analýzu, polostrukturovaný rozhovor a také SWOT analýzu.

4.1 Marketingová situační analýza

Zamazalová (2010) uvádí, že situační analýza se zabývá aktuální marketingovou situací daného podniku.

„Marketingová situační analýza je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení“ (Boučková, 2003, 17):

- vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti
- postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence

Dle Boučkové (2003) je možné marketingovou situační analýzu provádět také celkově ve třech různých časových intervalech:

- minulý vývoj
- současný stav
- možný budoucí vývoj

Marketingová situační analýza je zpracována na stranách 40 až 68.

4.2 Polostrukturovaný rozhovor

Pro zjištění detailních informací od zástupce klubu ohledně marketingové komunikace a také vlivu koronavirové pandemie na její jednotlivé oblasti, byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum dle Švaříčka a Šed'ové (2007) zkoumá daný jev do hloubky a dokáže přinést maximální množství informací.

Hendl (2005) dále dodává, že poměrně velkou výhodou je také rychlost sběru dat a následné analýzy.

Technika sběru dat byla pro tuto práci zvolena formou polostrukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor se dle Ferjenčíka (2000) vyznačuje předem připravenými otázkami s tím, že odpovědi na tyto otázky mohou být volné. Právě díky větší volnosti při odpovídání, je možnost nasbírat detailní a komplexní informace.

Miovský (2009) dále dodává, že je možné dle potřeby pozměnit znění, či pořadí otázek, nebo také přidat novou doplňující otázku. Doplňující otázky nabízí možnost rozpracovat otázky a následné odpovědi více do hloubky a na jednotlivé oblasti.

Polostrukturovaný rozhovor je zpracován na stranách 68 až 78.

4.3 SWOT analýza

Jako poslední výzkumná metoda byla použita analýza SWOT. Horáková (1992) uvádí, že SWOT analýza je celkovou analýzou všech vnitřních a vnějších činitelů podniku.

Dle autorů Kotler & Keller (2013) se SWOT analýzou rozumí celkové zhodnocení silných a slabých stránek dané firmy, dále pak příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou vnitřní ukazatelé. Naopak příležitosti a hrozby jsou ukazatelé vnější.

Dá se říci, že výše zmíněné silné a slabé stránky podniku jsou brány jako tzv. vnitřní funkčnost podniku. Naopak u příležitostí a hrozeb se nejedná o vnitřní funkčnost, ale hlavně o firemní vnější prostředí (Seth, 2015).

Kozel (2006) dále dodává, že se jedná o jednoduchý nástroj, kterým je možné stanovit firemní strategickou situaci v návaznosti jednak na vnitřní podmínky, ale současně také na podmínky vnější.

Sarsby (2016) má na tuto problematiku podobný názor, jelikož uvádí, že SWOT analýza je v současné době při posuzování podniku jedním z nejvíce používaných strategických nástrojů. Mezi základní výhody SWOT analýzy dle Sarsbyho (2016) patří: jednoduchost, aplikovatelnost a také že je velmi vysoce vizuální.

SWOT analýza je zpracována na stranách 79 až 93.

5 VÝSLEDKY

5.1 Marketingová situační analýza klubu AC Sparta Praha

Tato část diplomové práce obsahuje shrnutí situace celé marketingové oblasti tohoto historicky nejúspěšnějšího a nejpopulárnějšího fotbalového klubu v České republice. Zároveň zde budou zahrnuty také další vlivy, které marketingovou oblast dotváří.

5.1.1 Historie klubu

AC Sparta Praha je historicky nejúspěšnější a velmi populární fotbalový klub v ČR. Během své bohaté historie získal klub celkově 36 titulů. Historie Sparty má cyklický vývoj a střídala se období vzestupů a poklesů, jako je tomu nejen u jiných klubů, ale ve společenském životě vůbec.

Pro upřesnění nutno specifikovat některá důležitá data a další fakta. Tento sportovní klub byl založen 16. listopadu 1893 a nesl v té době název Athletic Club Královské Vinohrady. Prvním předsedou byl Maxmilián Švagrovský. Několik týdnů po založení klubu, byla pořádána exhibice, na kterou zavítal také Bohumil Rudl. Ten poté přivedl do klubu i své dva fotbalově založené bratry Václava a Rudolfa, kteří poté přivedli další hráče a vytvořili mužstvo.

V roce 1894 klub díky velmi slabé podpoře radnice, která nebyla sportu, a zvláště fotbalu nakloněna, změnil své působiště a také název. Klub se na základě návrhu Vladimíra Horejce přejmenoval na Athletic Club Sparta (AC Sparta).

První derby se Slavií proběhlo v roce 1896 na Císařské louce. Toto derby vyhrála Sparta 1-0, ale rozhodčí Josef Rössler-Ořovský tuto branku po skončení zápasu odvolal.

V roce 1906 po vzoru anglického klubu Arsenal zvolila Sparta stejné klubové barvy a také nastupovala v rudých tričkách a bílých trenkách. Z této barevné kombinace Sparta vychází dodnes, i když v procesu času používala i jiné barevné kombinace dresů, především ve vazbě na černou barvu dresů, jak na to navazuje současné změna loga Sparty.

I ve Spartě se následně stalo módou, že zvláště pro venkovní utkání se používá jiná barevná kombinace, jak je to v moderním fotbalovém a marketingu nyní běžné v celém světě. Celkově se však Sparta průběžně hrdě hlásí ke svým klubovým barvám v trojkombinaci červená, žlutá a modrá barva a nově znovu se zdůrazněním černé barvy.

Ze sportovního hlediska, které má zásadní význam pro marketingovou komunikaci v každé historické etapě Sparty, byl důležitým mezníkem první titul tohoto slavného klubu, který přišel v roce 1912.

V dané sezóně tomu předcházela kuriózní skutečnost, a to že zápas mezi Spartou a Slavii bylo předčasně ukončeno. Náhradní termín v jarní části sezóny se ale Slavii nezamlouval, a tak byl zápas kontumován ve prospěch Sparty. Sparta na jaře následně vyhrála nad Slavii Brno a AFK Kolín a mohla tak oslavovat titul prvního oficiálního mistra českých zemí.

Podobně důležitým mezníkem v historii každého klubu je stadion. V roce 1917 se klub přestěhoval na místo dnešního současného stadionu na Letné, který dnes patří k největším a nejmodernějším stadionům v ČR, ale tehdy odpovídal své době. Z hlediska marketingu je zajímavé, že v letech 1914-1917 za Spartu nastupoval v brance Sparty slavný a velmi populární český komik Vlasta Burian, který za Spartu odehrál skoro sto zápasů.

Tým Sparty v několika prvních poválečných letech neměl konkurenci doma a později ani v Evropě. Právě díky tomu vznikl její přídavek „Železná“, který tak ještě více zvýrazňuje návaznost na název zdůrazňující spartánské tradice v období Antiky.

V roce 1919 vyhrála Sparta Mistrovství Českého svazu fotbalového a pak dosáhla úspěchů i na mezinárodním poli. Například v roce 1921 porazila Sparta na Letné Norimberk 5:2 a před 60 tisíci fanoušky porazila i španělskou Barcelonu 3:2. V roce 1922 se Sparta utkala ve dvojzápase s Celticem Glasgow, který byl v té době považován za jeden z nejlepších klubů na světě vůbec. Sparta tyto zápasy vyhrála 2:1 a 2:0.

V letech 1920 až 1923 se Spartě povedlo něco speciálního a nevídaného. Sparta v 50 mistrovských zápasech vstřelila 230 branek, obdržela pouze 40 a v těchto 50 zápasech neztratila ani jeden bod. Mezi lety 1926-1944 Sparta dominovala také v Evropě. V sezóně 1926/1927 Sparta vstoupila do 1. ročníku Středoevropského poháru. Po postupech přes Admiru Vídeň a Hungárii, se ve finále utkala s Rapidem Vídeň, který porazila 6:2 (prohra 2:1 v odvetě už nic neohrozila) a připsala si tak své první vítězství ve Středoevropském poháru. V roce 1930 přišel do klubu belgický hráč Raymond Braine, který se stal hlavní hvězdou týmu. O rok později odjela Sparta na turné do Skandinávie. Zde vyhrála 7 z 8 zápasů a nejvíce byl vidět Oldřich Nejedlý. Oldřich Nejedlý se poté stal výraznou osobností tohoto klubu.

Další triumf ve Středoevropském poháru Sparta přidala v roce 1935. Postupně vyřadila First Viennu, Fiorentinu, Juventus a ve finále porazila Ferencváros. V roce 1944

se Sparta stala bez jediné porážky zase mistrem ligy. Toto úspěšné období poté ale bohužel přerušila válka.

V období mezi lety 1945-1973 je typickým obdobím, kdy se střídaly úspěchy i neúspěchy. V tomto období Sparta získala 6 mistrovských titulů, odehrála kvalitní zápasy na evropské scéně, mezi lety 1951-1964 ale také bojovala o záchranu. V neposlední řadě vlivem komunistického puče začalo období nedůstojných změn názvu klubu. V sezóně 1948/1949 se klub chvíli jmenoval Athletic Club Sparta Bubeneč, dále pak Sokol Bratrství Sparta, v roce 1952 a 1953 přišel název Sparta ČKD Sokolovo. V roce 1953 z názvu klubu zmizelo slovo Sparta a na dlouhých 12 let se klub jmenoval TJ Spartak Praha Sokolovo.

V roce 1959, kdy klub stále bojoval o záchranu (vždy úspěšně) přišel z Košic Andrej Kvašňák, který se později stal „Spartanem století“. K tomu mu dopomohl v roce 1964 příchod trenéra Václava Ježka, se kterým klub hned v sezóně 1964/1965 získal titul v československé lize. Mezi další výborné hráče v tomto období patřil například Václav Mašek nebo Vladimír Táborský.

V roce 1965 se znova měnil název klubu, a to na TJ Sparta ČKD Praha. Následně na to (o dva roky později) získala Sparta hned další mistrovský titul právě s výše zmiňovaným trenérem Ježek (jednalo se o sezónu 1966/1967). V těchto letech, konkrétně v letech 1965-1979 ve Spartě působil také výborný obránce František Chovanec (odehrál 660 zápasů).

1973-1982 bylo období, které nebylo pro Spartu zrovna růžové. V roce 1975 klub poprvé v historii (také ale naposledy) spadl z nejvyšší soutěže. Zpět do nejvyšší soutěže klub postoupil hned o rok později z druhé příčky za Frýdkem-Místkem.

Velké úspěchy přišly až s návratem progresivního trenéra Václava Ježka, který se vrátil v roce 1982 a klub i fanoušci si o něj hodně slibovali. Trenér Ježek totiž společně s trenérem Jozefem Venglošem v roce 1976 dovedl československo k triumfu na Mistrovství Evropy v Bělehradě a měl zkušenosti také ze zahraničních angažmá v Nizozemsku (ADO Den Haag, Feyenoord Rotterdam).

Angažmá trenéra Ježka hned v první sezóně začalo fantasticky, když Sparta v roce 1983 vyřadila v Poháru UEFA Real Madrid. Vyřazení Realu Madrid byla absolutní senzace, jelikož se jednalo o jeden z nejslavnějších klubů na světě. V prvním zápase Sparta vyhrála 3:2. Za Spartu se v tomto zápase trefil Chovanec, Procházka a Griga. V odvetě zařídil remízu 1:1 Skuhravý.

Po skalpu Realu Madrid se tým nastartoval a v roce 1984 získal s trenérem Ježkem znova mistrovský titul. Stalo se tak po 17 letech, kdy titul se Spartou naposled získal právě Ježek. Sparta získala také tituly i v následujících sezónách (1985, 1987, 1988, 1989, 1990).

V osmdesátých letech minulého století oblékalo dres Sparty plno vynikajících hráčů, jako například: Jan Stejskal, Jan Berger, Július Bielik, Michal Bílek, Petr Vrabc, Stanislav Griga, František Straka, Ivan Hašek, Jozef Chovanec, Vítězslav Lavička, Zdeněk Ščasný, Tomáš „Bomber“ Skuhřavý a další. Někteří z těchto hráčů se poté stali úspěšnými profesionálními trenéry.

Sametová revoluce pro klub znamenala také změnu názvu. V roce 1990 zmizela z názvu klubu továrna ČKD a nový název zněl TJ Sparta Praha. V devadesátých letech a na přelomu tisíciletí zažívala Sparta zlatou éru. Klub také převzal nový majitel Petr Mach.

16. 1. 1991 se odehrála poslední zásadní změna názvu klubu. Do názvu se vrátilo dřívější AC, tudíž nový název zněl AC Sparta Praha. Sparta Praha v tomto roce získala svůj další titul a nastartovala úspěšnou etapu devadesátých let.

V roce 1992 Sparta startovala v nultém ročníku Ligy Mistrů, ve kterém porazila Glasgow Rangers, dále také tehdy vynikající Olympique Marseille a k postupu do finále jí zbývalo postoupit přes španělskou Barcelonu, kterou slavně doma porazila 1:0 brankou Horsta Siegla, ale v odvetě už Sparta na Barcelonu nestačila a do finále nakonec nepostoupila.

V roce 1993 Sparta získala svůj poslední federální titul. Od další sezóny už byla liga rozdělena, což ale Spartu v získávání dalších titulů nijak neovlivnilo, jelikož od tohoto roku až do roku 2003 získala celkově dalších 8 mistrovských titulů. Malý detail se odehrál i v názvu. Za název AC Sparta Praha bylo 27. 12. 1993 přidána zkratka a. s. (akciová společnost). Tento název vydržel až do současnosti.

O zlatou éru Sparty se v devadesátých letech zasloužilo mimo jádra hráčů z úspěšných sezón z let osmdesátých, také mnoho dalších a v té době mladých hráčů, jako například: Petr Kouba, Martin Frýdek, Michal Horňák, Václav Němeček, Horst Siegl, Jiří Novotný, Lumír Mistr, Pavel Nedvěd, Jan Koller, Vratislav Lokvenc, Zdeněk Svoboda a další. Mezi trenéry se vystřídali mnozí trenéři, kteří byli dříve úspěšnými hráči i mimo Spartu (například Karol Dobiaš, Dušan Uhrin st., Vlastimil Petržela) a také bývalí hráči Sparty (Chovanec, Ščasný).

Na Konci 90. let a začátku nového tisíciletí k výše zmíněným hráčům přibyli také další významná jména spartanských úspěchů. O další tituly se v těchto letech mimo jiné

zasloužili také hráči jako: Jaromír Blažek, Jiří Jarošík, Miroslav Baranek, Martin Hašek, Libor Sionko, Tomáš Rosický, Zdeněk Grygera, Tomáš Jun, Marek Kincl, Tomáš Hübschman, Petr Čech a další.

AC Sparta Praha získala během 13 let (od roku 1990 do roku 2003) deset mistrovských titulů (1991, 1993, 1994, 1995, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2003).

Pokud bychom bilanci počítali i s osmdesátými léty, tak by to znamenalo, že Sparta získala za třiatdvacet let celkově neuvěřitelných 16 mistrovských titulů.

Ze sportovního i marketingového hlediska byl důležitý postup Sparty v roce 2001 do osmifinále Ligy Mistrů, kde narazila na španělský Real Madrid a odehrála s ním na domácí půdě památný zápas, na který dodnes všichni hráči i fanoušci vzpomínají. Sparta nakonec prohrála 2:3 (branky Michalík a Sionko), ale podala výborný výkon a zaujala odborníky i širokou veřejnost v celé Evropě.

Z velkého výčtu výše zmíněných hráčů je důležité nade všechny ostatní zmínit jméno Jiří Novotný. Jiří Novotný získal během let 1987-2003 se Spartou Praha celkově 14 mistrovských titulů, což je dosavadní rekord, který se zatím nikomu nepodařilo překonat.

Dalším významným jménem je určitě Tomáš Rosický, který jako mladý talent nakoukl do mužstva v roce 1999 a během dvou let na sebe dokázal upozornit natolik, že v roce 2001 ho ze Sparty vykoupila Borussia Dortmund za více než 500 milionů korun. Tato částka je doposud nejvyšší, jaká kdy byla za hráče směrem z české ligy do zahraničí zaplácena. Tomáš Rosický je momentálně sportovním ředitelem Sparty, což je uvedeno a více rozepsáno v další kapitole této práce.

V roce 2005 přichází po dvou letech další mistrovský titul, který se ale na rozdíl od let minulých nezvládl obhájit. Tou dobou už měla Sparta jeden rok nového majitele, kterým se stala skupina J&T, kde hrál zásadní roli právník a velký podnikatel Daniel Křetínský. Pod tímto majitelem je klub i v nejistých dobách finančně stabilní a ekonomicky silný. Na domácí scéně se po příchodu Daniela Křetínského klubu ve vlnách střídavě daří i nedaří. Velkým neúspěchem je pro Spartu ale skutečnost, že se od roku 2005 nedokázala dostat do základní skupiny Ligy Mistrů.

Za zmínku stojí rok 2007, kdy Sparta vyhrála pod vedením kouče Michala Bílka „double“ (titul a domácí pohár). Další úspěch na domácí scéně přišel pod trenérem Jozefem Chovancem v sezóně 2009/2010. Sparta získala mistrovský titul, během celé sezóny nebyla poražena a titul získala v posledním kole na domácím hřišti brankou

Tomáše Řepky (bývalý reprezentant, který je i v současnosti velmi sledovanou fotbalovou celebritou, především bulvárními médii).

Poslední velký úspěch přišel v roce 2014. Klub v tomto roce vyhrál „triple“, což znamená vítězství v lize, domácím poháru a superpoháru. Pod tímto úspěchem je jako hlavní trenér podepsán Vítězslav Lavička. Po tomto úspěchu Sparta už žádný další titul zatím nepřidala a čeká na něj dodnes.

Malou náplastí může být alespoň několikanásobná účast v základní skupině Evropské ligy a celkem čtyřnásobné probíjení se do vyřazovacích fází Evropské ligy, kde Sparta odehrála pěkná utkání například s Liverpoolem, londýnskou Chelsea, Interem Milán, Villarrealem apod.

Jak bylo naznačeno, problém Sparty je velká fluktuace v trenérském štábu. Marketingově, ale především sportovně a ekonomicky, nevyšla sázka na zahraniční trenéry a jimi požadované zahraniční hráče. V současnosti A-tým v roce 2021 vede renomovaný trenér Pavel Vrba, který má naplnit ambice Sparty v tuzemském i evropském fotbale s tím, že se ustoupilo od strategie velké internacionalizace klubu a jde o návrat k většímu uplatnění vlastních mladých hráčů, kteří prošli systémem spartánské mládeže, který dnes představuje úspěšná klubová akademie působící v areálu na Strahově, který je nejmodernějším a největším tréninkovým centrem v ČR.

Souhrnně lze říct, že historie Sparty je neoddelitelnou součástí klubové kultury a má přesah o všech oblastí klubu včetně marketingu a marketingové komunikace.

5.1.2 Organizační struktura

Jak bylo zdůrazněno, fotbalový klub AC Sparta Praha je obchodní korporací ve formě akciové společnosti. Celý oficiální název společnosti je AC Sparta Praha fotbal, a. s. Základní kapitál této společnosti je na české poměry astronomických 2 453 950 000,- Kč.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada.

Řídícím orgánem klubu je představenstvo. Dle stanov společnosti by mělo mít představenstvo 7 členů. Momentálně má však pouze členů 6. Představenstvo se skládá z předsedy představenstva, dvou místopředsedů a tří členů představenstva. Předsedou představenstva je Daniel Křetínský. František Čupr a Dušan Svoboda jsou místopředsedy představenstva. Zbývajícími třemi členy představenstva jsou Tomáš Krívda, Petr

Hrdlička a Michal Viktorin. Jako poradkyně představenstva v klubu působí Martina Králová. Pod představenstvo dále spadá výkonné vedení klubu.

Ve výkonném vedení klubu pozici generální ředitele zastává František Čupr, který před působením v klubu pracoval na vrcholných pozicích ve firmách Daniela Křetínského. Do Sparty přišel v roce 2018 s cílem zefektivnit řízení klubu, nikoliv osobně řídit samotný sportovní úsek, který je v profesionálním fotbalovém klubu naprosto rozdílný od běžných firemních aktivit mimo fotbal, takže potřebuje kvalifikované a zkušené specialisty. Proto je ve vedení klubu sportovním ředitelem Tomáš Rosický, který v této funkci využívá svou úspěšnou mezinárodní hráčskou kariéru (je odchovance Sparty, ale působil v zahraničních top klubech v Německu a v Anglii, hrál za české národní mužstvo). Je to jeho po ukončení hráčské kariéry první manažerská funkce ve vrcholovém fotbale a představuje tak fází získávání zkušeností především v manažerských znalostech, dovednostech a schopnostech, které jsou plně jiné než ty, které vyžaduje hráčská pozice.

Sportovní ředitel Tomáš Rosický má ve Spartě ne vždy úplně jasné kompetence pro vedení sportovního úseku, zejména při odvolání, či setrvání hlavního trenéra, tvorbě a fungování realizačních týmů a při celkovém fungování sportovního úseku. Samozřejmě průběžně musí komunikovat se všemi s hráči i trenéry uvnitř klubu, jakož i s externími subjekty na meziklubové úrovni, s hráčskými agenty a skauty, s fotbalovými orgány, mediální sférou atd. Samozřejmě se účastní jednání o příchodu nových hráčů, odchodu stávajících hráčů, rozhodování se nad nabídkami na přestup, či prodlužování smluv stávajících, a to vše ve vazbě na podklady a stanoviska z klubového skautingu a trenérských štábů. Ve fotbalovém prostředí se jedná o jednu z nejnáročnějších a nejdůležitějších funkcí, jelikož na rozhodnutí sportovního manažera/ředitele je závislé celé další sportovní fungování klubu.

V této agendě Tomáši Rosickému pomáhá a poskytuje odbornou součinnost také právník Petr Hrdlička, především v oblasti hráčských přestupů, jednání o prodloužení hráčských a trenérských smluv, popřípadě ukončení smluv nebo řešení sporů a problémů z právního a administrativního hlediska.

