

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Optimalizace komunikační strategie profesionálního
fotbalového klubu**

**Optimization of the Communication Strategy of a
Professional Football Club**

2024

Bc. Martin Černohlávek

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Černošlávěk** Jméno: **