Mezi další členy výkonného vedení klubu patří finanční ředitel Jakub Urbaník, ředitel komerčního úseku Tomáš Křívda, generální sekretář Dušan Žovinec, ředitel úseku mládeže Jaroslav Hřebík, a také ředitel komunikace Ondřej Kasík. Mezi specializované manažery klubu patří Josef Krula (sportovní manažer), Martina Pavlová (administrátor sportovního úseku), Jan Frantl (administrátor přestupů), Eva Glaserová (hlavní účetní),

Kamil Veselý (ředitel marketingové komunikace), Marek Šmejkal (právník), Daniel Košťál (právník), Eva Šťastná (ředitel obchodu a péče o sponzory), Antonín Kříž (manažer stadionu), Oldřich Rott (ředitel tréninkového centra Strahov), Miroslav Krieg (vedoucí akademie), Irena Smetanová (manažerka komunikačních projektů) a Zdeněk Šofr (IT manažer).

Mezi další mediálně nejznámější (výše zmíněné) členy výkonného vedení klubu patří Ondřej Kasík, Tomáš Křivda a Kamil Veselý.

Ondřej Kasík z pozice ředitele komunikace AC Sparta Praha patří k nejdůležitějším postavám klubu v oblasti komunikace a vystupování klubu navenek. Podporuje a koordinuje komunikaci mezi vedením klubu, realizačním týmem, hráči a zaměstnanci, respektive s fanoušky a s mediální sférou či fotbalovými a jinými institucemi. Má důležité kompetence ohledně všech klubových médií, do kterých spadají také účty klubu na sociálních sítích. Účastní se tiskových konferencí, doprovází hráče na pozápasových rozhovorech a spolu s dalšími představiteli klubu utváří a koordinuje marketingovou komunikaci klubu. Dále také komunikuje se sponzory, vyhledává a připravuje smlouvy ohledně jakéhokoliv mediálního partnerství. Připravuje a dohlíží také na všechny nové klubové mediální projekty a související záměry a opatření klubu.

Tomáš Křivda (ředitel komerčního úseku) je zodpovědný za marketing klubu, sponzoring, obchodní záležitosti, a to i ve vztahu k provozu hlavního stadionu na Letné a tréninkového centra na Strahově.

Ing., Mgr. Kamil Veselý (ředitel marketingové komunikace AC Sparta Praha) je osoba a funkce, která je v klubu zodpovědná také za mnoho specifických marketingových aktivit. Mezi stěžejní aktivity patří například Sparta ID, Sparta eSports, Sparta Club a také služby (včetně občerstvení) na stadionu.

Jak již bylo zdůrazněno, na celkové strategické i operativní fungování klubu má zcela zásadní vliv Daniel Křetínský, a to jak na akcionářské, tak na manažerské úrovni. Jako úspěšný velkopodnikatel v mnoha důležitých oborech, včetně mediální sféry, má velký vliv nejen v samotném klubu, ale i v celém českém profesionálním fotbalovém průmyslu a v byznysu vůbec, protože firmy z jeho holdingové skupiny vlastní i v zahraničí.

Manažerské obsazení vedení Sparty má velký zájem nejen na fungování samotné Sparty, ale i celého českého fotbalu, především z hlediska profesionálního, mládežnického a také ženského fotbalu.

Ženský fotbal ve Spartě nebyl předmětem této práce, ale důležité při této příležitosti zdůraznit, že od počátků ženského fotbalu u nás patří k nejlepším v ČR a získal si respekt i v zahraničí. Hráčky Sparty jsou pravidelně zastoupeny v reprezentačních týmech a dosahují úspěchů i v anketách oceňujících individuální úspěšnost hráček a trenérů. Specifickou a dlouhodobě významnou roli v ženském fotbale Sparty sehrál Dušan Žovinec (bývalý trenér ženského týmu Sparty a českého národního týmu žen, který zastává funkci generálního sekretáře a významně ovlivňuje činnost celého sportovního úseku, i když v médiích se příliš neprojevuje).

Všeobecně se očekává, že ženský fotbal ve Spartě má velký potenciál dalšího rozvoje a že bude stále více ovlivňovat i celkovou marketingovou komunikaci Sparty, a to nejen kvůli rostoucí atraktivitě a kvalitě ženského fotbalu, ale také s ohledem na stále větší podíl žen na klubové komunikaci, zvláště ve vazbě na sociální sítě a moderní multimediální zpravodajské a zábavné formy.

5.1.3 Stadion a zázemí

Generali Česká pojišťovna Aréna

AC Sparta Praha hraje své domácí zápasy na stadionu Generali Česká pojišťovna Aréna, která se nachází v Praze na Letné (na ulici Milady Horákové a hned naproti tohoto stadionu je Letenská pláň) a vedle stadionu se staví nový moderní hotelový komplex.

Klub na Letné sídlí od roku 1917. Celková současná kapacita stadionu je 18 887 míst, z toho 702 míst je sekce VIP a 80 míst pro média. Z celkového počtu 18 887 míst je 10 433 zakrytých střechou a 8 454 je nekrytých. Veškeré parametry stadionu samozřejmě splňují všechny předpisy UEFA tak, aby se zde mohly konat i mezinárodní zápasy. Stadion má celkově 5 možných vstupů do areálu. Dle předpisů UEFA jsou od sebe všechny tyto vstupy do sektorů bezpečně odděleny a odděleny jsou samozřejmě také tyto sektory i v hledišti. Na ochozech stadionu je také vyhřívání, které diváci ocení především v chladnějším počasí. Tento stadion je tradičně využíván také k utkáním národního mužstva ČR.

Sparta pro své fanoušky pravidelně připravuje prohlídky stadionu k návštěv stadionu i mimo dny utkání. Na prohlídku stadionu se dá rezervovat prostřednictvím klubového webu sparta.cz. V rámci prohlídky je možné dostat se do ochozů stadionu, VIP prostor, prostorů pro tiskové konference, prohlédnout si klubové trofeje i prostory u hrací plochy (střídačky) a také nahlédnou do hráčských kabin a dalšího zázemí. Samozřejmě

v současné době s restrikcemi jsou takové návštěvy nemožné tak jako jsou nemožné další akce pro fanoušky a veřejnost, především na samotných utkáních, které se hrají stále ještě bez diváků.

Ze sportovního, technického hlediska, ale i z hlediska marketingového je důležité, že stadion Sparty samozřejmě během let prošel různými změnami názvů a také rekonstrukcemi. V roce 1921 byla konstrukce stadionu dřevěná. Až v roce 1936 se vybudovala železobetonová hlavní tribuna. V roce 1969 byl vybudován stadion nový a v roce 1994 v éře tehdejšího hlavního akcionáře Petra Macha proběhla velká rekonstrukce do podoby, v jaké je stadion s různými úpravami dodnes.

Další modernizace útrob stadionu, především VIP prostor, šaten a kanceláří proběhla v roce 2015. Sparta dále uvažovala také nad rekonstrukcí Jižní tribuny, kde měl být postaven hotel. Z tohoto kroku ale nakonec v roce 2019 ustoupila i kvůli velké nevoli spartánských fanoušků. Hotelový komplex nicméně nakonec v areálu stadionu na Letné přece jen stát bude. Luxusní hotel nebude zabudovaný do Jižní tribuny stadionu, ale vznikne v místech pod stadionem, kde měli spartánské travnaté tréninkové hřiště.

Pro Spartu je historicky typické, že mívá největší návštěvy ze všech klubů naší ligy a teprve v poslední době ji konkuruje Slavia Praha, kluby ve Fortuna lize mívají daleko menší návštěvy na utkáních.

Pro názornost, v sezóně 2019/2020 byla v Generali Česká pojišťovna Aréna průměrná návštěvnost 11 422 diváků na utkání (bez započítání posledních zápasů sezóny s koronavirovými opatřeními).

Takové návštěvy Spartě samozřejmě umožňují, a zároveň si vynucují, odpovídající širokou a strukturovanou marketingovou komunikaci nejen s ohledem na jednotlivá utkání, ale i na celkový každodenní život klubu.

Jak známo, s ohledem na nutné restrikce v době pandemie se všechna utkání musí hrát bez diváků a také přístup i velmi omezeného počtu osob musí být kontrolován na stadionu podle platných regulí. Tím se musí celá marketingová komunikace s fanoušky, sponzory a veřejností přenést ještě více do on-line prostředí, což ovlivňuje celkový chod klubu.

Nejde jen o to, že Sparta (jako všechny ostatní fotbalové kluby) má enormní ztráty v příjmech, především ze vstupného, fan-shopu a cateringu. Tento stav si vynucuje, aby se nejen v marketingu, ale i v celkovém fungování klubu hledaly zcela nové a efektivnější přístupy, a to jak pro potřebné úspory, tak pro aktivizaci příjmů. Jen tak sportovní,

ekonomicko-finanční a marketingové fungování klubů tzv. přežít, ale neobejde se bez inovací a dalších změn, které chce a musí řešit také Sparta.

Z hlediska Sparty i z hlediska celého českého fotbalu si lze jen přát, aby se brzy v plném rozsahu mohly znovu využívat veškeré kapacity, které má klub k dispozici a které přímo i nepřímo souvisejí s marketingovou komunikací klubu. Jde především o:

AC Sparta Praha Hospitality

Stadion Generali Česká pojišťovna Aréna nabízí pro klubové partnery i další hosty, několik možností sledování domácích zápasů s precizním servisem a pohoštěním. AC Sparta Praha na svém stadionu poskytuje hned několik úrovní svých VIP prostor.

VIP Skybox

Jedná se o nabídku nejvyšší úrovně VIP Skyboxů na stadionu. Tyto skyboxy byly vybudovány teprve nedávno. Nachází se ve vrchních patrech budovy hlavní tribuny. Skyboxy mají kapacitu až 12 míst. Uvnitř skyboxu je prostorné posezení, bar, televize a vchodu k sedadlům na tribunu. Součástí je samozřejmě také nabídka různých druhů jídel i pití, včetně vybraných alkoholických nápojů. Tyto skyboxy je možné využívat nejenom při domácích utkáních AC Sparta Praha, ale také při utkáních reprezentace, nebo pro obchodní jednání. Servis zde zajišťují hostesky.

VIP Lounge

Tyto skyboxy se nachází v úrovni prostor VIP Polster. Jedná se o soukromé skyboxy, které jsou prosklené a jsou kousek nad úrovní střídaček. Je zde pěkný výhled na hrací plochu. Součástí tohoto typu skyboxu je možnost privátního občerstvení. Je zde však také možnost projít do prostor VIP Polster a využít catering klubové restaurace. Servis zde také jako ve VIP skybox zajišťují hostesky.

VIP Polster

Jedná se prostory, kde se nachází klubová restaurace s cateringem. Do těchto prostor člověk přichází rovnou z venku při příchodu hlavním vchodem do budovy. Nachází se zde vybrané jídlo i pití, včetně alkoholických nápojů, toalety, vstup do VIP Lounge a také na hlavní tribunu.

VIP Club

Jedná se o služby a místa k sezení pro majitele permanentek, či vstupenek na hlavní tribuně. Součástí toho je také možnost vstupu do cateringového stanu vedle tribuny.

Tréninkové centrum Strahov

Další velmi významné zázemí má AC Sparta Praha také na Strahově, kde se nachází Tréninkové centrum Strahov, které patří k nejlepším v ČR a sportovními výsledky patří i k nejlepším v Evropě.

Toto tréninkové centrum je umístěno uvnitř bývalého spartakiádního stadionu, který je největší svého druhu na světě a je moderní základnou všech mládežnických družstev klubu. Je třeba poznamenat, že v rámci moderního tréninkového centra Sparty na Strahově však nepůsobí jen mládežnické kategorie klubu, ale také zde má své tréninkové zázemí i profesionální A-tým, juniorka a také ženský prvoligový tým.

Tréninkové centrum Strahov obsahuje 8 fotbalových hřišť s umělým osvětlením (dvě z nich mají umělý povrch), beachvolejbalové hřiště a také dvoupodlažní budovu se veškerým zázemím. Nachází se zde šatny všech týmů, šatny pro rozhodčí, kanceláře trenérů, posilovna, regenerační linka, rehabilitační zařízení, místnost pro taktickou přípravu, nebo také například restaurace. V areálu tréninkového centra se nachází také velké parkoviště (cca 100 míst) pro automobily a autobusy.

Jako v každém vyspělém profesionálním fotbalovém klubu toto centrum bylo vytvořeno za účelem komplexního zkvalitnění práce s mládeží s cílem produkování nových talentů pro A tým, reprezentaci a také pro transfery do zahraničí, které jsou významnou složkou v rozpočtu a prestiži klubů. Náklady na zřízení tohoto tréninkového centra byly přibližně 256 milionů korun a bylo otevřeno v roce 2003. Během této doby prošlo několikrát další modernizací.

Fungování a chod akademie zastřešuje sportovní ředitel mládeže Jaroslav Hřebík (velmi zkušený a úspěšný trenér na klubové i reprezentační úrovni, je také dlouholetým viceprezidentem Unie českých fotbalových trenérů a trénoval také v zahraničí přední ruský fotbalový klub v Moskvě) a vedoucí fotbalové akademie Miroslav Krieg. Šéftrenérem žákovských kategorií je Milan Vychodil a šéftrenérem přípravek Jaroslav Vavříček.

Jak bylo zdůrazněno, Sparta je ve výchově mladých hráčů dlouhodobě nejlepší v naší zemi a patří také k velmi produktivním klubům na výchovu mladých hráčů i

v rámci Evropy. Z velkého množství fotbalistů, kteří prošli spartánskou akademií bychom mohli jmenovat například nejen Tomáše Rosického, Tomáše Hübschmana, Patrika Schicka, Pavla Kadeřábka, Ladislava Krejčího, Davida Bičíka a v současnosti také třeba další mladé hráče spartánského A-týmu Adama Hložka, Adama Karabce a další mladé talenty, kteří jsou v mládežnických reprezentacích ČR.

5.1.4 Hospodaření klubu

Nejdříve je třeba zdůraznit, že hospodaření profesionálních fotbalových klubů, tedy i hospodaření Sparty, není jen projevem strategie majitelů a vedení klubů, ale podléhá také vnější regulaci jak ze strany státních a dalších mimo-fotbalových orgánů, tak v rámci fotbalových regulačních orgánů.

Z fotbalového hlediska jde o to, že i Sparta musí splnit náročné podmínky licenčního řízení FAČR, které vychází z norem UEFA s cílem prosazovat stabilizované hospodaření klubů, aby byla jednak prevence proti bankrotům klubů a současně tlak na férovost soutěží, jakož i ochrana věřitelů, především z řad hráčů, trenérů a zaměstnanců klubu a dále ve vztahu k jiným fotbalovým klubům. Tím se také brání případným negativním řetězovým reakcím v platební schopnosti klubů a také jiným negativním prvkům, které jsou v rozporu s tzv. financial fair-play nebo které by souvisely s tzv. praním peněz apod.

Samotné hospodaření Sparty představuje širokou a velmi komplikovanou problematiku a vyžaduje opravdu kvalifikované odborníky na finance, účetnictví a další ekonomické otázky. Zvláště ve vztahu k finančním úřadům, bankám či jiným věřitelům, také ve vztahu ke kontrolním a auditorským institucím nutno postupovat skutečně velmi fundovaně, a to i proto, že jde o vazby na celou holdingovou skupinu firem Daniela Křetínského.

Rozbor rozpočtu Sparty či analýza bilance a výsledovky není předmětem této práce. Podobně není předmětem této práce rozbor zadluženosti Sparty a řízení finančních toků, které jsou zásadní pro udržení solventnosti a likvidity klubu, a proto jsou předmětem zmíněné regulace a pozornosti regulačních orgánů v rámci licenčních podmínek. Navíc jde o velmi specializovanou finančně-ekonomickou problematiku. Pro sledování marketingové komunikace Sparty jde však o mimořádně důležitou a citlivou oblast, protože jak fanoušci, tak konkurence či media stav hospodaření Sparty sledují a v současném době kritizují nebo se dotazují především na to, zda dosahované výsledky

neukazují na přílišné plýtvání či zda finanční síla Sparty svým velkým objemem nehraje v zákulisí negativní roli pro efektivnost a transparentnost celého českého fotbalu.

Rozpočet AC Sparta Praha se momentálně pohybuje kolem jedné miliardy korun a patří tradičně k nejvyšším mezi českými kluby.

Nutno ale dodat, že Sparta na tuto úroveň však rozpočet snížila po neúspěšném období, kdy angažovala finančně nákladný zahraniční trenérský tým v čele s i italským trenérem Stramaccionim, a to v rámci již zmíněné strategie tzv. větší internacionalizace, což s sebou neslo větší finanční náročnost nejen z pohledu transferových nákladů, ale také z pohledu platových podmínek pro tyto nově příchozí zahraniční hráče. Po sérii trenérských změn Sparta pod vedením nového úspěšného trenéra Pavla Vrby usiluje o návrat na absolutní špičku v českém fotbale a o návrat na evropskou scénu s tím, že chce daleko více jít cestou výchovy a zapojení mladých a nadějných hráčů z vlastní akademie do prvního týmu Sparty.

AC Sparta Praha na počátku roku 2021 oznámila, že v minulé sezóně 2019/2020 vykázala ztrátu více než 471 milionů korun. Hlavním důvodem takto velké ztráty je hlavně neúspěšná kvalifikace klubu do Evropské ligy. Další důvodem ztráty byla také pandemie koronaviru, která zapříčinila menší množství odehraných zápasů, menší příjmy ze vstupného způsobené nepřítomností diváků na stadionu a také nemožnost pořádat další veřejné akce.

Náklady klubu na všechny hráče a realizační týmy byly v sezóně 2019/2020 přibližně 428 milionů korun (jsou zde započítáni všichni hráči i hráčky AC Sparta Praha, kteří mají platnou smlouvu v klubu). Náklady spojené se zajištěním celkového provozu klubu byly více než 166 milionů korun. Jde zejména o náklady spojené s organizací zápasů a soustředění, dále pak náklady za služby sponzorům a další výdaje. Náklady spojené s provozem stadionu představovaly 37 milionů korun. Tato částka je stejná jako v sezóně předtím. Do nákladů klubu se v sezóně 2019/2020 stále ještě promítly důsledky zmíněné neúspěšné internacionalizace klubu, kdy v průběhu této sezóny ještě stále dobíhaly velmi nákladné smlouvy zahraničních hráčů (Guelór Kanga, Tal Ben Chaim, Semih Kaya, Georges Mendjeck a další). Přímo ve zmíněné sezóně projektu internacionalizace (sezóna 2017/2018) utrpěla Sparta ztrátu astronomických 723 milionů korun.

Co se týče příjmů AC Sparta Praha, tak během sezóny 2019/2020 dosáhly více než 181 milionů korun. V této částce nejsou však započítány transfery. Z částky 181 milionů korun je více než 105 milionů korun příjem za sponzoring a reklamu. Přehled

všech partnerů klubu bude představen v samostatné kapitole této práce. Do příjmů klubu dále spadají také příjmy z vysílacích práv a také příjmy za ticketing, které ale byly samozřejmě vlivem koronaviru negativně ovlivněny. Příjmy za účast v předkole Evropské ligy byly přibližně 18 milionů korun.

Pro fotbalový klub AC Sparta Praha jsou v současnosti příslibem do budoucna (finančním i sportovním) mladí hráči ze spartánské akademie, kteří se postupně začínají výrazně prosazovat v seniorském prvoligovém týmu. Jedná se především o Adama Hložka (ročník 2002) a Adama Karabce (ročník 2003). Ale z finančního hlediska jde nyní pouze o potenciální finanční přínosy, které však mají výrazně rizikový charakter (nebezpečí zranění, ztráta formy či pokles zájmu ze zahraničí apod.) viz. SWOT analýza.

Lze připomenout, že vůbec nejlepší výsledek hospodaření Sparta za působení Daniela Křetínského dosáhla v sezóně 2018/2019. Bylo to především díky transferu hráče Nicolae Stanciua do zahraničí a odprodeji pozemků vedle stadionu, kde má být postaven luxusní hotel. Zisk v této zmíněné sezóně činil více než 311 milionů korun. Paradoxní je ale ovšem fakt, že klub od roku 2004 (příchod Daniela Křetínského) skončil v zisku teprve potřetí.

Dle vyjádření klubu však ekonomická ztráta ze sezóny 2019/2020 nemá vliv na faktické fungování a chod celého klubu do dalších sezón. Nicméně rizika sportovního i ekonomického neúspěchu existují jako v každém podnikání a ve fotbale zvláště.

Každopádně i Sparta se bude muset adaptovat na nové podmínky nejen ve fotbalovém prostředí, ale i na změny v celé společnosti a v mezinárodních vztazích, které jsou ovlivněny negativními dopady koronavirové pandemie.

5.1.5 Týmy a soutěže

Fotbalový klub AC Sparta Praha má celkem 24 fotbalových družstev. Pokud bychom daná družstva rozdělili na kategorie, tak se v tomto klubu nachází čtyři seniorská družstva (dvě mužské a dvě ženské), pět dorosteneckých družstev (čtyři mužské a jedno ženské), šest žákovských družstev (čtyři mužské kategorie a dvě ženské), šest družstev přípravy (čtyři mužské kategorie a dvě ženské), dvě předmini přípravy a také stará garda.

Jednotlivé týmy:

- A-tým, B-tým, Ženy A, Ženy B, Starší dorost U19, Starší dorost U18, Dorostenky U18, Mladší dorost U17, Mladší dorost U16, Starší žáci U15, Starší žáci U14, Starší žákyně U15, Mladší žáci U13, Mladší žáci U12, Mladší žákyně U13, Starší přípravka U11, Starší přípravka U11 WU, Starší přípravka U10, Mladší přípravka U9, Mladší přípravka U9 WU, Mladší přípravka U8, Předmini U7, Předmini U6, tzv. Stará garda (bývalí hráči Sparty).

Současné profesionální první mužstvo (A-tým) navazuje na obrovské a úspěšné tradice Sparty, které mají významné postavení v českém a mezinárodním fotbale. Nyní hraje Fortuna ligu (nejvyšší fotbalová soutěž v České republice). Tým se momentálně nachází na druhém místě tabulky, několik bodů za velkým rivalem SK Slavia Praha. Další soutěží, které se A-tým AC Sparta Praha účastní je MOL Cup (domácí pohár), kde vyzve v semifinále SK Slavii Praha. První tým ACS se také pravidelně účastní předkol Evropské ligy, popřípadě přímo základní skupiny Evropské ligy. Do základní skupiny Evropské ligy se AC Sparta Praha probojovala i v této sezóně a jako soupeře ve skupině dostala slavný AC Milán, francouzské LOCS Lille a skotský Celtic Glasgow. Ze skupiny nakonec Sparta nepostoupila a skončila na třetím místě. V sezóně 2015/2016 dokonce dosáhla úspěchu na mezinárodní scéně v podobě účasti ve čtvrtfinále Evropské ligy UEFA. Velkým snem, který se od sezóny 2004/2005 nedaří splnit, je účast v nejprestižnější evropské soutěži – Lize Mistrů. Sparta na tomto snu stále pracuje a snaží se dělat maximum pro to, aby se tato soutěž po mnoha letech vrátila na Letnou.

Rezervní tým (B-tým) hraje Českou fotbalovou ligu – skupinu A (třetí nejvyšší fotbalová soutěž v ČR). Sparta v této soutěži dává prostor hlavně svým mladým hráčům, které se snaží začlenit z dorosteneckého fotbalu mezi muže a připravit hráče pro A-tým. Podobně se v tomto týmu adaptují na český profesionální fotbal i mladí hráči, které Sparta získala ze zahraničí. V současném B-týmu působí bývalý hráč prvního týmu a české reprezentace Lukáš Vácha, který jako spojka mezi hráči a realizačním týmem má za úkol předat své zkušenosti a pomoci mladým hráčům v dospělém fotbale.

Ženský fotbal ve Spartě má rovněž výbornou úroveň a velkou tradici, o kterou se mimo jiné zasloužil bývalý trenér ženského fotbalu Dušan Žovinec, jak bylo již zmíněno. Nyní spartánský A-tým žen hraje 1. ligu žen, kde se každoročně umísťují na nejvyšších příčkách tabulky. Ženy AC Sparta Praha také pravidelně hrají Ligu Mistrů. Například

v letošní sezóně 2020/2021 vypadli až v osmifinále Ligy Mistrů proti klubu Paris Saint Germain. Ženský B-tým hraje druhou nejvyšší soutěž. Tento tým slouží jako příprava hráček do dospělého fotbalu a směrem k A-týmu.

Mládežnický úsek zastřešuje tým nejstaršího dorostu (kategorie U19), který hraje I. Celostátní dorosteneckou ligu. V současné sezóně, která je pozastavená kvůli pandemii koronaviru se spartánský nejstarší dorost nachází na průběžné první příčce. Spartánská U19 byla v této sezóně také mezi účastníky mládežnické Ligy Mistrů (UEFA Youth League), kde se měla utkat s portugalskou Benfikou Lisabon. Toto utkání, stejně jako celá soutěž, bylo bohužel zrušeno na základě stále probíhající pandemie koronaviru.

Všechny další mládežnické týmy AC Sparta Praha hrají nejvyšší soutěže ve svých ročnících a pravidelně se umisťují na předních příčkách tabulky.

5.1.6 Speciální marketingové aktivity klubu

AC Sparta Praha patří ke špičce českých fotbalových klubů také ve všech marketingových aktivitách. Zvláště úspěšná je v aktivitách pro své fanoušky. Nejedná se jen o tradiční aktivity s fan-kluby a majiteli sezónních vstupenek, ale také o aktivity pro mládež a rodiny s dětmi. Velmi aktivní je Sparta také v oblasti komunikace s klubovými legendami a při pomoci bývalým hráčům klubu a vždy například také podporovala celonárodní Nadaci fotbalových internacionálů.

Pozornost a uznání si zaslouhují tyto speciální spartánské marketingové aktivity:

Den budoucích nadějí

Jednou z mnoha aktivit je nábor mladých hráčů. Tato akce má název Den budoucích nadějí. Jedná se o nábor talentovaných chlapců i dívek do spartánské mládežnické akademie. Tento nábor probíhá dvakrát do roka (září a duben). Je samozřejmostí, že při náboru jsou přítomni profesionální trenéři mládeže tohoto klubu. K dispozici je dle počasí jak přírodní, tak i umělá tráva. Nábor (kvůli rekonstrukci TC Strahov) probíhá na hřišti areálu FC Tempo Praha a také na hřišti SK Motorlet Praha.

Spartánská fotbalová školička

Další marketingovou aktivitou klubu je Spartánská fotbalová školička. Tento projekt je určen pro ty úplně nejmenší. Děti ve věku 3-6 let mají možnost pohybu pod taktovkou profesionálních trenérů AC Sparta Praha. Cílem je rozvoj komplexního pohybu. Ty nejšíkvnější děti mají poté možnost vstoupit do fotbalové akademie AC

Sparta Praha. U takto malých dětí je nejdůležitější, aby je pohyb bavil a naučili se všestrannosti. V dnešní době elektroniky jsou tyto eventy pro děti příjemným zpestřením a také nutností. Tyto tréninky však neprobíhají přímo v areálu Tréninkového centra Strahov, ale ve sportovních halách a tělocvičnách při základních školách. Online přihláška se dá vytvořit na stránkách www.skolickasparta.cz

SPARTA CAMP

Mezi další marketingovou aktivitu se řadí SPARTA CAMP. Jedná se o týdenní fotbalový kemp pod vedením mládežnických trenérů Sparty. Na každý den tohoto kempu je nachystán jiný program a na děti čekají nejen fotbalové tréninky, ale také další různé formy zábavy. Tento kemp stojí 3 000,- Kč a je koncipován pro děti od 10 do 15 let.

Klubový magazín – Sparta do toho!

Tento magazín vychází ke každému domácímu zápasu nejvyšší fotbalové soutěže (Fortuna liga) a je to jakási obdoba bulletinu, který v různých obměnách znají skoro všichni sportovní fanoušci. Tento klubový magazín vychází jak v tištěné podobě, tak také v elektronické formě. Tištěná forma je k dostání přímo na stadionu za 25,- Kč, zatímco ta elektronická je k dispozici na stránkách klubu zdarma. K elektronické formě magazínu Sparta do toho! se fanoušci mohou dostat prostřednictvím jejich Sparta ID. Uvnitř elektronického magazínu fanoušek nalezne vždy rozhovor s hráčem, pár slov trenéra, rubriku herce Davida Novotného (velkého spartána) a v neposlední řadě, jak to bývá v bulletinech zvykem, také podrobné informace o aktuálním soupeři. V tištěné formě magazínu je obsah podobný tomu elektronickému, avšak u tištěné formy se fanoušci mohou těšit navíc na plakát, pár postřehů z historie a také informace o mládeži a ženách Sparty.

Virtuální realita (VR)

Další aktivitu, kterou se klub AC Sparta Praha snaží podnikat, je prostředí virtuální reality. Sparta je prvním českým klubem, který se k tomuto kroku odhodlal a nabízí tak fanouškům další nový pohled. První klubové video ve virtuální realitě Sparta vytvořila a natočila na počátku této sezóny 2020/2021 na soustředění v rakouském Bad Kleinkirchheimu. Na toto video se lze podívat na klubovém youtube kanálu.

Audio

Další aktivitou, kterou klub pro fanoušky dělá, je možnost napojit se na Spartu prostřednictvím audio aplikací SoundCloud a Spotify. Na těchto platformách si fanoušci mohou pustit například Podcast Srdce ze železa, nebo také klubovou hymnu.

5.1.7 Společenská odpovědnost

Sem patří projekty Nadační fond AC Sparta Praha a také TOMBOLA 50:50 (projekt ve spolupráci s generálním partnerem klubu).

Nadační fond AC Sparta Praha

Jedná se o další z činností a marketingových aktivit, která je potřeba zmínit. Tento nadační fond podporuje především bývalé hráče, kteří mají nějaké zdravotní komplikace a indispozice, popřípadě nedostatek financí. V dřívějších dobách si totiž fotbalisté nevydělávali zdaleka takové peníze, na jaké jsme všichni zvyklí v dnešní době. Tito hráči tak obětovali veškerý svůj život fotbalu a po skončení kariéry se někteří z nich dostali do tíživé situace. Tento nadační fond se tak právě tyto bývalé hráče snaží podporovat. Nadační fond AC Sparta Praha byl vytvořen v roce 2013 (ke 120. výročí klubu). Ta dobu své existence tento fond pomohl už skoro 30 bývalým spartánským fotbalistům a vybral více než 2 000 000,- Kč. Tyto finanční příjmy fondu jsou složeny především z darů fotbalového klubu AC Sparta Praha nebo hráčů klubu. Finanční transakce a ekonomický stav tohoto fondu je každoročně zveřejněn ve výroční zprávě tohoto Nadačního fondu.

Tombola 50:50

Jako další marketingovou aktivitu klub pro fanoušky připravuje ve spolupráci s generálním partnerem klubu (společností Tipsport) projekt TOMBOLA 50:50. Tato soutěž je součástí takzvané spartánské Společenské odpovědnosti. Podstatou této soutěže pro fanoušky je nákup jakéhokoliv počtu tiketů během zápasu. Během zápasu je následně vyhlášeno číslo jednoho jediného tiketu. Tento tiket má hodnotu všech nakoupených tiketů a následně se dělí 50:50. To znamená, že 50 % hodnoty tiketu dostane daný fanoušek a druhých 50 % náleží Nadačnímu fondu AC Sparta Praha.

5.1.8 Sociální sítě

Facebook

Facebookový profil AC Sparta Praha byl vytvořen v roce 2009 a momentálně jej sleduje 262 786 fanoušků. To je z českých fotbalových klubů suverénně nejvyšší číslo. Například velký rival SK Slavia Praha má na své facebookové stránce sledujících o polovinu méně (133 tisíc sledujících) a FC Viktoria Plzeň pouhých 109 tisíc sledujících. Na facebookových stránkách AC Sparta Praha jsou fanoušci každodenně informováni o všem novém a důležitém. Objevují se zde fotografie z tréninků, zápasů, předzápasových rozcviček, příjezdu na stadion. Dále také videa z rozhovorů s jednotlivými hráči a trenéry, sestřihy, video-pozvánky na zápasy, či další klubové akce. Klub zde také písemně informuje o různých historických milnících, výsledcích spartánského eSportového týmu. Klub zde také dále přikládá odkazy na klubový web, nebo také na youtube kanál SpartaTV a plno dalšího.

AC Sparta Praha má také další facebookové profily:

- Facebookový profil ženského fotbalu na Letné
- Facebookový profil Spartánské mládeže

Twitter

AC Sparta Praha má hned několik účtů na Twitteru. Hlavním klubovým účtem je účet @ACSparta_CZ. Na tomto účtu má klub celkově 46,6 tisíc sledujících a informuje zde o aktuálním dění v klubu. V rámci ČR je to znova nejvíc. Například SK Slavia Praha má 45 tisíc sledujících a FC Viktoria Plzeň pouze necelých 25 tisíc sledujících.

AC Sparta Praha má ještě 4 další Twitterové účty (celkově i s hlavním účtem 5), které jsou popsány níže:

- @ACSparta_Mladez – jedná se o profil mládežnických družstev, který informuje o aktuálním dění z Tréninkového centra Strahov.
- @ACSparta_Zeny – tento profil je zaměřen na informace o seniorském ženském týmu a také dívčí mládež.
- @ACSparta_EN – na tomto profilu se veškeré informace o klubu uvádí v anglickém jazyce. Je to důležité směrem k zahraničním fanouškům klubu. Tento účet je také propojen s anglickou verzí webových stránek.

- @ACSParta_Fans – Na tomto profilu se uvádí převážně informace pro fanoušky klubu, kteří s klubem cestují na utkání.

Instagram

Instagram je v posledních letech velmi oblíbená sociální síť, která stále roste na popularitě. Hlavně mezi mladšími lidmi je to globálně asi nejpoužívanější sociální síť. Instagramový profil AC Sparta Praha nese název @acsparta_cz a má celkově 116 tisíc sledujících. Oproti facebookovému a twitterovému profilu však Sparta na instagramovém účtu v počtu sledujících výrazně zaostává za svým soupeřem. Instagramový účet Sparty má skoro o 30 tisíc méně sledujících než instagramový účet SK Slavia Praha. Tento rozdíl je poněkud překvapivý.

Co se týče obsahu, tak Sparta na svůj instagramový účet přidává momentky ze zápasů, tréninků (spolu s popisky), informuje o nejdůležitějších informacích a také zde přidává videa. Využívá také možnosti takzvaných InstaStories, což jsou krátké 24hodinové příspěvky. Za celou dobu působení spartánského účtu na instagramu, nahrál klub celkem na tento účet 8 493 příspěvků.

YouTube

AC Sparta Praha má na svém youtube kanálu celkově 58,3 tisíc odběratelů, což je o 10 tisíc více než konkurenční Slavia. Tato sociální síť je zaměřená na video obsah. Klub zde prostřednictvím SpartaTV přináší sestřihy ze zápasů, rozhovory, materiály ze zákulisí apod.

Aktuálně zde také pravidelně vychází minisérie „BUĎ V TÝMU“, kde se každý díl zaměřuje na aktuální témata. V dílech se střídají jednotliví hráči. Klubový youtube účet vznikl 2. 10. 2009, nahrál více než 2000 videí a celková sledovanost všech videí je více než 30 000 000. Název spartánského youtubového kanálu je: AC Sparta Praha

Tik Tok

Tato sociální síť momentálně zažívá ve světě i u nás v České republice obrovský boom a je v ní neskutečný potenciál. Tuto sociální síť využívaly dříve především děti, což se ale postupně mění a v současnosti už je hojně využívána všemi věkovými skupinami. Jedná se o sociální síť, na kterou uživatelé nahrávají velmi krátká videa s různým obsahem. Shlédnutí daného videa tak nezabere moc času, což je jedna z velkých výhod.

AC Sparta Praha na svém TikTokové účtu má 17,2 tisíc sledujících, což je o polovinu menší číslo než TikTokový účet Slavie.

5.1.9 Webové stránky klubu

Webové stránky klubu jsou spolu s klubovými sociálními sítěmi jedním z nejdůležitějších nástrojů klubové komunikace. Adresa webových stránek AC Sparta Praha je www.sparta.cz

Na webových stránkách fanoušci mohou najít veškeré informace o svém klubu. Na stránkách jsou přehledně znázorněny jednotlivé sekce a fanoušek si tak může vybrat, podle toho, co ho zajímá. Na spartánském webu nechybí soupisky jednotlivých družstev, informace o zápasech (odehraných i nastávajících), veškeré informace ohledně vstupenek a členství, organizační struktura a kontakty, detailní informace o fungování mládeže, odkaz na klubový eshop, přehled klubových partnerů a v neposlední řadě také sekce SpartaTV.

V sekci SpartaTV jsou dostupná jednotlivá videa z předzápasových i pozápasových rozhovorů, sestřihy zápasů, videa z tréninků a plno dalšího. Na webu Sparty jsou dále také veškeré odkazy na všechny klubové sociální sítě, dále také odkazy na zastřešující asociaci (Ligová fotbalová asociace), stránky Fortuna ligy atd.

Důležité je také zmínit, že webu Sparty vede odkaz na přidružené nově vytvořené webové stránky (navzdysparta.cz) informující ohledně projektu Nová vizuální identita AC Sparta Praha.

5.1.10 Sparta eSports

Jedná se o elektronický sport hraný převážně na herních počítačích nebo také herních konzolách (Playstation, Xbox). V rámci eSportu probíhají různé soutěže a turnaje.

AC Sparta Praha je úplně prvním fotbalovým klubem v České republice, který vstoupil do virtuálního světa eSports ve hře FIFA. Hra FIFA je nejpoblárnější fotbalový simulátor na světě. Sparta do světa eSportu vstoupila konkrétně v roce 2018. Klub se tímto krokem připojil ke klubům světové elity, jelikož současný trend se ubírá právě tímto směrem. Své eSportové týmy mají například i kluby jako je Chelsea, Manchester City a další.

V současné době se mezi eSportovými týmy našich českých klubů hrají soutěžní zápasy v e:LIZE, která spadá pod hlavičku LFA.

Esportový tým AC Sparta Praha se v letošní e:LIZE, ve které se hrála hra FIFA 21, umístil na 4. místě. Tým Sparty se skládal z dvojice spartánských esportových hráčů FIFA – Emericsona a hráče, který si říká TheJohny. Spartánský tým v boji o třetí místo prohrál nad eSportovým týmem FC Viktoria Plzeň.

Generální partnerem eSportového týmu AC Sparta Praha jsou monitory LG UltraGear a bronzovým partnerem je firma Logitech.

Jednotliví eSportovní hráči týmu AC Sparta Praha:

- Jan „The Johny“ hradil
- Jan „Emericson“ Krupička
- Jakub „JamesBony28“ Němec
- Martin „Caster“ Štěpán
- Mario „MarioOoso88“ Gumbrešt

5.1.11 Nová vizuální identita

AC Sparta Praha v právě probíhající sezóně oznámila naprosto zásadní a velmi významný krok celého klubu. Od nové sezóny 2021/2022 klub přechází na novou vizuální identitu. Cílem nové vizuální identity klubu je posunout a modernizovat vizuální prezentaci klubu do 21. století. Klub o této změně uvažoval přibližně posledních pět let a samotné práce na nové vizuální identitě zabraly přibližně poslední rok a půl. Snaha nové vizuální identity byla působit moderně, jednoduše, ale zároveň s ohledem na bohatou historii klubu.

Sparta uvedla 2 hlavní důvody změny. Prvním důvodem je modernizace a druhým důvodem je sjednocení.

Změny se budou týkat prakticky veškerého vizuálního obsahu. Klub změny představil už s předstihem právě v probíhající sezóně tak, aby si na to postupně zvykli fanoušci, mohl se postupně na tuto změnu připravit např. fanshop, a také aby tato transformace byla průběžná a nenásilná. Nad možností změny ihned už v probíhající sezóně klub vůbec neuvažoval.

Změna celé vizuální identity bude časově jednoznačně oddělena. Stávající logo bude na dresech, dalších produktech a stadionu figurovat do konce aktuální sezóny 2020/2021 a nové vizuální identita v čele s novým logem a písmem přijde na řadu od počátku nové sezóny 2021/2022.

Nejzásadnější a nejviditelnější změnou je určitě změna loga klubu, která přichází skoro po 30 letech. To současné bylo používáno s drobnými úpravami od roku 1993. Změna loga je tudíž logickým vyústěním. Autorem nového klubového loga je agentura Go4Gold. Cílem bylo zachování všech klíčových prvků na logu a zároveň jeho modernizace. Tvar loga navazuje na současné logo. Podklad loga se změnil z rudé barvy na černou, což má symbolizovat barvu prvních dresů Sparty. Velké písmeno S uprostřed loga zůstalo, avšak změnila se barva písmena na bílou a také nový font. Barevná trikolóra s mírnou modernizací zůstala stejná, což byl hlavní požadavek klubu. Tři hvězdy nad logem pak symbolizují zisk 36 mistrovských titulů. Nové logo také umožňuje využití různých minimalistických dvoubarevných variant, ať už na merchandising produkty ve fanshopu, tak například na stadionu, či různých dalších propagačních místech.

Další velmi důležitou změnou je nové vlastní klubové písmo, které má Sparta jako jediný klub v České republice. Nové vytvořené písmo nese název „Železné“. Používat se tak bude například na dresech, produktech ve fanshopu, na webu klubu, nebo třeba v areálu stadionu. Cílem nového a vlastního klubového písma je sjednocení, jelikož do této chvíle klub používal různá a rozlišná písma (např. jiné písmo na dresech a jiné na propagačních předmětech).

Proces výběru a tvorby nového loga a celkově také nové vizuální identity, Sparta řešila společně s již výše zmíněnou agenturou Go4Gold, naopak ale do výběru nezapojila své stávající fanoušky, nebo bývalé hráče a osobnosti klubu. Reakce veřejnosti byly samozřejmě rozdílné, ale dá se všeobecně říct, že reakce na nové klubové logo jsou vesměs kladné, ať už se jedná o experty v dané problematice, stávající hráče, bývalé hráče nebo fanoušky. Z bývalých hráčů změnu loga pozitivně kvitoval například Jaromír Blažek, Martin Frýdek, Petr Kouba, Libor Sionko a také Václav Kadlec.

Tým, který pracoval na nové vizuální identitě se skládá z několika členů spartánského klubu (Ondřej Kasík, Kamil Veselý, Tomáš Křivda, Roman Dušek), externích konzultantů (Alan Záruba, Jan Faflík, Vojtěch Šišma a Jan Jakus) a samozřejmě také členů grafického studia Go4Gold (Tadeáš Drahorád, Šimon Matějka, Zdeněk Novotný).

5.1.12 Partneři klubu

Generálním partnerem AC Sparta Praha je společnost Tipsport. Tato spolupráce se zrodila v roce 2019 a délka spolupráce je na dobu neurčitou. Společnost Tipsport získala tímto partnerstvím mimo jiné i výsostné postavení na nejviditelnějším místě na

dresu. Logo Tipsport se nachází na přední straně dresu uprostřed, a to při všech zápasech české nejvyšší soutěže. V pořadí druhým generálním partnerem klubu je společnost T-Mobile. Jedná se o generálního partnera pro soutěže UEFA a poháru FAČR.

Sparta má dále rozdělena jednotlivá partnerství na 5 dalších úrovních. Po generálních partnerech (Tipsport a T-Mobile) přichází na řadu úroveň další.

Platinum Partner

Patří sem Generali Česká pojišťovna a také Fortuna. Po Generali Česká pojišťovna je také momentálně pojmenován právě i spartánský stadion.

Gold Partner

Další úroveň se nazývá Gold Partner a patří sem společnosti Nike, Pražská teplárenská, iSport.cz, MF Dnes, AAA Auto, Elektrizace železnic Praha, Renomia, Gascontrol a PRE.

Silver Partner

Po úrovni Gold Partner přichází na řadu úroveň Silver Partner. Do této úrovně spolupráce patří cestovní kancelář Alexandria, AVE (zabývá se nakládáním odpadu a komunálními službami), bezpečnostní agentura Falcon, Pepsi, J&T banka, Ottova tiskárna, velkoobchod Ptáček, developerská společnost Crestyl, Catering Melodie a energetická společnost Epet.

Club Partner

Další úroveň je Club Partner. Sem patří největší množství klubových partnerů. Jmenovitě se jedná o společnosti: CCS (zabývá se palivovými kartami a monitoring vozidel), investiční skupina Honoris Group, IMA Production (eventová agentura), InterGast (kuchyně), realitní kancelář Juris Real, Kante (distributor spotřebního materiálu), H20 Group (investiční výstavba a služby Project Managementu), Krakonošovo, s.r.o. (agentura pořádající kulturní akce), MultiSport, RPM Service, Silnice Čáslav, a.s., dopravní společnost TransTeam, developerská společnost Uniga-cz, Interpack Trader, instalaterské potřeby Šátek CZ, zubní ordinace ALFADENT, velkoobchod s hutním materiálem FERONA, Golf Resort Karlštejn, stavební firma Konstruktis, mediální agentura Neo Media Czech, eshop pro kancelářské potřeby ACTIVA, výrobně obchodní holding AGRO CS, stavební společnost Envos, KAR

limousine service, přepravní a kurýrní služba Messenger, NH hotel, Seco Industries, mobilní toalety Toi Toi, Grafixon, oděvní značka Steilmann, Hodinářství Bechyně, LG

Media Partner

V pořadí poslední úrovní je Media Partner. Sem patří rádia Evropa 2, Rádio Impuls, Český rozhlas Radiožurnál. A dále také deníky iDnes a deník Sport.

Co se týče příjmů za sponzoring a reklamu, tak AC Sparta Praha (viz. kapitola Hospodaření klubu) za sezónu 2019/2020 inkasovala více než 105 milionů korun.

V této souvislosti je třeba ještě zmínit, že reklamní a marketingová komunikace Sparty a spolupráce s klubovými partnery do značné míry souvisí také s realizací vysílacích práv, a to jak v domácích soutěžích, tak při účasti v evropských soutěžích, kde účastníci musí respektovat stanovené reklamní a marketingové podmínky, které pro kluby vyplývají z uzavřených tuzemských či mezinárodních smluv a s tím související předpisy a pokyny regulačních orgánů. Kromě pravidle pro umístění reklamních panelů a dalších reklamních sdělení jde např. také o normalizovaný způsob servisu pro akreditované novináře a formy předzápasové a pozápasové komunikace klubu s médii apod.

5.1.13 Klubový fanshop

Fanshop AC Sparta Praha sídlí přímo ve stadionu, konkrétně pod jižní tribunou. Tato tribuna se nachází na ulici Milady Horákové, hned naproti Letenské pláni. Jde o populární a moderní tzv. kamennou prodejnu, kde nabídka a způsob prodeje patří k nejlepším v ČR.

Spartánský fanshop nefunguje jen jako zmíněná kamenná prodejna, ale také jako eshop. Webové stránky tohoto eshopu jsou: fanshopsparta.cz. Na tento oficiální spartánský internetový obchod se dá samozřejmě jednoduše prokliknout také z oficiálních webových stránek klubu. Význam a úspěšnost eshopu se ukázal i v době restrikcí kvůli pandemii, protože jednal umožnil generovat potřebné příjmy a byl i formou komunikačního spojení fanoušků s klubem, když jinak na stadion či do fanshopu nebo na jiné eventy nebyl umožněn přístup.

Sortiment zboží ve fanshopu je velmi pestrý a obsahuje nejen zboží pouze s logem nebo nápisem Sparty, ale také se zde dají zakoupit přímo oficiální produkty firmy Nike, která je dodavatelem veškerých oděvů a tohoto klubu.

K nejoblíbenějším produktům patří klubové dresy AC Sparta Praha (originální, repliky i dětské). Lze si zde dokonce vytvořit i dres s vlastním potiskem. Dále veškeré

oblečení a doplňky (trika, mikiny, tepláky, bundy, vesty, pyžama, plavky, šortky, šály, čepice, kšiltovky, šátky, spodní prádlo, ponožky, tašky, batohy, peněženky, náramky a také roušky). Ve fanshopu se dají koupit také různé suvenýry jako například plakáty, míče, vlaječky, psací potřeby, knihy, textilní prádlo, sklo nebo hrnky. Tyto produkty klub ve svém fanshopu nabízí také pro děti či v dívčích a ženských variantách. Fanshop Sparty také pořádá různé podpůrné prodejní a propagační akce, jako např. autogramiády, představení novinek, slevové akce nebo soutěže.

V současnosti kvůli restrikcím však toto není možné, ale po skončení mimořádných opatření se k těmto osvědčeným aktivitám vrátí. Samozřejmostí je pozitivní přístup ze strany prodávačů a proaktivní přímé telefonické a emailové spojení se zákazníky a veřejností jak přímo s fanshopem, tak prostřednictvím klubového webu.

5.1.14 Ceny vstupenek a permanentek

AC Sparta Praha na svoje zápasová utkání nabízí k prodeji vstupenky (jednorázový vstup) a permanentky (celosezónní) různého druhu. Samozřejmě platí, že čím lepší sektor na stadionu, tím vyšší cena.

Permanentky

Fanoušci, kteří si zakoupí permanentku mají díky tomu přístup na všechna domácí utkání Fortuna ligy, MOL Cupu a popřípadě spartánského béčka. Permanentka však přímo neplatí na evropské poháry. Sparta i ostatní kluby v ČR prodej vstupenek na zápasy v evropských soutěžích řeší většinou prostřednictvím balíčků. To znamená, že daný fanoušek si musí zakoupit balíček např. všech tří zápasů ve skupině. Permanentkáři mají však výhodu přednostního odkoupení těchto balíčků, tak aby se na ně dostalo. Až poté jdou balíčky do prodeje ostatním fanouškům.

Dalším benefitem je, že zakoupením permanentky získávají fanoušci desetiprocentní slevu v klubovém fanshopu.

Ceny permanentek pro sezónu 2020/2021 jsou následující a dělí se dle sektorů do jednotlivých kategorií (viz. Tabulka 1):

Tabulka 1. *Ceny permanentek pro sezónu 2020/2021*

	I. Kategorie	II. Kategorie	III. Kategorie
Modrý sektor	3900,-	3510,-	3315,-
Žlutý sektor	3250,-	2925,-	3315,-
Červený sektor	2600,-	2340,-	2210,-
Vlajkonoši domáci	2200,-	1980,-	1870,-
Dětské vstupné	1500,-	1350,-	1275,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednorázové vstupenky

AC Sparta Praha nabízí k zakoupení samozřejmě také pouze jednorázové vstupenky na jednotlivé zápasy Fortuna ligy, nebo MOL Cupu. Vstupenky se dají zakoupit na pokladnách v den zápasu. Pokladny se otevírají většinou dvě hodiny před začátkem utkání.

Na zápasy lze zakoupit samozřejmě také speciální VIP vstupenku. Pro zakoupení VIP vstupenky je potřeba kontaktovat klub prostřednictvím emailu vip@sparta.cz.

AC Sparta Praha také nabízí možnost vstupu na stadion i pro handicapované fanoušky (tělesně i zrakově postižené). Bližší informace uvádí na svých webových stránkách v sekci vstupenky. Ceny jednorázových vstupenek na jednotlivé zápasy Fortuna ligy pro sezónu 2020/2021 jsou zaznamenány v Tabulce 2:

Tabulka 2. *Ceny jednorázových vstupenek pro sezónu 2020/2021*

	I. Kategorie	II. Kategorie	III. Kategorie
Modrý sektor	690,-	470,-	350,-
Žlutý sektor	590,-	390,-	310,-
Červený sektor	490,-	290,-	240,-
Vlajkonoši domácí	490,-	290,-	240,-
Dětské vstupné	100,-	100,-	100,-

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Polostrukturovaný rozhovor se zástupcem klubu

Jedním ze stanovených úkolů této diplomové práce byla realizace rozhovoru s ředitelem marketingové komunikace AC Sparta Praha panem Ing., Mgr. Kamilem Veselým. Cílem tohoto rozhovoru bylo zjistit, jak ovlivnila pandemická opatření jednotlivé oblasti klubové marketingové komunikace.

Pro vedení rozhovoru byl zvolen typ polostrukturovaného rozhovoru. Tento typ rozhovoru byl zvolen hlavně z důvodu, protože byly restriktce pro cestování a osobní setkávání a také proto, aby mohlo být znění, nebo pořadí jednotlivých otázek v průběhu rozhovoru v případě potřeby pozměněno, či doplněno. Tento přístup měl za cíl nasbírat co největší množství dat tak, aby poté mohly být co nejefektivněji využity ke zhodnocení současného stavu marketingové komunikace Sparty. Otázky v tomto rozhovoru byly postaveny tak, aby měl tázaný širší pole působnosti a mohl detailně přiblížit jednotlivé přístupy a změny ve všech oblastech klubové marketingové komunikace.

Rozhovor s panem Ing., Mgr. Kamilem Veselým probíhal kvůli stále probíhajícím pandemickým opatřením dne 19. 4. 2021 přes internetovou komunikační platformu Microsoft Teams. Celý rozhovor byl zaznamenan na záznamové zařízení a poté pro účely diplomové práce přepsán do textové formy. Před začátkem tohoto rozhovoru jsem panu Ing., Mgr. Kamilu Veselému nastínil cíl rozhovoru a uvedl ho do celé problematiky této diplomové práce.

5.2.1 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Jednotlivé otázky a zároveň i přepis celého rozhovoru je záměrně uveden přímo zde v kapitole „Výsledky“. Je to především z důvodu, aby měl čtenář lepší a zároveň plynulou orientaci v dosažených výsledcích i v kontextu předchozích úkolů této práce, jako je například marketingová situační analýza. Právě v marketingové situační analýze jsou popsány jednotlivé oblasti marketingové komunikace klubu, na které otázkami poté navazuje právě tento polostrukturovaný rozhovor. Pokud by byly otázky z tohoto rozhovoru a také celý přepis odpovědí uveden až v přílohách, mohlo by to působit na čtenáře velmi zmatečně a roztržitě. V přílohách této práce budou tedy přiloženy otázky, které byly pro účel tohoto polostrukturovaného rozhovoru vytvořeny.

Kompletní znění otázek i odpovědí viz níže:

Jaké jsou současné stěžejní cíle marketingové komunikace v klubu v návaznosti na probíhající koronavirovou pandemii?

Cíle marketingové komunikace AC Sparta Praha se v zásadě dělí na dvě kategorie. Na cíle ekonomické a cíle neekonomické. Ekonomické cíle marketingové komunikace se dělí na B2B a B2C příjmy. U B2C se jedná primárně o ticketing (snaha o zvýšení příjmů ze vstupného), merchandisingu, členství ve Sparta Clubu apod.

U B2B cílů v rámci marketingové komunikace jde v současné chvíli primárně o monetizaci obsahu (obsahu).

Neekonomické cíle marketingové komunikace klubu se dělí do tří základních oblastí.

První oblastí je tzv. „Match day fan experience“. To znamená snaha klubu co nejvíce zpříjemnit fanouškům zážitek při návštěvě domácích utkání AC Sparta Praha. Jedná se primárně o bezpečnost na stadionu a atmosféru (zábavní program: tzn. moderátor, zápasový magazín apod.). Sekundárně dále pak služby typu občerstvení, čistota toalet, bezproblémová průchodnost turniketů atd.

Druhá oblast je data marketing. Jádrem této oblasti je projekt Sparta ID. Jedná se o systém, přes který se dá přihlásit do jakékoliv digitální platformy, kterou klub nabízí. K provedení registrace do Sparta ID je fanoušek průběžně různě motivován. Dlouhodobým cílem klubu v oblasti data marketingu je disponovat početnou fanouškovskou databází, díky které klub bude mít k dispozici spoustu zásadních informací o fanoušcích, především z hlediska jejich nákupního chování. Díky tomu

bude poté klub schopen fanoušky segmentovat a následně oslovovat s adekvátní nabídkou, dle jejich preferencí.

Třetí oblastí je pak tzv. „Brand Care“. Jedná se o snahu klubu prostřednictvím různých projektů profilovat a propagovat klub. Jde například o projekty Sparta'ská fotbalová školička, kde se klub snaží působit také na svoji mladší generaci fanoušků. Dále jde také o projekty nazvané Social responsibility (společenská odpovědnost). Sem patří Nadační fond AC Sparta Praha, který podporuje bývalé hráče např. ve zdravotní nouzi.

Tyto výše zmíněné cíle marketingové komunikace klubu jsou i přes probíhající koronavirovou pandemii směrem do budoucna neměnné. Vlivem koronavirové pandemie se pouze změnila váha jednotlivých cílů. To znamená, že když nemohli fanoušci na základě pandemických opatření být při utkáních přímo na stadionu, tak klub logicky odsunul do pozadí oblast zvanou „Match day fan experience“.

Naopak do popředí se dostaly tři oblasti. První oblast je digitální obsah. Dále pak oblast společenské odpovědnosti. V rámci společenské odpovědnosti klub dělal během pandemie mnoho dobročinných aktivit jako například virtuální prohlídka stadionu s Karlem Poborským, na kterou byla možnost koupit si virtuální vstupenky a díky tomu se vybralo přes 100 tisíc korun. Klub vyráběl roušky, které posílal bývalým hráčům, nejstarším permanentkářům, nebo domovu pro seniory na Praze 6 a Praze 7. Social responsibility se tak v době pandemie dostalo výrazně do popředí. AC Sparta Praha je také možná vůbec jediný český sportovní klub, který má ve svém marketingovém týmu pracovníka na plný úvazek zabírajícího se čistě aktivitami spojenými se společenskou odpovědností.

Třetí oblastí, která se během pandemie dostala výrazně do popředí je také eSport, do kterého se klub celkově více ponořila.

Jakou oblast marketingové komunikace klubu nejvíce ovlivnila probíhající pandemie koronaviru a jakým způsobem jste se s tím vypořádávali?

Nejvíce ovlivněná oblast marketingové komunikace (jak je už naznačeno i u předchozí otázky) byly eventové akce pro fanoušky. AC Sparta Praha má pravidelně 6 stěžejních eventových akcí během celé sezóny, a právě vlivem koronavirových opatření se většina těchto eventů nemohlo uskutečnit.

Mezi těchto 6 eventových aktivit patří:

- Sparta opening – Jedná se o otevřený trénink pro fanoušky před začátkem sezóny.
- Autogramiáda pro fanoušky
- Letenská noc – jde o strávení jedné noci u hrací plochy spartánského stadionu v předem připravených stanech (cca 40 stanů). Tato akce je pro členy Kids a Junior Clubu.
- Den otevřených dveří – Koná se 16. listopadu na narozeniny klubu (prohlídka zázemí, šaten, hrací plochy apod.)
- Mikulášská – V prostorech stadionu na Letné probíhá setkání s Mikulášem. Tato akce je určena hlavně pro děti.
- Dětský den na Spartě – koná se začátkem června na letenském tréninkovém hřišti. Je zde mnoho dovednostních disciplín pro děti atd.

Letenská noc byl jeden z mála eventů, který proběhl. Klub se samozřejmě snažil další svoje eventy pro fanoušky kompenzovat alespoň digitální formou. Jednalo se například o virtuální prohlídku stadionu. Pro členy Sparta Clubu proběhne také digitální setkání s vedením klubu.

Mezi další marketingové projekty, které pozastavila koronavirová pandemie, patří spuštění mobilní aplikace. Spuštění mobilní aplikace klub plánoval na období okolo Vánoc tak, aby byla plně funkční směrem k jarní části sezóny. Představení mobilní aplikace klub pro fanoušky ale nakonec odložil hlavně z důvodu provázanosti aplikace s jednotlivými digitálními stadionovými funkcemi přímo při konání domácích utkání. A tudíž by v tuto chvíli (kdy fanoušci nesmí na stadion) byla využitelnost aplikace podstatně nižší. Představení této mobilní aplikace Sparta momentálně plánuje na červen tohoto roku.

Koronavirová pandemie dále také ovlivnila doprovodné eventové aktivity pro fanoušky, které měly být spojené s novou vizuální identitou.

Proměnily se vlivem pandemie nějakým způsobem vaše dříve stanovené priority ve využívání jednotlivých nástrojů marketingové komunikace?

Jak bylo řečeno v předchozí otázce, tak pandemie samozřejmě ovlivnila oblast eventů. Co se týče priorit v komunikaci, tak těžiště komunikace jsou webové stránky a

sociální sítě. Tyto nástroje ke komunikaci jsou ale v popředí už dlouhodobě a využívání těchto nástrojů určitě nenastalo až teď s příchodem koronavirové pandemie. Tudiž ze strany klubu ani nebylo zapotřebí nějaké navýšení kvantity komunikace na sociálních sítích.

Vlivem pandemie se ale bezpochyby zkomplikovala samotná tvorba digitálního obsahu pro sociální sítě a klubový web. V první fázi koronavirové pandemie, kdy byl fotbal úplně pozastaven, bylo celé mužstvo A-týmu úplně izolováno. To znamenalo poměrně zásadní překážku, jelikož vytvářený obsah je z drtivé většiny postaven na hráčích A-týmu a marketingový tým, který se zabývá tvorbou obsahu digitální komunikace neměl delší dobu k hráčům vůbec žádný přístup. Z tohoto důvodu se musel hledat alternativní formát (přístupy)

Jednou z reakcí na tuto skutečnost bylo vytvoření podstránky #spartadoma na klubovém webu. Na této podstránce klub vytvářel různé druhy obsahu tak, abychom zabavili své fanoušky. Strategie byla přidávat každý den nějaký obsah s cílem udržovat fanoušky v denním kontaktu s klubem. Probíhaly zde různé soutěže, upomínky na historické zápasy z archívu, nebo také třeba videa od kondičních trenérů Sparty s náповědou, jak si doma zacvičit apod.

V momentě, kdy se už začalo normálně hrát, ale fanoušci stále nemohli na stadion, se Sparta rozhodla, že přestane vyrábět tištěný zápasový magazín. Místo toho byl vytvořen magazín elektronický ve formátu PDF. V tomto formátu ale měl výrazně menší čísla shlédnutí a klub si v návaznosti na to vyhodnotil, že formát PDF není pro fanouška až tolik atraktivní. Před začátkem aktuální sezóny Sparta pro svůj zápasový magazín objevila digitální platformu Shorthand, kterou používá také například Manchester City. V tomto rozhraní je možné do magazínu zahrnout např. videa, odkazy, zvukové stopy a magazín je tak pro fanouška více poutavý a interaktivní. Tato platforma se z pohledu čísel shlédnutí osvědčila natolik, že klub v tuto chvíli zvažuje, zda se po návratu fanoušků na stadion vůbec vrátí ke dřívější tištěné verzi. Elektronická verze je totiž samozřejmě výrazně levnější, protože klub šetří na tisku a dalších nákladech spojených s tištěnou verzí.

Vytvořili jste během pandemie nějaký speciální marketingový projekt, aktivitu, nebo službu pro vaše fanoušky, který by jim alespoň částečně kompenzoval skutečnost, že se nemohou účastnit fotbalových zápasů přímo na stadionu?

Jednou ze služeb, kterou klub pro fanoušky vytvořil v návaznosti na skutečnost, že se nemohou účastnit domácích zápasů přímo na stadionu, je už výše zmíněný elektronický zápasový magazín, který byl vytvořen pro všechny skupiny fanoušků. Další služby a kompenzace už byly vytvářeny a selektovány podle jednotlivých skupin. Skupinou, která byla pandemickou situací poznamenána nejvíce, byly permanentkáři, jelikož si před začátkem sezóny zakoupili poměrně drahý produkt (permanentku), který poté nemohli využívat. Klub se touto skutečností během této sezóny velmi silně zabýval a snažil se to kompenzovat alespoň symbolickým zasláním speciálního předzápasového obsahu prostřednictvím emailu. Tato služba byla distribuována právě pouze permanentkářům, aby cítili určitou výjimečnost.

Další kompenzací pro permanentkáře byla distribuce cenově zvýhodněného balíčku sportovních kanálů od O2 TV pro sledování zápasů. Na Vánoce permanentkářům klub zaslal symbolický dárek a pohled. Pro členy Sparta Clubu posílal klub dokonce přání i ke klubovým narozeninám. Všechny tyto kompenzace byly samozřejmě spíše symbolické, jelikož klub vnímal, že nemožnost vstupu na stadion nelze nijak plnohodnotně nahradit.

Členy nejvyššího levelu členství, tedy Premium členy, klub vzal (až to bylo možné) skrze svoje partnery do skyboxu na některá domácí utkání.

Plánujete fanouškům, kteří si před sezónou zakoupili permanentky, nabídnout finanční kompenzaci?

Klub se rozhodl nedávat finanční kompenzaci ve smyslu vrácení peněz za zakoupené permanentky pro stávající sezónu, ale má v plánu poskytnout svým permanentkářům zatím ještě nespecifikovanou výši slevy na nákup permanentky pro sezónu nadcházející. Fanoušci budou mít v zásadě dvě možnosti uplatnění kompenzace. První možností bude zažádat si o slevu na permanentku pro další sezónu. Druhou možností pro fanoušky bude, že si o slevu na permanentku nezažádají a klub jim na základě toho vystaví voucher, který bude možno využít například ve fanshopu.

Budete se po skončení koronavirových opatření snažit zase nalákat fanoušky na stadion nějakým netradičním způsobem?

Sparta v tuto chvíli nemá připraven žádný netradiční nebo neobvyklý způsob marketingové komunikace, která by měla za cíl přilákat fanoušky na stadion. Všeobecný předpoklad je ten, že zájem o fotbalový zápas přímo na stadionu bude po rozvolnění opatření obrovský a nějaká nadstandartní komunikace pro nalákání fanoušků na stadion nebude potřeba.

Mnohem zásadnější bude z pohledu klubu při návratu fanoušků na stadion co možná nejefektivnější reakce na pandemická opatření, které v danou chvíli vláda určí. To znamená udělat maximum pro to, aby překážky, které prostřednictvím pandemických opatření vzniknou, měly na fanouška co nejmenší vliv.

Neuvažovali jste nad možností zorganizovat pro vaše fanoušky ke sledování zápasů například „spart’anské“ kino s promítáním utkání?

Sparta autokino v minulém roce několikrát organizovala, ale poté se od tohoto nápadu ustoupilo hned z několika důvodů. Prvním důvodem byla opravdu velmi vysoká ztrátovost této akce. Druhým důvodem bylo, že o autokino mezi spart’anskými fanoušky nebyl až takový zájem a ani jednou se nevyprodalo. Třetím a zásadním důvodem byla skutečnost, že se Sparta snaží po celou dobu pandemie striktně dodržovat všechna nařízení vlády a po interním vyhodnocení klub dospěl k názoru, že i při sledování zápasů prostřednictvím autokina dochází ke shromažďování lidí, jelikož se fanoušci povětšinou nacházeli i mimo svoje vozidla.

O jak velké příjmy z prodeje vstupenek jste během této sezóny (i s Evropskou ligou) vlivem koronavirových opatření přišli?

Po interním vyhodnocení se jedná řádově o desítky milionů korun.

V jakém rozsahu ovlivnila pandemie pronájem vašich skyboxů?

Klub má všechny skyboxy dlouhodobě vyprodané. Vlivem pandemie klub samozřejmě nemohl plnit své závazky „VIP hospitality“ a skyboxy musely být v určitém období i úplně prázdné. V současné chvíli už Sparta (i přes nutnost nižšího počtu lidí ve skyboxu) své závazky vůči partnerům plní.

Hodláte od nové sezóny 2021/2022 navyšovat ceny permanentek, vstupenek a pronájmu skyboxů?

Ceny vstupenek a permanentek pro nadcházející sezónu zůstávají stejné. Co se týče partnerů a skyboxů, tak většina smluv je dlouhodobých, ale přijde určitá změna systému kategorizace jednotlivých partnerů a na to budou navázané lehce pozměněné cenové podmínky. Tato změna je důsledkem změny koncepce, nikoliv důsledkem pandemie.

Vnímali jste před začátkem právě probíhající sezóny ze strany fanoušků snížený zájem o koupi permanentky?

V absolutních číslech byl 15% propad oproti sezóně 2019/2020. I přesto to ale z hlediska počtu prodaných permanentek byla druhá nejlepší sezóna vůbec. Ta úplně nejlepší, jak už to z toho vyplývá, byla právě zmíněná sezóna 2019/2020. Tento pouze 15% pokles se přičítá právě pandemii.

Ovlivnila pandemie negativně tržby vašeho klubového fanshopu? Pokud ano, tak jaký ušlý zisk za toto období evidujete? Zvýšil se vlivem pandemie počet objednávek na vašem internetovém eshopu?

Sparta měla v kalendářním roce 2020, který byl silně zasažen koronavirovou pandemií, nejlepší tržby v klubovém fanshopu za celou historii klubu. Před pandemií měl kamenný fanshop oproti internetovému eshopu tržby v poměru 65:35 ve prospěch kamenné prodejny, jelikož velkou část tržeb dělaly zápasové dny. Eshop tedy během pandemie dokázal zcela nahradit tržby z kamenné prodejny.

Evidujete zvýšený nebo naopak snížený zájem spartánských fanoušků o klub na sociálních sítích během pandemie? Popřípadě jak přesně se tento zvýšený/snížený zájem projevuje?

Pokud se podíváme na jednotlivé sociální sítě, tak Facebook stagnuje už dlouhodobě, což je poměrně běžná věc, že sledující na facebookových stránkách poslední roky už nijak zásadně nerostou. Na dalších třech zásadních sociálních sítích (tedy Instagram, Twitter a Youtube) sledující a odběratelé rostou přímo úměrně s kvalitou obsahu. Z interních dat ale bylo vyzorováno, že se na klubových sociálních sítích snížila interakce oproti normálního stavu o cca 10 %.

Zvýšil se během pandemie (a nemožnosti jít na stadion) měsíční počet návštěv na klubovém webu?

Měsíční počet návštěv na klubovém webu se dlouhodobě drží na podobné úrovni a pandemie na tuto oblast marketingové komunikace neměla skoro žádný vliv.

Evidujete zvýšený zájem o oblast eSportu během koronavirové pandemie? Pokud ano, tak jakým se to projevuje způsobem?

Jak už bylo zmíněno na začátku rozhovoru, tak eSport je určitě jedna z oblastí, u které Sparta eviduje zvýšený zájem. Tento zájem přichází ruku v ruce se zvyšujícím se množstvím aktivit, které klub v této oblasti momentálně podniká. Jedním z příkladů může být, že na jaro minulého roku, kdy se vlivem pandemie nemohl odehrát soutěžní zápas proti FC Viktorii Plzeň, uspořádala Sparta přátelský zápas proti Plzni na úrovni eSportu. ESport se tak přirozeně využil pro vyplnění obsahové díry, která se vytvořila vlivem pandemie a nemožnosti odehrát reálný soutěžní zápas. Dále klub realizoval také eSportové derby se Slavií, které vysílalo i ČT Sport, při kterém se vybralo milion korun na dobročinné účely.

Dalším důvodem vzestupu klubového eSportu je zaznamenání zvyšujícího se zájmu obchodních sponzorů/partnerů o tuto oblast. Tento zájem a touhu sponzorů hledat nové oblasti marketingu určitě urychlila právě koronavirová pandemie. Během této doby se klubu podařilo sehnat právě i nové eSportové partnery.

Změnila se nějak vlivem koronavirové krize podpora klubových partnerů a sponzorů? Popřípadě o kolik příjmů od partnerů vlivem pandemie klub přišel?

AC Sparta Praha má přibližně 80 obchodních partnerů. Během pandemie se portfolio partnerů oproti normální situaci nijak zvlášť nezměnilo. Klub o některé z menších partnerů přišel, současně se ale naopak podařilo získat i partnery nové. Co se týče velkých a stěžejních partnerů, tak klub nepřišel o nikoho. Klubu se navíc podařilo prodloužit důležité dlouhodobé smlouvy. Je to dáno především díky velmi dobrým vztahům a kvalitní komunikaci s klubovými partnery.

Ovlivnila nějak pandemie plánovaný proces zveřejnění nové vizuální identity? Popřípadě zda a jak pandemie ovlivnila samotné práce na tvorbě?

Jak už bylo zmíněno v jedné z předchozích odpovědí, tak koronavirová pandemie ovlivnila především doprovodné eventové aktivity spojené s představením nové vizuální

identity. Tyto eventové akce se tedy musely odložit. Samotný proces tvorby nové vizuální identity odstartoval ke konci roku 2019. Během první poloviny roku 2020, kdy byla pandemie v začátcích, se projekt nové vizuální identity pozastavil, jelikož se řešilo plno jiných marketingových překážek a problémů krátkodobého dopadu, které v tu chvíli byly aktuálnější. Z důvodu této vynucené pauzy celý proces trval přibližně 18 měsíců. Žádný další zásadní vliv koronavirová pandemie na projekt nové vizuální identity neměla.

Jaké změny jste provedli nebo připravujete v interní organizaci a způsobu práce v samotném úseku marketingu?

V samotném úseku marketingu měla pandemie koronaviru samozřejmě velký dopad. AC Sparta Praha se veškerá opatření a doporučení snaží velmi pečlivě dodržovat. Celé marketingové oddělení stále funguje v režimu home office a pokud není neodkladný důvod vstupu na stadion, tak je vydáno striktní doporučení zůstat doma na home office. V případě nutnosti pobytu v kancelář, nebo areálu stadionu je vyžadován negativní antigenní test a samozřejmě také respirátor.

V případě režimu home office probíhá veškerá komunikace přes platformu Microsoft Teams. V začátcích pandemie a s tím spojeným přechodem na komunikaci do online prostředí si bylo samozřejmě potřeba postupně zvyknout. V prostředí MS Teams probíhají prakticky během celého dne jednotlivé videohovory, ale také porady celého oddělení. Z důvodu ztížené komunikace a nemožnosti vzájemné komunikace přímo v kancelářích, probíhají hromadné video porady mnohem častěji, než tomu bývalo za normální situace před pandemií. Momentálně už celý marketingový úsek způsob práce na režimu home office zvládá velmi dobře.

A počítáte s dalším speciálním vzděláváním vašich zaměstnanců, kteří se specializují na marketing a marketingovou komunikaci?

Speciální vzdělávání celého marketingového úseku probíhalo na bázi průběžných školení vedených klubovým IT manažerem. V počátku pandemie bylo potřeba, aby se všichni zaměstnanci v této oblasti dovzdělali, jelikož dříve tuto formu komunikace nebyli nuceni využívat. Tato průběžná doškolení zaměstnanců měla za cíl zefektivnit používání komunikačních platforem pro lepší vzájemnou interní komunikaci. IT manažer také průběžně posílá zaměstnancům různé vychytávky apod. pro další zkvalitnění a usnadnění interní komunikace.

Donutil vás (nebo vaše spolupracovníku) koronavirus uplatnit nové přístupy i v mimopracovním životě, zjm. pokud jde o posilování imunity, fyzické zdatnosti a mentální pohody?

Nové přístupy a změny se týkaly především chování na pracovišti a věcí technického rázu. Co se týče hygienických opatření a doporučení, tak byly vládou, anebo poté také i klubem jasně definovány povinnosti, jak se chovat na pracovišti. Jak už bylo zmíněno, tak zaměstnanci fungovali a fungují na home office. Jedním z dalších hygienických kroků bylo zrušení společných obědů apod.

Co se týče mimopracovního života, posilování imunity apod., tak to bylo spíše na každém zaměstnanci jednotlivě, jak k dané situaci přistoupí. Žádná určitá doporučení zaměstnanci nedostávali.

Ze svého pohledu jsem se já sám naučil více delegovat úkoly a odpovědnost na ostatní členy týmu, jelikož kvalita našeho marketingového týmu je tak velká, že si větší míru odpovědnosti zaslouží.

Jaké platformy používáte pro interní video-komunikaci? ZOOM? Skype? Teams? Google Meet?

Pro interní video-komunikaci je v celém klubu jednotně využívána platforma Microsoft Teams.

Jaké speciální přístupy má, nebo měl úsek marketingové komunikace v době pandemie ve spolupráci s úsekem mládeže na Strahově? (např. distanční pokyny a videa k individuálním tréninkům, ke zdravotním nebo hygienickým otázkám, pomoc ve škole, komunikace s rodiči, učiteli)

Jedním z velmi pozitivních efektů pandemie je skutečnost, že prakticky celá akademie se z hlediska komunikace přesunula a sjednotila na platformu Microsoft Teams. Všichni hráči a rodiče mají povinnost s trenéry na této platformě komunikovat a odpadl tak dlouhodobý problém spojený se špatným a rozdílným navazováním komunikace ve vztahu hráč-rodič-trenér (potažmo klub).

Speciální přístupy ohledně akademie v době pandemie vymýšleli a vytvářely především trenéři mládeže a další lidé z tohoto úseku. Úsek marketingu na tyto nápady a přístupy spíše dohlížel a korigoval. Bylo zřízeno mnoho instagramových skupin, kde byly nahrávány inspirativní videa, jak doma posilovat, nebo trénovat na zahradě. V návaznosti na to byla navázána dílčí spolupráce s anglickým klubem West Ham United FC, která

probíhala na úrovni mládežnických trenérů, kteří předávali know-how a dokonce vedli prostřednictvím platformy MS Teams i některé tréninky s hráči, což mělo mimo jiné i pozitivní edukativní efekt z pohledu zapojení angličtiny a uvědomění, že je jazyk a vzdělání velmi důležité.

5.3 SWOT analýza

Dalším z úkolů této diplomové práce bylo vypracovat SWOT analýzu. Tato SWOT analýza byla zpracována na základě teoretických poznatků z dané problematiky, zjištěných skutečností z marketingové situační analýzy a strukturovaného rozhovoru s ředitelem marketingové komunikace klubu AC Sparta Praha panem Ing., Mgr. Kamilem Veselým.

Pro vypracování této SWOT analýzy byly neméně důležité také mé vlastní mnohaleté zkušenosti z působení ve fotbale a celém sportovním prostředí jako takovém.

Je velmi důležité zmínit, že předkládaná SWOT analýza mapuje jednotlivé ukazatele (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) komplexně a nezaměřuje se pouze na oblasti klubového marketingu. Je to hlavně z důvodu velké provázanosti všech oblastí, které představují fungování klubu. Pokud se totiž klubu nedaří po sportovní stránce, která je ve fotbalovém klubu samozřejmě tou nejdůležitější, tak to má neblahý vliv na stránku ekonomickou, která dále potom ovlivňuje další oblasti klubu včetně marketingu a marketingové komunikace. A naopak, pokud v klubu nefungují tzv. nesportovní oblasti, může to mít negativní dopad i na sportovní činnost klubu.

Pro kluby jako je Sparta, je SWOT analýza potřebná jako jeden z nástrojů manažerského řízení klubu jako celku a podobně pro zpracování této práce umožní větší komplexnost a strukturovanost v pojmání a hodnocení marketingové komunikace Sparty. Níže je SWOT analýza rozepsána podrobněji do jednotlivých bodů.

5.3.1 Silné stránky

Dlouholetá tradice a bohatá historie

Dlouholetá tradice a bohatá historie představují pro fotbalový klub AC Sparta Praha vůbec ty nejvýraznější silné stránky klubu. AC Sparta Praha je historicky nejúspěšnějším českým fotbalovým klubem. Za svou existenci klub získal celkově 36 mistrovských titulů, což je nejvíce ze všech českých klubů. Sparta dosáhla významných

úspěchů také na evropské úrovni. Pravidelně hrávala evropské poháry a dokázala porážet i největší a nejzvučnější kluby na světě. V tomto klubu působilo nespočet vynikajících českých fotbalistů, mezi které v novodobé historii Sparty patří například Petr Čech, Tomáš Rosický, Zdeněk Grygera, Jan Koller, Tomáš Hübschman a Pavel Nedvěd, který ve své kariéře poté dokonce získal i prestižní ocenění Zlatý míč pro nejlepšího fotbalistu Evropy. Sparta je díky svým úspěchům známá prakticky po celém světě a na mezinárodním fotbalovém trhu si udržuje poměrně významné místo.

Velká fanouškovská základna

Další silnou stránkou klubu, jsou bezesporu fanoušci. Sparta má dlouhodobě velkou fanouškovskou základnu. Vychází to především z její bohaté historie, dřívějších velkých úspěchů a z popularity hráčů a trenérů, kteří se proslavili i v národním mužstvu nebo v zahraničních klubech. Z pohledu čísel má AC Sparta Praha nejvíce fanoušků z českých klubů na jednotlivých sociálních sítích. Co se týče návštěvnosti z několika minulých sezón, tak se Sparta nachází na druhém místě. Před Spartou je v tomto ohledu poslední roky jen SK Slavia Praha. Je to dáno samozřejmě také tím, že Slavia je v posledních letech úspěšnější doma i na evropské scéně. Pro Spartu je důležité, že fanoušci i přes neuspokojivé výsledky z posledních let, za klubem stále stojí a nejsou to jen tzv. fanoušci úspěchu. Loajalita fanoušků, ale i jejich tlak na maximální výkonnost a úspěšnost klubu má vliv na marketingovou komunikaci nejen mezi klubem a fanoušky, ale i ve vztahu k partnerům, soupeřům., mediím a veřejnosti vůbec.

V době pandemie se péče o fanouškovskou základnu realizovala především digitální a multimediální komunikací na sociálních sítích.

Kvalitní práce s mládeží

AC Sparta Praha patří k nejlepším klubům na práci s mládeží. Sparta každoročně produkuje ze své akademie velký počet mladých hráčů, z nichž mají někteří přímo špičkové evropské parametry. V České republice má Sparta v profesionálním fotbale nejvíce odchovanců. V počtu svých odchovanců patří Sparta, nejen republikově, ale i celosvětově mezi jeden z nejlepších klubů. Před Spartou je v tomto ohledu z celého světa lepší pouze 6 zahraničních klubů. V současné době běhá po prvoligových trávnících po celé Evropě celkově 56 spartánských odchovanců.

Odrazem vysoké kvality spartánské akademie je zastoupení hráčů Sparty v reprezentačních výběrech ČR, a to až po kategorii U21 a následně i v českém

reprezentačním A-týmu, který se pod vedením trenéra J. Šilhavého kvalifikoval na Euro 2021. Odchovanci Sparty se tak ještě více zviditelní, což bude mít přínosy jak pro sportovní a finanční cíle, tak pro marketingovou komunikaci Sparty v tuzemsku i zahraničí.

Ekonomicky silný majitel klubu

I přes horší sportovní i ekonomické výsledky z posledních let, je pro všechny spartánské fanoušky a také pro celý klub velmi důležité, že má ekonomicky velmi silného majitele. Daniel Křetínský vstoupil do klubu v roce 2004 a během let do Sparty „napumpoval“ obrovské množství peněz. Bez finančních prostředků jeho podnikatelské skupiny by Sparta už dávno nepatřila mezi špičku naší nejvyšší soutěže a svoje náklady na provoz by musela razantně snížit. To by poté vedlo ke snížení sportovní konkurenceschopnosti. Současný majitel Sparty patří dle různých žebříčků mezi desítku nejbohatších lidí v České republice. Sparta má díky tomu na české poměry velké finanční možnosti. Pro Spartu není problém přivést kvalitního zahraničního hráče, popřípadě zrealizovat nákladný transfer v rámci ČR. Majiteli Sparty je však ale také často vyčítáno, že nedokáže s managementem klubu dosáhnout větších sportovních a ekonomických úspěchů (mistrovské tituly a účast v evropských soutěžích, plusové či aspoň vyrovnané, a nikoliv ztrátové hospodaření klubu).

Ukazuje se, že ve fotbalovém prostředí nejde pouze o peníze, ale také o větší cit pro lepší dělbu kompetencí ve vztahu ke sportovnímu úseku a angažování zkušeného a mezinárodně oštěřeného sportovního manažera (sportovního ředitele). Momentálně je však na pozici sportovního ředitele bývalý vynikající fotbalista Tomáš Rosický, což přináší optimismus směrem do budoucna, ale nyní jde o fázi jeho učení a získávání zkušeností, které zatím nepřináší očekávané výsledky.

Moderní tréninkové centrum

Mezi další silné stránky klubu patří bezesporu také Tréninkové centrum Strahov. Na české poměry se jedná o velmi nadstandartní tréninkové centrum pro sportovní přípravu, a především pro výchovu talentovaných fotbalistů. Areál, který se nachází uvnitř bývalého spartakiádního stadionu, slouží však i týmu žen, rezervnímu i nově i A-mužstvu Sparty. Je zde potřebná infrastruktura (několik travnatých i umělých hracích a tréninkových ploch, budova se zázemí pro všechny věkové kategorie, včetně rehabilitace, prostory pro vybavení a údržbu areálu, restaurace, konferenční

prostory atd.). Tyto nadstandardní tréninkové podmínky mají pozitivní vliv nejen na sportovní činnost, ale i na marketingovou komunikaci a celkovou prestiž a atraktivnost klubu. Navíc, momentálně AC Sparta Praha toto tréninkové centrum dále modernizuje s instalací moderních kamerových a dalších moderních technologií.

Stále trvajícím zájmem sponzorů

Pro klub je určitě důležité, že i přes nepřesvědčivé výsledky během posledních sezón a vliv pandemie koronaviru, se stále může spolehnout na velkou podporu svých partnerů a sponzorů, pro které je důležitá nejen značka Sparty, ale také její fanouškovská základna, celková sledovanost Sparty a její pozice v českém a v evropském fotbale. Zjednodušeně řečeno, Sparta je stále velmi zvučnou sportovní a obchodní značkou s potenciálem dalšího růstu, především pokud se Spartě bude dařit eliminovat, či minimalizovat své slabé stránky. Sparta během sezóny 2019/2020 inkasovala od svých partnerů více než 105 milionů korun.

Pro udržení zájmu mnoha současných, i pro získání potenciálních sponzorů musí Sparta udržet špičkovou sportovní výkonnost a vysokou kvalitu marketingové komunikace uvnitř i vně klubu, jakož i prosazovat své pozice na českém a mezinárodním trhu k vlastnímu prospěchu i k prospěchu svých sponzorů.

Geografická poloha klubu

Další silnou stránkou klubu je skutečnost, že klub sídlí v hlavní městě České republiky, které je marketingově velmi přitažlivé jako tzv. zlatá Praha nebo magické srdce Evropy. Je to pro klub výhodné hned z několika důvodů. Například jak při vyjednávání přestupu jakéhokoliv hráče či trenéra směrem do klubu (Praha je krásné, velké a historické město přitažlivé nejen pro jejich fotbalovou činnost, ale i pro soukromý život v tomto městě).

Samozřejmě, že rozhodující je sportovní a finanční stránka, ale i geografická poloha hraje při rozhodování hráčů, trenérů a dalších specialistů, a stejně tak pro sponzory a média, důležitou roli. U zahraničních hráčů toto platí určitě dvojnásob i díky možnostem, které nabízí mezinárodní pražské letiště. Geografická poloha klubu hraje roli také při dohodách o hostování hráčů. Pokud například spartánský hráč nemá velké herní vytížení a je potřeba ho poslat na hostování do jiného klubu, tak je výhodou, že přímo v Praze (nebo v ideální dojezdové vzdálenosti) je hned několik dalších prvoligových a druholigových klubů a hráč díky tomu nemusí řešit otázku změny bydlení atd. To vše

umožňuje Spartě lépe optimalizovat náklady a získává tím konkurenční výhodu, kterou regionální kluby nemají nebo ne v takovém měřítku jako Sparta.

Velký a moderní stadion

Silnou stránkou klubu je na české poměry vysoká kapacita a moderní spartánského stadionu, který je prakticky v centru města a během let prošel několika modernizacemi nejen ohledně hrací plochy a tribun pro diváky, ale i pro hráčské a administrativní zázemí, pro servis sponzorům a mediím, zvláště ve VIP zónách, skyboxech, tiskovém středisku atd. Výhodou jsou také navazující potřebné parkovací plochy, napojení na pražskou MHD (stanice tramvají a autobusů, stanice metra „Hradčanská“).

Plná kapacita stadionu se sice většinou nevyužije na velkou většinu ligových zápasů, ale pokud se například koná derby pražských „S“ či další atraktivní utkání, tak je naplněna kapacita a dodává zápasu výbornou atmosféru. To platí také u zápasů v evropských soutěžích.

Disponibilní kapacita stadionu má také vliv na příjmy ze vstupného, jelikož tady platí přímá úměra. Čím více se na stadion vejde fanoušků, tím více peněz klub na vstupném vybere do svého rozpočtu.

Spartánský stadion je druhým největším fotbalovým stadionem v nejvyšší soutěži. První místo patří slávistickému Edenu, který je o pár stovek sedaček kapacitně větší. Na obou těchto stadionech se hrají u některá mezinárodní utkání národního mužstva ČR.

Moderní parametry stadionu umožňují Spartě, aby maximalizovala svoji obchodní politiku a marketingovou komunikaci ohledně stadionu, např. tím, že jako první u nás získala významného sponzora pro název stadionu (arény). Nyní stadion nese název „GENERALI Česká pojišťovna Aréna,“ což podporuje marketingovou komunikaci i vůči zahraničí.

5.3.2 Slabé stránky

Dlouhodobě špatné sportovní výsledky

Úplně první a zároveň největší slabá stránka klubu AC Sparta Praha jsou dlouhodobě špatné sportovní výsledky. Sparta získala mistrovský titul v naší nejvyšší soutěži naposledy v sezóně 2013/2014. Od té doby se jí podařilo vyhrát pouze Český pohár. Pro klub s nejúspěšnější historií v rámci České republiky se jedná o velmi neúspěšné období. Spartě se dlouhodobě nedaří také v evropských pohárech. V současné

sezóně sice startovala v základní skupině Evropské ligy, ale do jarní fáze se neprobojovala a ani samotná účast v základní skupině EL není pro tento klub za poslední roky samozřejmostí. Velkoklub takového formátu by se minimálně do základní skupiny Evropské ligy měl kvalifikovat pravidelně.

Ještě těžší je pro spartánský klub kvalifikovat se do základní sportovně nejprestižnější a finančně a marketingově nejzajímavější evropské soutěže – Ligy Mistrů (UEFA Champions League). Spartě se to nepovedlo od roku 2004. Ambice Sparty jsou každoročně ty nejvyšší, rozpočet má klub spolu se Slavií také největší, ale probojovat se do základní skupiny Ligy Mistrů je pro Spartu za posledních 15 let neřešitelný úkol.

V posledních letech se Sparta neprezentuje ani pěkným fotbalem, střídají se herní systémy a klub se herně každou sezónu tzv. hledá. Po neúspěchu s internacionalizací pod vedením italského trenéra chce Sparta momentálně prosazovat jiné sportovní koncepce, včetně orientace na vlastní odchovance a na českého zkušeného trenéra (nyní trenérem P. Vrba, který uspěl především s FC Viktoria Plzeň, a i u české reprezentace). Jde však o proces, který nepřinese výsledky ze dne na den a bude vyžadovat vysokou míru integrace a součinnosti nejen vůči hráčům, ale i na úrovni vztahů trenéři – vedení klubu a jejich celkové vnitřní a vnější komunikace a kooperace.

Slabá účast v evropských pohárech

Další slabou stránkou je velmi slabá a nepravidelná účast AC Sparta Praha v evropských soutěžích. Tento bod tak přímo navazuje na bod předchozí a současně propojuje bod následující. Slabá a nepravidelná účast v evropských pohárech má totiž zásadní vliv nejen na sportovní, ale i na finanční a marketingovou stránku fungování klubu, tedy i na jeho přednosti a slabiny. Došlo tak ke zhoršení renomé klubu, k frustraci fanoušků a celkové nespokojenosti. Navíc tím klub přichází o velké množství souvisejících potenciálních finančních bonusů. Například v Lize Mistrů se za probojování do základní fáze dá získat přibližně až 800 milionů korun, což by v českých podmínkách znamenalo pokrytí ročního rozpočtu i klubu jako je Sparta. Vedle sportovních a finančních důsledků jde i dopady do marketingové komunikace, protože neúspěchy se složitěji komunikují než úspěchy a navíc plodí tzv. negativní energii i pro formulaci nápravných opatření k vyvození konkrétní odpovědnosti jednotlivých osob.

Vysoký rozpočet a špatné hospodaření klubu

Další slabou stránkou klubu je na české poměry velmi vysoký rozpočet, který se pohybuje přibližně někde pod hranicí jedné miliardy korun a neodpovídají tomu ani sportovní výsledky. Tato rozpočtová hladina znamená pro klub každoročně velmi složitý závazek takto vysoký rozpočet naplnit a zajistit tak celkový chod klubu. V kombinaci s velmi slabou účastí v evropských pohárech za poslední roky (viz. bod výše) se jedná o značný problém. Pokud totiž klub nezíská finanční prostředky z Ligy Mistrů nebo Evropské ligy, je nucen rozprodávat své nejlepší hráče, nebo v ještě horším případě je pak závislý na vyrovnání chybějícího rozpočtu prostřednictvím svého majitele Daniela Křetínského.

To s sebou nese jednak tlak ze strany kontrolních regulačních fotbalových orgánů (licenční řízení FAČR a UEFA) a také různé další otázky a nejistoty, zejména v případě, že by se tento majitel rozhodl klub dále takto finančně nepodporovat. Tato tvrzení potvrzují přímo také čísla. Z výsledků hospodaření je patrné, že v sezóně 2019/2020 klub skončil ve ztrátě 471 milionů korun. V sezóně 2017/2018 byla ztráta ještě větší, konkrétně více než 724 milionů korun. Důvodem této ztráty byl hlavně projekt internacionalizace v čele s angažováním italského trenéra Stramaccioniho. Sparta za éru Daniela Křetínského od roku 2004 vykázala zisk pouze ve třech sezónách.

Jen slabou útěchou je, že velké ztráty a vysokou zadluženost vykazují také řada velkoklubů v Evropě, včetně těch, které chtěly vytvořit samostatnou elitní „Super ligu.“

Tlak na lepší hospodaření Sparty a jiných klubů, které mají ztrátové hospodaření či vysokou zadluženost, bude i ze strany licenčních orgánů (FAČA a UEFA).

Časté a neefektivní změny na trenérském postu

Mezi další slabé stránky klubu patří bezpochyby také velmi častá a velká fluktuace na trenérském postu. Ve Spartě se za posledních 10 let vystřídalo celkem 13 trenérů (viz také část této práce o historii Sparty). Hlavním důvodem jsou vždy především špatné a neuspokojivé výsledky klubu klubu a neuspokojené ambice vedení i fanoušků, případně i sponzorů, kritika ze strany médií apod. Změny na trenérském postu jsou tak trochu začarovaný kruh, jelikož se jedná o největší klub v ČR a dobré výsledky se od trenéra čekají prakticky okamžitě. To ale také znamená, že daný trenér nemá čas na dlouhodobější koncepční práci, pilování své taktiky a případné zapracování nových hráčů. Sparta se během let pokoušela o několik různých přístupů. Například angažovala mladšího a progresivnějšího trenéra, staršího a zkušeného, zahraničního atd., ale žádná

z těchto cest nakonec nevedla k úspěchu a všichni trenéři museli předčasně skončit, což přináší finanční vícenáklady, neharmonizuje sportovní úsek a vede k negativnímu obrazu vedení klubu v čele s majitelem, který má dominantní slovo i v otázce výběru trenéra.

V právě probíhající sezóně klub odvolal trenéra Václava Kotala a angažoval Pavla Vrba, který za sebou má velké úspěchy. Sparta si od tohoto kroku slibuje, že Pavel Vrba na Spartu zase po letech vrátí mistrovský titul a zajistí pravidelnou účast v evropských pohárech. Především věrní fanoušci Sparty se diví, že Sparta znovu nemá trenéra se spartánskou minulostí, protože chtějí, aby se pravý spartánský klubismus uplatnil i na trenérských postech a nebyla to jen atraktivní a velmi dobře placená pozice pro námezdní profesionály.

Velká trenérská fluktuace tak nemá jen sportovní, ale i finanční a marketingové negativní dopady. Stabilizace a vyšší efektivnost v trenérské funkci tak bude záviset nejen na kvalitě samotných trenérských štábů, ale také na součinnosti s vedením klubu a s ostatními úseky klubu, včetně mládežnické akademie. V neposlední řadě i na komunikaci a kooperaci Sparty s reprezentačními trenéry, s partnery, s fanoušky, mediální sférou a veřejností vůbec.

Nejasné kompetence v klubovém managementu

Mezi další slabé stránky klubu patří také některé nejasnosti v klubovém managementu. Fanoušci, odborníci i bývalí hráči klubu se v minulosti často nechávali slyšet, že nejsou spokojeni s personálním obsazením klubového managementu a také s efektivností jejich vzájemné spolupráce. Často také zaznívala slova o tom, že se některé manažerské pozice v klubu zbytečně překrývají a nevyplývá z nich dostatečná individuální výkonnost a zodpovědnost. Klub se to v posledních sezónách snažil řešit, ale spíše jen personálními změnami, nikoliv změnou filozofie a náročnějšími kritérii při výběru personálu a hodnocení výsledků jejich práce. Ani angažováním Františka Čupra na post generálního ředitele klubu a také příchodem Tomáše Rosického na post sportovního ředitele klubu se zásadní zlepšení zatím nedaří dosahovat, takže ukáže až čas, zda se v trojúhelníku vedení – trenér – tým podaří sladit kompetence a využít znalostí a zkušeností manažerů a trenérů k omezení této slabiny klubu.

5.3.3 Příležitosti

Vyšší odměny za televizní vysílací práva

Mezi další příležitosti klubu určitě patří vyšší odměny za televizní vysílací práva. Česká nejvyšší soutěž je v tomto ohledu obrovsky podhodnocená a příjmy za vysílací práva jsou oproti ostatním zemím naprosto minimální. V mnoha zemích jsou příjmy za vysílací televizní práva natolik vysoké, že tvoří velkou část klubových rozpočtů. S potenciálně vyšším příjmem za vysílací práva by Sparta mohla o tyto příjmy navýšit klubový rozpočet a přivést například ještě více kvalitní hráče. Tato příležitost se řeší na úrovni LFA a vzhledem k platným obchodním smlouvám se stávajícími partnery LFA nejde o řešení, které lze realizovat v horizontu jednoho roku. Proto tato příležitost je pro Spartu a další kluby využitelná spíše až ve středně dobém či dlouhodobém horizontu, a to navíc za předpokladu, že se nezhorší pozice fotbalu vůči státním orgánům, sponzorům a médiím hlavně s ohledem na skandály, které se řeší nyní v rámci FAČR a také na úrovni orgánů činných v trestním řízení.

Odměny za účast v evropských pohárech

Velkou příležitostí pro fotbalový klub AC Sparta Praha jsou potenciální odměny ze strany UEFA za účast v Lize mistrů, či Evropské lize. Hlavně potenciální odměny z Champions league pro Spartu představují obrovskou finanční injekci.

Tato vnější příležitost ale samozřejmě souvisí také se špičkovou výkonností nejen A-mužstva a celého sportovního úseku, ale také všech ostatních úseků klubu, včetně marketingové komunikace, která navíc v případě účasti Sparty v evropských soutěžích bude vyžadovat nejen věcnou odbornost, ale také znalost anglického jazyka, logistiky a marketingu dle pravidel a zvyklostí UEFA, což je velký rozdíl proti pravidlům a zvyklostem v rámci LFA a FAČR pro domácí soutěže (Fortuna liga, MOL Cup atd.).

Právě na příkladu této příležitosti lze pozorovat abnormální propojení všech sfér profesionálního fotbalového klubu, jelikož právě zrovna tato vnější příležitost ve smyslu odměn za účast v evropských pohárech souvisí také se silnými a slabými stránkami klubu (kvalitní hráči, trenér, zázemí apod.), ale také s vnějšími hrozbami např. ve smyslu zranění hráčů.

Větší finanční příjmy z hráčských transferů

Příležitost pro klub představují také potenciálně větší nabídky za transfery spartánských hráčů do jiných klubů, především v zahraničí, kde cenová hladině

v daleko vyšších řádech, než je tomu na malém českém domácím fotbalovém trhu. Pokud se bude zvyšovat úroveň české nejvyšší soutěže, bude se dařit reprezentaci na mezinárodní scéně a českým klubům v evropských soutěžích, tak to může přinést příležitost i Spartě v podobě mnohem většího finančního ohodnocení spartánských hráčů ze strany potenciálního kupce, a to zvláště u hráčů, které si Sparta sama vychovala nebo které tzv. levně poříдила a následně zhodnotila.

Situace na mezinárodním trhu je ale velmi proměnlivá a působí na ni řada krátkodobých a dlouhodobějších faktorů, a to nejen objektivních nebo racionálních, ale také emocionálních a módních, a často i tzv. zákulisních, kde roste vliv hráčských agentů a jejich hamižnost, respektive zneužívání konfliktu zájmu (když zastupují např. subjekty obou smluvních stran) nebo když se jinak negativně podílejí na obcházení pravidel FIFA a UEFA pro hráčské transfery, včetně transferů mladistvých apod.

Obchodní příležitosti ke zvýšení transferových příjmů tak závisí nejen na kvalitě hráčů a trenérů, ale právě také na velikosti vlivu hráčských agentů, kteří ovlivňují ceny a platební podmínky konkrétních transferů.

Zájem nových sponzorů

Velkou příležitostí pro klub je také rostoucí zájem ze strany různých firem o partnerství se spartánským klubem. To by znamenal příliv dalších finančních prostředků do klubu. Díky tomu by poté klub mohl navýšit svůj rozpočet nebo se stát ekonomicky více soběstačným se všemi pozitivními dopady do marketingové komunikace, pokud takoví sponzoři budou nejen finančně silní, ale i celkově tzv. společensky přijatelní pro fotbalovou, korporátní a mediální komunitu.

I ve fotbale se totiž promítají vlivy např. mezinárodně politické situace nebo kolize či krize v bilaterálních a regionálních vztazích. Tradičně složitou pozici mají v tuzemském fotbale ti sponzoři a investoři, kteří se nerekrutují ze zemí EU či z USA (viz negativní reakce na některé zájemce z bývalého tzv. Východního bloku nebo z arabských zemí či tzv. daňových rájů). Na zájem nových sponzorů bude mít vliv nejen značka a nabídka Sparty, ale také image fotbalu v ČR, kde nyní probíhá předvolební boj o pozice a další směřování FAČR, který je sledován i ze strany nejen stávajících, ale právě také i sponzorů nových.

Lepší koeficient

Další příležitostí z dlouhodobého pohledu je zvýšení českého koeficientu pro soutěže UEFA, ze kterých se generují značné sportovní, finanční a marketingové přínosy, viz také předchozí části této práce. O český koeficient se zaslouhují všechny české kluby v evropských pohárech, takže Sparta není v tomto závislá jen sama na sobě a musí spoléhat na úspěšnost dalších našich klubů v evropských soutěžích (v posledních letech hlavně SK Slavia Praha, FC Viktoria Praha a případně Slovan Liberec). Čili pokud by se dlouhodobě dařilo českým klubům v evropských soutěžích, tak by to přineslo příležitost i pro Spartu, jelikož by se třeba při souhře okolností mohla dostat do evropských pohárů rovnou skrze umístění v naší soutěži a nebylo by nutné absolvovat zrádná a nákladná kvalifikační předkola.

5.3.4 Hrozby

Skandály v českém fotbale

Velkou hrozbou pro klub jsou skandály v rámci celého českého fotbalu. V současné době jsou aktuální problémy ve Fotbalové asociaci České republiky ohledně bývalého místopředsedy a také bývalé předsedy. Tyto problémy mají poté velmi negativní vliv na celý český fotbal, což s sebou může nést především odliv nespokojených fanoušků, aktuálních sponzorů klubu a případnou neochotu potenciálně nových sponzorů do klubu vstoupit, aby si náhodou nepokazily své renomé. Hrozí ale také další rizika, jako je např. omezení finanční podpory fotbalu ze strany státních, regionálních a místních orgánů a institucí (různé druhy grantů a dotací pro investiční i provozní náklady, pro podporu talentované mládeže a české reprezentace atd.).

Na situaci kolem skandálů má velký vliv mediální sféra a schopnosti klubů i asociací komunikovat s médii, aby se se problémy dále nezveličovaly a naopak, aby se hledaly cesty k nápravě a k využití pozitivních aspektů, které fotbal má nejen pro sport, ale i pro hospodářskou, kulturní a společenskou situaci, pro podporu zdravé a fyzicky zdatné populace, především mládeže. Je proto nejen v zájmu Sparty, ale všech lidí ve fotbale, aby současné skandály byly co nejrychleji dořešeny a současně aby se připravily a aplikovaly potřebné personální změny a modernizační projekty ke zlepšení českého fotbalu.

Zranění hráčů

Další velkou a neovlivnitelnou hrozbou pro Spartu mohou být zranění a v době pandemie i různé nemoci hráčů. Vhodným tréninkem, účinnou rehabilitací a lékařskou péčí na jedné straně a správnou životosprávou hráčů na druhé straně, jde samozřejmě zamezit mnoha zraněním a zdravotním problémům, například z přetrénování a svalovým problémům. Hrozbou fotbalu je však jeho velká rizikovitost, která je samozřejmě u všech týmových a kontaktních sportů, tudíž i ve fotbale se velmi často objevují zranění na základě brutálních faulů ze strany soupeřů, nezaviněná zranění ve smyslu špatného došlápnutí apod. Zvláště zranění klíčových hráčů nebo celkově větší počet zraněných hráčů v kádru mužstva představuje vnější neovlivnitelnou hrozbu, která může mít za následek úpadek formy celého týmu, popřípadě i zhoršení konečných výsledků ve sportovních soutěžích s následným dopadem na ekonomickou situaci klubu a celkový marketing a marketingovou komunikaci Sparty.

Konkurenceschopnost dalších českých klubů

Jednou z dalších možných hrozeb pro Spartu je nárůst konkurence. Historicky ale i momentálně je pro Spartu největším konkurentem SK Slavia Praha. Slavii se navíc v posledních letech daří jak v domácí soutěži, tak také v evropských pohárech. Pro Spartu, která navíc nemá v posledních letech oslnivé výsledky, však představuje velkou konkurenci v cestě na výsluní i několik dalších klubů, které navíc nemají ani zdaleka tak velké rozpočty jako Sparta. Jedná se například o kluby jako je FC Viktoria Plzeň, Liberec, Jablonec atd.

To vše ovlivňuje nejen sportovní soutěže, ale také transferovou politiku klubů a s tím spojené finanční náklady a příjmy. Například 10 let zpět byla Sparta totiž zvyklá na neotřesitelnou pozici české finanční fotbalové jedničky a dokázala získávat hráče nebo trenéry, o které měla zájem a tím si udržovala svoji konkurenceschopnost jak ve sportovní, tak následně i ve finanční a marketingové oblasti. V posledních deseti letech vlivem úspěchů nejprve Plzně a pak Slavie se však situace změnila a Sparta tak musí svádět těžké bitvy na hřišti i v přestupové sféře a v celkové péči o svoji značku a popularitu.

Odchod současného majitele klubu

Odchod současného majitele pro klub představuje velkou hrozbu. AC Sparta Praha v posledních 15 letech skoro každou sezónu sice vykazuje až stamilionové ztráty,

kteře pokaždě spolehlivě dorovná majitel klubu Daniel Křetínský, respektive garantuje, že v případě problémů s finanční solventností a platební likviditou bude hospodaření Sparty řešit. Sparta se kvůli špatným výsledkům nedokáže pravidelně kvalifikovat do Evropské ligy (natož do Ligy Mistrů), takže není ani tak velkým magnetem pro jiné případné investory, jak by tomu mohlo být v případě sportovních úspěchů na domácí i mezinárodní úrovni, kdyby současný majitel chtěl klub prodat nebo jinak ukončit svoji finanční angažovanost. Příjmy ze sponzoringu, ticketingu, fanshopu a dalších zdrojů jsou totiž pro naplnění klubového rozpočtu sami o sobě nedostatečné.

Za současné situace je tak finanční angažovanost ze strany majitele je tak jedinou možností, jak finančně udržet chod klubu bez nutnosti snížení rozpočtu a dalších změn, které by s tím byly neoddělitelně spojeny. Zkrátka odchod tohoto majitele by pro klub znamenal velký problém a je tudíž velkou vnější hrozbou. Klub by musel velmi razantně snížit svůj rozpočet, a to by vedlo ke zhoršení kvality kádrů i zhoršení jak sportovních, tak dalších výsledků se všemi dopady i do marketingové komunikace.

Koronavirová krize a její dopady na český fotbal

V současnosti asi největší vnější hrozbou pro celé fotbalové prostředí, samozřejmě včetně Sparty, je koronavirová krize a její dopady na fotbal. Vlivem pandemie koronaviru byla v posledním roce několikrát pozastavena naše nejvyšší fotbalová soutěž s velmi závažnými dopady na sportovní i další fungování klubu jako celku.

Nejvýraznějším problémem pro fotbalové kluby je, že vlivem koronavirových opatření nesmí na stadiony žádní fanoušci. To pro kluby znamená hned dva zásadní problémy. Prvním problémem je, že přichází o příjmy ze vstupného. Dalším problémem je skutečnost, že bez fotbalových fanoušků na stadionech není atmosféra a kluby tak částečně ztrácí výhodu domácího prostředí. V právě probíhající sezóně je to pro spartu velmi mrzuté, jelikož klub startoval také v základní skupině Evropské ligy a například zápas s AC Milán na plném stadionu by byl krásným zážitkem pro hráče i fanoušky.

Zcela nové přístupy vyžaduje však nejen sportovní činnost klubů k respektování platných opatření (nejen pro sportovní přípravu a logistiku spojenou s dopravou na utkání, vlastní organizaci utkání, ale pro zdravotní a hygienickou péči, kde testování a další opatření vyžadují vícenásobky a nové postupy v tréninkovém i soutěžním procesu (včetně například letošního zkrácení zimního přípravného období, nemožnost dříve obvyklých přípravných kempů v zahraničních destinacích, omezené sledování soupeřů a

vytipovaných hráčů, zapojení mladých hráčů a fungování rezervního týmu a všech mládežnických kategorií, ženského fotbalu atd.).

Podobně velké změny byly nutné v marketingové komunikaci, jak je na to poukázáno v jiných částech této práce, takže dopady pandemie opravdu představují strukturovanou a široce působící vnější hrozbu, která se navíc může znovu projevit v dalších různých vlnách nebo s bojem proti novým mutacím. Tato situace může trvat i delší dobu, než se vrátí do normálního stavu, takže tuto hrozbu nelze vůbec pojímat jen krátkodobě a momentálně, natož ji podcenit, i když se zdá, že z nejhoršího se jednotlivé státy dostávají a lze očekávat, že budou utkání znovu s fanoušky nejen v zahraničí, ale i u nás či při mezinárodních utkáních. SWOT analýza je graficky znázorněna níže v Tabulce 3.

Tabulka 3. *SWOT analýza*

SWOT ANALÝZA	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice a bohatá historie • Velká fanouškovská základna • Kvalitní práce s mládeží • Ekonomicky silný majitel klubu • Moderní tréninkové centrum • Stále trávající zájem sponzorů • Geografická poloha klubu • Velký a moderní stadion 	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobě špatné sportovní výsledky • Slabá účast v evropských pohárech • Vysoký rozpočet a špatné hospodaření klubu • Časté a neefektivní změny na trenérském postu • Nejasné kompetence v klubovém managementu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší odměny za televizní vysílací práva • Odměny za účast v evropských pohárech • Větší finanční příjmy za hráčské transfery • Zájem nových sponzorů • Lepší koeficient 	<ul style="list-style-type: none"> • Skandály v českém fotbale • Zranění hráčů • Konkurenceschopnost dalších českých klubů • Odchod současného majitele klubu • Koronavirová krize a její dopady na český fotbal

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Zhodnocení marketingové komunikace AC Sparta Praha a návrhy na její zlepšení

Celkové posouzení současného stavu marketingové komunikace Sparty využívá všech předchozích částí této práce a lze tudíž konstatovat, že stav marketingové komunikace fotbalového klubu AC Sparta Praha je v rámci českého fotbalu na té nejvyšší úrovni. Sparta se angažuje prakticky ve všech důležitých oblastech marketingové komunikace s potřebnou profesionalitou, která je srovnatelná se zahraničními kluby, i když ve Spartě nepůsobí tolik specialistů jako je tomu v těch velkých klubech v zahraničí.

Na základě polostrukturovaného rozhovoru bylo potvrzeno, že cíle marketingové komunikace klubu AC Sparta Praha se v zásadě dělí na dvě kategorie cílů. Jedná se o cíle ekonomické a cíle neekonomické. Ekonomické cíle pak dále dělí na B2B a B2C příjmy. Označením B2B se rozumí obchodní vztah mezi Spartou a obchodními společnostmi. Označením B2C se rozumí obchodní vztah mezi Spartou a koncovým zákazníkem.

Neekonomické marketingové cíle se dělí do tří oblastí, a to: „Match day fan experience“ neboli zpříjemnění fanouškům zážitek přímo na stadionu. Tato oblast byla během aktuální sezóny samozřejmě naprosto utlumena, jelikož se vlivem pandemie fanoušci na stadion nemohli dostat. Další oblastí je projekt SPARTA ID, který však musel být vlivem koronavirových opatření také odložen. Dalším neekonomickým cílem klubu je dlouhodobě také „Brand Care“. Jedná se o celkovou péči o obchodní značku a snahu aktivně propagovat klub v různých oblastech a různými formami, včetně marketingové komunikace.

Po vyhodnocení výsledků marketingové situační analýzy a polostrukturovaného rozhovoru lze říct, že v marketingové oblasti Sparta na české poměry jak pro své partnery, tak především pro své fanoušky vytváří opravdu velmi širokou nabídku eventů a aktivit. Klubové eventy však vlivem pandemie ve většině případů nemohly být v právě probíhající sezóně 2020/2021 realizovány a jedná se tak o oblast, která byla koronavirovou pandemií zasažena úplně nejvíce. Zrušeny musely být také eventy a doprovodné aktivity spojené s představováním nové vizuální identity, a naopak nabyly na významu projevy solidarity, a to jak uvnitř, tak vně klubu a jejich prezentace v marketingové komunikaci. K tomu napomohly platformy, které umožňují moderní komunikační technologie.

Během koronavirové pandemie Sparta vytvářela také poměrně velké množství náhradních a kompenzačních aktivit. Jednalo se například o vytvoření elektronického

předzápasového magazínu, dále také kompenzační nabídku zvýhodněných balíčků O2 TV, virtuální prohlídku stadionu, zasílání vánočních dárků permanentkářům apod.

Právě například výše zmíněný elektronický magazín je důkazem, že se Sparta snaží svoji marketingovou komunikaci neustále posouvat kupředu, jelikož se Sparta odhodlala při výrobě tohoto magazínu přejít na moderní interaktivní platformu ShortHand, kterou ve světovém fotbale využívá třeba i Manchester City.

Co se týče klubových sociálních sítí, tak Sparta této oblasti dle ředitele marketingové komunikace přikládá dlouhodobě velký význam a jsou těžištěm klubové komunikace směrem ven. Čísla sledujících má Sparta na jednotlivých sociálních sítích jedny z nejvyšších ze všech klubů ve Fortuna lize. Z pohledu klubu patří mezi nejvyužívanější sociální sítě především klubový facebookový profil, youtube kanál, instagramový a twitterový účet. Pro klub je komunikace na sociálních sítích možností, jak komunikovat s fanoušky na denní bázi a přinášet tak aktuální informace v reálném čase. Díky velkému množství sledujících jsou pro klub sociální sítě z pohledu předání informace velmi účinné, i když v době pandemie je složitější vytvářet nový obsah, což znamená, že se musí třeba představit i témata, která se dříve nekomunikovala, nebo ne v takovém rozsahu.

Dalším stěžejním nástrojem pro marketingovou komunikaci je také klubový web s aktuálními informacemi o klubu, tedy nejen o A-mužstvu, který poutá největší pozornost. Web má strukturovaný, bohatý obsah a je uživatelsky vstřícný i tím, že se z webu dá jednoduše prokliknout na jakoukoliv klubovou sociální síť a také na klubový internetový fanshop.

Oblast sociálních sítí a klubového webu dle slov ředitele marketingové komunikace nebyla nijak zásadně vlivem pandemie ovlivněna. Interakce fanoušků na sociálních sítích byla vlivem pandemie menší přibližně o 10 %, což souvisí s tím, že fanoušci nemohli být na utkáních, a tudíž jim chyběly některé specifické zážitky a impulsy, které se pak projevují menší komunikací na sociálních sítích.

Co se týče návštěv na klubovém webu, tak tam zůstala čísla měsíčních návštěv podobná. Sociální sítě a klubový web byly ovlivněny koronavirovou pandemií z hlediska procesu tvorby digitálního obsahu, zvláště s ohledem na to, že hráči seniorského mužstva poměrně dlouhou dobu izolování a marketingový tým k nim neměl přístup, představovala tato skutečnost problém právě i z hlediska tvorby dalšího digitálního obsahu.

Pro posunutí klubu na další úroveň Sparta v průběhu právě probíhající sezóny oznámila změnu klubové vizuální identity. Hlavní změnou bude nové logo klubu. Cílem

změny je modernizace a sjednocení. Změna vizuální identity v čele s novým logem je tak jasný signál klubu, že marketingová komunikace a působení klubu navenek je pro Spartu naprosto zásadní a nedílnou součástí fungování celého klubu. Proces zveřejňování nové vizuální identity byl koronavirovou pandemií ovlivněn ve smyslu celkového zpoždění, jelikož při první vlně COVID-19 byly práce na tvorbě nové identity na několik měsíců úplně pozastaveny.

Na základě poznatků z polostrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že oblastí, která naopak během koronavirové pandemie zaznamenala pozitivní vzestup je eSport. Bylo to dáno z velké části také zvýšenou aktivitou ze strany Sparty. Snažila se pořádát eSportové přátelské zápasy a podařilo se jí najít do této oblasti i nové partnery.

V oblasti cen vstupného jsou jednotlivé ceny permanentek i jednorázových vstupenek nastaveny přibližně ve stejné výši jako u ostatních ligových klubů. Vlivem koronavirových opatření klub během sezóny 2020/2021 přišel o příjmy z prodeje vstupného ve výši několika desítek milionů korun. Malou náplastí tak může být alespoň skutečnost, že Sparta v letošní sezóně zaznamenala z pohledu prodaných permanentek druhou nejlepší sezónu v historii. Z polostrukturovaného rozhovoru je také patrné, že Sparta směrem k následující sezóně neplánuje nijak zvyšovat ceny svých jednorázových vstupenek a permanentek. Na druhou stranu ale také neuvažuje ani o vrácení peněz na koupi permanentky pro stávající sezónu. Sparta si je ale samozřejmě vědoma, že permanentkáři nedostali vlivem pandemie svůj zakoupený produkt a hodlá tak tuto skutečnost permanentkářům kompenzovat poskytnutím zatím nespécifikované slevy na zakoupení permanentky pro novou sezónu 2021/2022. Toto spíše symbolické gesto nenahradí už propásnutou možnost fanoušků zúčastnit se zápasů v této sezóně, ale i tak se od klubu směrem k fanouškům jedná o velmi potřebný a sympatický přístup. Co se týče marketingových aktivit spojených s motivováním fanoušků k návratu na stadion, tak Sparta žádné takové kroky podnikat nebude, jelikož je přesvědčena, že fanoušci mají o fotbale obrovský zájem.

Druhou oblastí, která pro klub i přes koronavirovou pandemii neměla překvapivě negativní dopad je klubový fanshop. I přes uzavření kamenné prodejny měl klubový fanshop největší tržby v celé historii klubu. Bylo to díky klubovému internetovému eshopu, který dokázal kamennou prodejnu co se týče tržeb plně nahradit. Trend k využívání eshopu bude pokračovat i po otevření kamenné prodejny, která naopak při znovuootevření umožní znovu využívat různé propagační a podpůrné akce, které musely být odloženy.

V pořadí třetí oblastí, která vlivem pandemie neměla zatím na klub žádný větší negativní dopad je oblast sponzorů a partnerů. Klub má přibližně 80 obchodních partnerů, a i přes ztrátu několika menších partnerů v průběhu roku se nejednalo o žádnou velkou odchylku. Spartě se totiž podařilo i díky velmi dobrým vztahům udržet a popřípadě prodloužit všechny stěžejní obchodní partnery. Otázkou však bude, jak tomu bude, pokud by důsledky ekonomických propadů v době pandemie postihly i firmy, které se tradičně angažují ve fotbale.

Z pohledu změn v interní organizaci a způsobu práce v marketingovém úseku měla pandemie dopad hlavně na způsob interní komunikace mezi zaměstnanci, jelikož byli všichni pracovníci přesunuti do režimu home office. To s sebou neslo určité problémy z hlediska dříve obvyklé každodenní přímé osobní součinnosti na místě v kancelářích, při konání porad marketingového úseku, či při jejich součinnosti s jinými úseky (s partnery apod). Téměř veškerá interní komunikace se převedla do distančních forem s využitím moderních technologií a na platformu Microsoft Teams.

V průběhu trvání pandemie byla také nutnost průběžného doškolování pracovníků v oblasti IT problematiky, jelikož v minulosti se způsobem práce skrze komunikační platformy neměl nikdo takové zkušenosti. Tato školení měl na starosti firemní IT manažer.

I ve srovnání s jinými kluby bylo důležité, že v době pandemie Sparta úspěšně zvládla nové přístupy k využívání platformy MS Teams i v celém úseku mládeže, kde se na novou úroveň dostala komunikace trenérů s hráči, rodiči a školami, což v době lockdownu bylo mimořádně důležité a bude důležité i nadále, protože trend k větší individualizaci přístupů je nezvratný.

Pro toto mé hodnocení marketingové komunikace Sparty bylo výhodou, že marketingovou komunikací fotbalového klubu jsem se zabýval také ve své bakalářské práci, konkrétně klubem SK Sigma Olomouc. Díky této skutečnosti mohu stav marketingové komunikace AC Sparta Praha posuzovat nejen na základě zjištěných výsledků této diplomové práce, ale také na základě již dříve načerpaných poznatků a zkušeností právě i z mé bakalářské práce. Přímé srovnání těchto dvou klubů samozřejmě nebylo součástí této diplomové práce, jelikož by toto porovnání zcela určitě přesáhlo rozsah této práce. Nicméně na základě všech zjištěných skutečností a také svých dlouholetých zkušeností v rámci českého fotbalu mohu konstatovat, že marketingová komunikace klubu AC Sparta Praha je v porovnání s dalšími ligovými kluby na vynikající

úrovni a plně odpovídá jak statusu historicky nejúspěšnějšího fotbalového klubu v naší zemi, tak trendům, které se prosazují ve vrcholovém fotbale v zahraničí.

Jednotlivé návrhy a doporučení ke zlepšení marketingové komunikace:

Potřeba zlepšování či inovace marketingové komunikace Sparty je objektivní a netýká se jen Sparty, pro kterou se z vnějšího pohledu návrhy mohou nabízet v několika úrovních či oblastech.

Z hlediska této práce navrhuji několik vybraných příkladů, které však mají pouze spíše dílčí technický a marketingový charakter a netýkají se celkové spartánské vize a strategie, která není předmětem této práce. Tyto dílčí návrhy lze rozdělit do dvou skupin:

1. Kreativní zintenzivnění přístupu úseku marketingové komunikace klubu pro ještě větší, údernější a propracovanější využívání některých sociálních sítí (Instagram, TikTok, Clubhouse)

Instagram

Tato sociální síť je momentálně jedna z globálně nejoblíbenější sociálních sítí vůbec. AC Sparta Praha má na svém instagramovém účtu v současné chvíli přibližně 116 tisíc sledujících, zatímco konkurenční SK Slavia Praha má na této sociální síti o 30 tisíc sledujících víc. Pokud se tedy chce Sparta profilovat jako největší tuzemský klub ve všech ohledech, měla by v této oblasti přidat natolik, aby počet sledujících byl vyšší a překonal tak současné pomyslné vedení Slavie.

Z hlediska marketingové komunikace na sociálních sítích je právě tato sociální síť v současné době naprosto stěžejní. Instagram se během několika posledních let rozrostl natolik, že už jej nepoužívají pouze mladší lidé, ale oslovil prakticky všechny věkové kategorie. Z pohledu reklamy a propagace je tato síť lidmi a firmami jednoznačně také nejvíce využívaná. Sparta by se tedy měla ještě více věnovat tvorbě obsahu pro tento komunikační kanál. Jedním z možných řešení je samozřejmě ještě větší četnost a propracovanost přidávání jednotlivých příspěvků. Prostřednictvím tzv. „příběhů“ by klub mohl ještě více přiblížit například dění v kabině, nahrávat více krátkých shotů z tréninků, bezprostřední reakce po zápasech apod.

TikTok

Jedná se o raketově rostoucí sociální síť. Zájem o tuto sociální síť je v současné době stále ještě spíše mezi mladší věkovou skupinou uživatelů. A právě i díky této skutečnosti je v ní velký potenciál do budoucna a dá se tak očekávat další růst této sociální sítě.

AC Sparta Praha má na této sociální síti pouze 17,2 tisíc sledujících. Na základě výsledků z marketingové situační analýzy je tak zřejmé, že je to o polovinu méně, než má TikTokový účet SK Slavia Praha. Jedná se tak o další sociální síť, na které Sparta nedorazila a je zde stále velký prostor pro zlepšení.

Sociální síť TikTok funguje na principu vcelku rychlého nahrávání poměrně krátkých videí. Díky krátké délce trvání těchto videí je pak také logicky stejně krátká doba shlédnutí, což je v dnešní stále zrychlující se době pro uživatele velké plus.

Sparta má v tuto chvíli na TikToku za celou dobu fungování (od roku 2019) nahraných pouze 17 videí. Z tohoto je tedy patrné, že klub se o tuto sociální síť nestará a nijak se na ni nezaměřuje. Se stále rostoucím zájmem ve světě o tuto sociální síť se zde objevuje i čím dál větší množství reklam. To by mohlo být dalším důvodem a stimulantem pro Spartu, aby tuto sociální síť více využívala. Platí zde to samé jako u Instagramu. Klub by se měl soustředit na tvorbu bezprostředního a předem nepřipraveného obsahu ve formě krátkých pozápasových reakcí, tréninkových shotů, nebo třeba náhledová videa z útrobu stadionu. Právě tento způsob prezentace a komunikace je i ve světě velmi využívaný a oblíbený.

Clubhouse

V pořadí třetí sociální síť, kterou by klub mohl a měl více využívat je Clubhouse. Sparta tuto sociální síť přesněji řečeno zatím nevyužívá vůbec a nemá zde založen ani klubový profil. Tato sociální síť je poměrně nová, jelikož byla spuštěna až v roce 2020. Clubhouse je určen pro komunikaci ve formě audio chatu. V praxi to znamená, že vytvořený audio chat neboli audio místnost (někdy se používá také hovorové označení roomka) vede uživatel, který tuto místnost založil a ostatní uživatelé mají možnost se do tohoto vytvořeného audio chatu přidat. Zakladatel dané místnosti může pak na základě přihlášení se dalších uživatelů o slovo pozvat tyto uživatele na tzv. virtuální podium. Poté už probíhá vzájemná komunikace. Dá se to přirovnat ke skupinovému hovoru, kde zakladatel hovoru může vybízet jednotlivé účastníky k řeči a vést s nimi dialog. Aplikace je dostupná prozatím pouze pro iPhone.

Potenciál a smysl ve využívání této sociální sítě by pro Spartu mohl být v možnosti komunikovat s fanoušky přímo živě v reálném čase. Dalo by se tedy například prostřednictvím jiných klubových sociálních sítí oznámit, že v daný datum a čas bude na Clubhouse přihlášen hráč/trenér/manažer klubu a bude připraven odpovídat na dotazy, popřípadě vést dialog s novináři apod. Po založení, zorientování a zjištění preferencí fanoušků na této sociální síti, by se pak dále mohl plánovat a vytvářet koncept vhodné komunikace, jak z hlediska obsahu, tak z hlediska forem sdělení.

Souhrnně lze doporučit, aby právě na těchto moderních komunikačních kanálech a platformách Sparty se kromě „čistě“ sportovního a zábavního obsahu do multimediálních sdělení v marketingové komunikaci klubu dostaly i tzv. edukativní témata, a to nejen pro mládež, ale i pro dospělé či rodiny s dětmi. Například různá atraktivní sdělení, klipy a podcasty o nutnosti a přitažlivosti nejrůznějších pohybových aktivit, o aktivním trávení volného času s rodinami, o zdravotních a hygienických návycích, o relaxaci bez počítačů, o ochraně životního prostředí apod. Hráči a trenéři Sparty svou popularitou tak mohou i tato témata dostat v přijatelné a svěží podobě i k těm adresátům mezi fanoušky, kteří jinak moc zdravý a slušný životní styl nevedou.

Součástí těchto aktivit by mohla být i školící, konzultační a poradenská činnost marketingových specialistů klubu i přímo pro hráče, trenéry a manažery Sparty, aby mohli nejen lépe vnímat moderní marketingovou komunikaci, ale ještě více kultivovat své soukromé komunikační projevy a aktivity na sociálních sítích, aby byly chráněny zájmy klubu i jejich individuální zájmy, aniž by se popírala neformální individuální pestrost, tvořivost a atraktivnost provázející popularitu sociálních sítí (viz také níže návrh 2 - bod c).

2. Návrhy pro individuální a skupinový rozvoj pracovníků marketingu a marketingové komunikace ve Spartě:

- a) Kromě pěstování odborné specializované kvalifikace a získávání nových dovedností v oblasti IT pro moderní distanční a multimediální interní a externí komunikaci by se klub mohl ještě více věnovat také osobnímu rozvoji pracovníků i v oblasti péče o jejich zdraví a zdravý způsob života, protože zdravý a spokojený zaměstnanec má vyšší pracovní výkonnost a více usiluje o týmovou spolupráci uvnitř svého úseku (oddělení) a i ve vztahu k ostatním úsekům klubu či ve vztahu k partnerům, fanouškům a médiím, což je důležité pro celkovou kvalitu a pozitivní atmosféru v celé marketingové komunikaci.

- b) S ohledem na nové aspekty některých témat nejen ve fotbale, ale i ve společnosti vůbec, lze pro další vzdělávání pracovníků marketingové komunikace doporučit větší pozornost takovým otázkám, jako je pojmání finanční fair-play, rasismu a bezpečnosti v soudobém fotbale a dále pak také otázky etiky, řešení konfliktů zájmů a obrana proti negativním jevům jako je i zneužívání sociálních sítí k šíření fake-news, nenávisti či nepřiměřené vulgarity apod.
- c) Poznatky získané v tomto procesu péče o vzdělávání pracovníků klubové marketingové komunikace by se pak mohly využít i pro interní školení a vzdělávání hráčů a trenérů Sparty u všech kategorií, pro které moderní, bezpečná, korektní a kreativní komunikace má dopad nejen na jejich klubou, ale i mimo-klubovou komunikaci, která je předmětem velkého zájmu fanoušků, médií a veřejnosti, takže ji nejde vůbec podceňovat a naopak pomocí její edukační a další kultivace lze získat přidanou hodnotu pro celo-klubovou marketingovou komunikaci.

Diplomová práce a s ní samozřejmě také vytvořené návrhy na zlepšení budou nabídnuty řediteli marketingové komunikace AC Sparta Praha Ing., Mgr. Kamilu Veselému k využití pro potřeby klubu a praktickému uplatnění.

Co se týče odhadovaného finančního rozpočtu na realizaci návrhů ke zlepšení, které vycházejí z této diplomové práce, se tyto návrhy dají realizovat v rámci početného marketingového týmu AC Sparta Praha bez zásadního navýšení finančních nákladů klubu. Je to možné hlavně z důvodu, že jednotlivé návrhy ke zlepšení spadají do oblasti internetových sociálních sítí, které pro klub s tak početným marketingovým týmem, nepředstavují neřešitelnou finanční zátěž a dají se realizovat v současném personálním složení.

6 DISKUSE

Proces zpracování této práce a získané poznatky a zkušenosti vybízejí k dalšímu zkoumání a k širší diskusi hned na několika úrovních či z několika úhlů pohledu.

Z hlediska fungování Sparty jako celku v soudobých podmínkách, kdy stále platí různé zákazy a omezení, marketingová komunikace vyžaduje mimořádnou pozornost jak pro využití všech témat, nástrojů a přístupů, které se v minulosti osvědčily, tak hledání nových alternativních či inovačních postupů. To bude klást mimořádné nároky, jak na lidské, tak na finanční a technologické zdroje.

Aby tyto zdroje byly co nejefektivněji využity, respektive aby marketingová komunikace Sparty přispěla k úsporám nákladům i ke generování finančních příjmů, bude užitečné podrobněji prodiskutovat konkrétní záměry a úkoly Sparty k těmto okruhům:

Školení a vzdělávání pracovníků a jejich týmové spolupráce a součinnosti, a to nejen z odborného hlediska (znalosti, dovednosti a zkušenosti), ale také z hlediska jejich sdílení a rozvíjení, jakož i z hlediska individuální zodpovědnosti, solidarity a kreativity.

Optimalizace technologických platforem především pro videokonference a multimediálních kanálů pro práci a komunikaci uvnitř i vně klubu, a to jak z věcného, tak bezpečnostního hlediska, protože právě tyto moderní platformy jsou nejen stále populárnější, ale také ohroženy různými druhy zneužíváním (zvláště ohroženými jsou děti, mládež a také senioři).

Aktualizace kompetencí, projektů a priorit jednotlivých manažerů nejen v rámci samotného úseku marketingu a marketingové komunikace, ale i ve sportovním úseku a ve vedení klubu, protože právě sportovní úsek a vedení klubu je pod největším tlakem nejen fanoušků, sponzorů a veřejnosti, ale také regulačních a disciplinárních orgánů, jakož i ze strany konkurenčních klubů v tuzemském i evropském prostoru.

Priority a vztahy k marketingové komunikaci ze strany FAČR, LFA a mediální sféry, respektive ze strany konkurenčních prvoligových klubů, např. v otázce vysílacích práv a kritérií, které budou spojeny s rozdělováním získaných finančních prostředků či s rezervací reklamních ploch a nosičů či reklamních forem ve vztahu ke sponzorům, které má klub smluvně sjednané se svými partnery mimo „balík“ reklamních partnerů spojených s prodejem televizních vysílacích práv ve vazbě na smlouvy s LFA a FAČR.

Inovace marketingové komunikace nejen v oblasti vrcholového profesionálního fotbalu, ale také v oblasti mládežnického fotbalu, kde vedle orientace na přípravu a

výchovu špičkových talentů půjde o větší zdůraznění i mimo fotbalového vzdělávání a spolupráci nejen v trojúhelníku klub – škola – rodiče, ale také z hlediska zodpovědnosti a sounáležitosti vůči širšímu okolí klubu, ale i vůči okolí rodin a místa bydliště jednotlivých hráčů, trenérů a dalších zaměstnanců klubu (otázky etického chování i mimo hřiště, na sociálních sítích apod.).

Diskuse o těchto otázkách má teoretický i praktický význam pro samotný klub, ale i pro český fotbal, protože kluby jako Sparta mají vedoucí postavení tzv. role makera, jak ve faktické a přímé mezilidské komunikaci, tak ve virtuálním digitálním on-line prostředí (navíc s přesahem do zahraničí a na mezinárodní úrovni, zvláště pokud bude Sparta hrát evropské soutěže ať už v dospělém, mládežnickém či ženském fotbale).

K diskusi se tak nabízejí i témata, která ještě nedávno byla tabu nebo nehrozila v takovém měřítku, jako v současném období (nejen gambling, drogy a doping, ale také otázky rasismu, sexuality, náboženský či jiný extrémismus, ochrana proti hackerům apod.).

Zvláštní blok diskusních otázek v oblasti marketingové komunikace představuje otázka klubové vize a strategie pro další rozvoj marketingové komunikace Sparty s členěním na úrovni nejvyššího vedení klubu a Sparty jako celku (aktualizace všech tzv. pilířů fungování profesionálního fotbalového klubu – sport, finance, infrastruktura, technologie a komunikace), na úrovni úseku marketingové komunikace pro obsah i formu sdělení a postupy uvnitř i vně klubu a také na úrovni individuálního osobního rozvoje (tzv. kariérní a osobnostní rozvojové plány, podpůrné vzdělávací a výchovné nástroje apod.).

7 ZÁVĚRY

V závěru je nutno nejprve znovu zdůraznit, že zpracování této práce bylo ovlivněno celkovou velmi složitou a rizikovou situací, která působí na celou naši společnost v souvislosti s bojem proti pandemii koronaviru.

Nejen fotbalové kluby jako AC Sparta Praha, ale celá společnost se v této době musí chovat jinak, než bylo zvykem před pandemií. V tomto novém prostředí, kdy se zásadně omezil přímý kontakt lidí ve větších skupinách, se fotbal a s ním spojená marketingová komunikace do značné míry mění, respektive mění se některé priority, používané metody a nástroje v pracovních i mimopracovních vztazích.

Vedle hygienických a zdravotních opatření, jde i o strategii adaptace jak na institucionální úrovni (klub jako celek a jeho organizační složky), tak na úrovni jednotlivců, kteří působí v oblasti marketingové komunikaci AC Sparta Praha, ale samozřejmě také u hráčů, trenérů a dalších pracovníků v klubovém managementu.

Do popředí se tak dostaly požadavky na zdravotní a sociální odolnost, bezpečnost a nová logistická řešení běžného provozu klubů (tedy i klubové marketingové komunikace), rodin či jiných skupin, včetně skupin fanoušků a partnerů Sparty. Ovšem je třeba zdůraznit, že pro vrcholový sport, jakým je profesionální fotbal, který i bez diváků se svými domácími i evropskými soutěžemi běží dál, zůstává i ve Spartě hlavním pilířem velká profesionální a občanská disciplinovanost a touha tvrdě pracovat a neustále se snažit o zlepšování týmového i individuálního výkonu.

Souhrnně řečeno, celková situace ve společenském a fotbalovém prostředí tím pádem měla samozřejmě svůj vliv i na proces zpracování této práce. Nebylo možno využít původně zamýšlená osobní setkání s experty a manažery v oblasti marketingové komunikace, ani osobní návštěvy utkání Sparty s účastí např. na tiskových konferencích před a po zápase, ani setkání s legendami klubu či se přímo účastnit jiných marketingových akcí AC Sparta Praha, které v době koronaviru musely být zastaveny nebo odloženy na neurčito.

Přesto věřím, že s využitím on-line komunikace (zvláště u polostrukturovaného rozhovoru) prostřednictvím internetových platforem se podařilo získat a zpracovat potřebné poznatky a zkušenosti k sepsání jednotlivých částí této práce, včetně formulace diskusních témat a vybraných návrhů na další zlepšovací přístupy v marketingové komunikaci Sparty.

K vysoké kvalitě a velké úspěšnosti marketingové komunikace jsou v současné době nezbytně nutné nejen aktuální a kreativní přístupy s respektem k tradicím klubu, ale také používání moderních technologií, především pro inovaci a také k průběžné a všestranné komunikaci uvnitř i vně klubu, kde stále větší roli hrají moderní nástroje globálních sociálních sítí a multimediální formáty a platformy.

Vedle odborné zdatnosti a výkonnosti spojené s odborným vzděláním a praxí se musí i u marketingových manažerů a specialistů dbát na průběžná školení, vzdělávání a sebevzdělávání, a to nejen z profesního a funkčního hlediska, ale také z osobního hlediska, respektive také z hlediska priorit pro osobní růst a rozvoj, pro zdravotní odolnost a sociální zodpovědnost, nejen vůči sobě samému jako jednotlivci, ale také vůči svému pracovnímu, rodinnému a přátelskému okolí a veřejnosti vůbec. Právě tyto aspekty v profilaci jednotlivců před pandemií byly i ve Spartě poněkud mimo tzv. hlavní proud.

V samotné marketingové komunikaci v profesionálním fotbalovém klubu jde také o princip společenské odpovědnosti, protože ani profesionální fotbal neexistuje v izolaci a musí tak být účastníkem aktivit, které souvisejí s lidskou solidaritou, slušností a vzájemnou tolerancí. To vše klade velké nároky na etické normy a uplatňování principu fair-play.

Vzhledem k tomu, že struktura, procesy i finanční, technologické i personální zdroje marketingové komunikace Sparty patří k nelepším v tuzemském fotbalovém průmyslu, lze konstatovat, že kromě vlastního know-how a vlastní kreativity, musí i Sparta čerpat inspiraci v těch největších a nejúspěšnějších klubech v zahraničí (viz. platforma ShortHand). Jen tak si udrží pozici lídra ve sportovní i marketingové oblasti, jakož i udržet stabilizované hospodaření, atraktivní klubovou (obchodní) značku, velkou základnu klubových fanoušků a portfolio sponzorů a dalších partnerů.

Vlastní návrhy a doporučení v oblasti marketingové komunikace Sparty vycházejí ve své formulaci nejen z poznatků získaných z prostudovaných teoretických pramenů, ale především z marketingové situační analýzy, SWOT analýzy a z vyjádření klubu, respektive rozhovoru, který byl veden pro účely této práce, včetně přihlédnutím k vlivům a dopadům koronavirové pandemie na situaci v celém fotbalovém prostředí.

Tyto dílčí návrhy jsou omezeny jen na několik dílčích prvků v marketingové komunikaci a ve vztahu k sociálním sítím, dalšímu školení a vzdělávání pracovníků úseku marketingové komunikace, a to z důvodu, že jiné oblasti, které ve Spartě vyžadují zlepšení, nebyly předmětem této práce.

8 SOUHRN

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací našeho historicky nejúspěšnějšího fotbalového klubu AC Sparta Praha.

Práce je rozdělena na několik částí. V první části (Syntéza poznatků) se práce zaměřuje na teoretická východiska z oblasti marketingu, marketingové komunikace, sportovního marketingu, sponzoringu a také jsou zde charakterizovány všechny důležité zastřešující fotbalové asociace. První část práce je zakončena uvedením do problematiky televizních vysílacích práv.

V další části práce jsou popsány cíle a jednotlivé úkoly práce. Na to poté navazuje metodika práce.

Ve výsledkové části práce je vypracována marketingová situační analýza tohoto klubu, která se zaměřuje na jednotlivé části marketingové komunikace, ale také na ostatní oblasti klubu, a to hlavně z důvodu pochopení všech souvztažností.

Dále je zde také polostrukturovaný rozhovor s ředitelem marketingové komunikace AC Sparta Praha, který je zaměřen převážně na téma vlivu koronavirové pandemie na jednotlivé oblasti klubového marketingu. Následně byla vypracována také SWOT analýza.

Po vyhodnocení současného stavu marketingové komunikace tohoto klubu jsou následně navržena doporučení ke zlepšení stávající marketingové komunikace.

Shrnutí a vyhodnocení současného stavu marketingové komunikace tohoto klubu obsahuje jak některé podněty pro další diskusi, tak i návrhy změn či doporučení ke zkvalitnění a rozšíření marketingové komunikace klubu s tím, že jde sice o dílčí, ale velmi aktuální návrhy. Tyto aktuální návrhy se týkají vybraných prvků marketingové komunikace Sparty a také dalšího školení a vzdělávání pracovníků marketingu a jejich součinnosti s ostatními úseky AC Sparta Praha, včetně přihlédnutí k vlivům a dopadům koronavirové pandemie na situaci v celém fotbalovém prostředí.

9 SUMMARY

This master thesis is focused on the marketing communication of our historically most successful football club AC Sparta Prague.

Thesis is divided into several parts. The first part (Synthesis of knowledge) the thesis focuses on theoretical knowledge of marketing, marketing communication, sports marketing and sponsorship and also important football associations are characterized here. The first part of the thesis ends with an introduction to the issue of television broadcasting rights.

In the next part of the thesis goals and individual work tasks are described. This is followed by the methodology of work.

In the results part of the thesis, a marketing situation analysis of this club is developed, which focuses on individual parts of marketing communication, but also on the other areas of club, mainly to understand all the correlations. There is also a semi-structured interview with the director of marketing communications, AC Sparta Prague, which focuses mainly on the topic of the impact of the coronavirus pandemic on individual areas of club marketing. SWOT analysis was created too.

After evaluating the current situation in marketing communication of this club, subsequently some recommendations for improvement in marketing communication within this football club have been proposed.

Summary and evaluation of the current situation of marketing communication of this club contains some suggestions for further discussion, as well as proposals for changes or recommendations to improve and expand the club's marketing communication, with the fact that these are partial but very current proposals. These current proposals apply to selected elements of Sparta's marketing communication as well as further training and education of marketing staff and their synergy with other sections of AC Sparta Prague, considering influences and impacts of coronavirus pandemic on the situation in the entire football environment.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

- Boučková, J. & kol. (2003). *Marketing*. 1. vyd. Praha. ISBN 80-7179-577-1.
- Čáslavová, E. (2000). *Management sportu*. East West Publishing, ISBN 80-7219-010-5.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-150-9.
- Čihovský, J. (2006). *Sociologický výzkum*. Olomouc: Fakulta tělesné kultury.
- Durdová, I. (2005). *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita. ISBN: 80-248-0827-7.
- Dvořáková, Š. (2005). *Sportovní Marketing*. Brno. ISBN 80-210-3901-9.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-367-6.
- Foret, M. (2008). *Marketingová komunikace, 2. aktualizované vydání*. Brno: Computer Press. ISBN: 80-251-1041-9.
- Frey, P. (2008). *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. rozšířené vyd.* Praha: Management press. ISBN: 978-80-7261-160-7.
- Frömel, K. (2002). *Kompendium psaní a publikování v kinantropologii*. Olomouc: Univerzita Palackého, Fakulta tělesné kultury.
- Hejlová, D. (2015). *Public relations*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5022-4.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-85424-83-5.
- Houška, V. (1992). *Železná Sparta*, vyd. Olympia. ISBN 80-7033-186-0.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing
- Karlíček, M., a kol. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-4208-3.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3541-2.
- Kotíková, H., & Zlámal, J. (2006). *Základy marketingu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 35, 71, 73, 74 s. ISBN 80-244-1489-9.

- Kotler, P., & Keller, L. K. (2007). *Marketing management 12. vydání*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1359-5.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing management 14. vydání*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4150-5.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada publishing.
- Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing, CSR a sponzoring*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3772-0.
- Miovský, M. (2009). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Mullin, B. A., Hardy, S., Sutton, W. A. (2000). *Sport Marketing*. Leed. Velká Británie: Human Kinetics.
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8346-2.
- Pavlů, D., & kol. (2006). *Marketingová komunikace a image*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-394-3.
- Pelsmacker, P., Geuens, M., & Bergh, J. V. (2003). *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 23 s. ISBN 80-247-0254-1.
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3622-8.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. United Kingdom: Spectaris Ltd. ISBN: 9780993250422.
- Sekot, A., & Charvát, M. (2002). *Základy Marketingu*. Brno. ISBN 80-7315-019-0.
- Seth, CH. (2015). *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. Lemaitre Publishing. ISBN 978-2-8062-6932-4.
- Šindler, P. (2003). *Event Marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0646-6.
- Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, ISBN 80-86898-48-2.

- Tellis, J. G. (2000). *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada publishing ISBN 80-7169-997-7.
- Valášek, L. (2009). *Fotbal není jenom kopaná...ale ani pupek světa*. Rychnov nad Kněžnou: Uniprint, s.r.o. ISBN 978-80-904485-0-6.
- Zamazalová, M., & kol. (2010). *Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C.H. Beck.

Elektronické zdroje:

- AC Sparta Praha. (2021). Retrieved 23. 3. 2021 from the World Wide Web: <https://navzdysparta.cz>
- Augustin, M. (2019). *Za televizní práva 12 milionů, ze vstupného 285 milionů. ,Evropský rekord, 'kritizuje Tvrdik nepoměr*. Retrieved 22. 3. 2021 from the World Wide Web: https://www.irozhlas.cz/sport/fotbal/jaroslav-tvrdik-prijem-reklama-televize-tv-vysilaci-prava-twitter-dusan-svoboda_1912171845_mov
- Bednarz, T. (2019). *Vysilací práva v Premier League: Kolik si kdo vydělal?* Retrieved 22. 3. 2021 from the World Wide Web: https://www.premierleague.cz/clanky/vydelky-v-premier-league-kolik-penez-obdrzely-za-sezonu-jednotlive-kluby_1/
- Fortuna liga. (2021). Retrieved 21. 3. 2021 from the World Wide Web: <https://www.fortunaliga.cz>
- Fotbalová asociace České republiky. (2019). *Stanovy FAČR*. Praha. Retrieved 17. 3. 2021 from the World Wide Web: <https://facr.fotbal.cz/uredni-deska-predpisy/231?category=1>
- Ligová fotbalová asociace. (2019). *O nás*. Praha. Retrieved 20. 3. 2021 from the World Wide Web: <https://www.lfafotbal.cz/o-nas>
- Tvrdik, J. (2019). Retrieved 22. 3. 2021 from the World Wide Web: https://twitter.com/JaroslavTvrdik/status/1206690067550478342?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1206690067550478342%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.irozhlas.cz%2Fsport%2Ffotbal%2Fjaroslav-tvrdik-prijem-reklama-televize-tv-vysilaci-prava-twitter-dusan-svoboda_1912171845_mov
- UEFA. (2019). *What UEFA does*. Retrieved 23. 3. 2021 from World Wide Web: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/>

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem marketingové komunikace AC
Sparta Praha – seznam otázek

12 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

13 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Ceny permanentek pro sezónu 2020/2021.....	67
Tabulka 2. Ceny jednorázových vstupenek pro sezónu 2020/2021.....	68
Tabulka 3. SWOT analýza.....	93

Příloha 1

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S ŘEDITELEM MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE AC SPARTA PRAHA

(seznam otázek)

- Jaké jsou současné stěžejní cíle marketingové komunikace v klubu v návaznosti na probíhající koronavirovou pandemii?
- Jakou oblast marketingové komunikace klubu nejvíce ovlivnila probíhající pandemie koronaviru a jakým způsobem jste se s tím vypořádávali?
- Proměnily se vlivem pandemie nějakým způsobem vaše dříve stanovené priority ve využívání jednotlivých nástrojů marketingové komunikace?
- Vytvořili jste během pandemie nějaký speciální marketingový projekt, aktivitu, nebo službu pro vaše fanoušky, který by jim alespoň částečně kompenzoval skutečnost, že se nemohou účastnit fotbalových zápasů přímo na stadionu?
- Plánujete fanouškům, kteří si před sezónou zakoupili permanentky, nabídnout finanční kompenzaci?
- Budete se po skončení koronavirových opatření snažit zase nalákat fanoušky na stadion nějakým netradičním způsobem?
- Neuvažovali jste nad možností zorganizovat pro vaše fanoušky ke sledování zápasů například „spartánské“ kino s promítáním utkání?

- jak velké příjmy z prodeje vstupenek jste během této sezóny (i s Evropskou ligou) vlivem koronavirových opatření přišli?
- V jakém rozsahu ovlivnila pandemie pronájemy vašich skyboxů?
- Hodláte od nové sezóny 2021/2022 navyšovat ceny permanentek, vstupenek a pronájmu skyboxů?
- Vnímali jste před začátkem právě probíhající sezóny ze strany fanoušků snížený zájem o koupi permanentky?
- Ovlivnila pandemie negativně tržby vašeho klubového fanshopu? Pokud ano, tak jaký ušlý zisk za toto období evidujete? Zvýšil se vlivem pandemie počet objednávek na vašem internetovém eshopu?
- Evidujete zvýšený nebo naopak snížený zájem spartánských fanoušků o klub na sociálních sítích během pandemie? Popřípadě jak přesně se tento zvýšený/snížený zájem projevuje?
- Zvýšil se během pandemie (a nemožnosti jít na stadion) měsíční počet návštěv na klubovém webu?
- Evidujete zvýšený zájem o oblast eSportu během koronavirové pandemie? Pokud ano, tak jakým se to projevuje způsobem?

- Změnila se nějak vlivem koronavirové krize podpora klubových partnerů a sponzorů? Popřípadě o kolik příjmů od partnerů vlivem pandemie klub přišel?
- Ovlivnila nějak pandemie plánovaný proces zveřejnění nové vizuální identity? Popřípadě zda a jak pandemie ovlivnila samotné práce na tvorbě?
- Jaké změny jste provedli nebo připravujete v interní organizaci a způsobu práce v samotném úseku marketingu?
- A počítáte s dalším speciálním vzděláváním vašich zaměstnanců, kteří se specializují na marketing a marketingovou komunikaci?
- Donutil vás (nebo vaše spolupracovníky) koronavirus uplatnit nové přístupy i v mimopracovním životě, zjm. pokud jde o posilování imunity, fyzické zdatnosti a mentální pohody?
- Jaké platformy používáte pro interní video-komunikaci? ZOOM? Skype? Teams? Google Meet?
- Jaké speciální přístupy má, nebo měl úsek marketingové komunikace v době pandemie ve spolupráci s úsekem mládeže na Strahově? (např. distanční pokyny a videa k individuálním tréninkům, ke zdravotním nebo hygienickým otázkám, pomoc ve škole, komunikace s rodiči, učiteli)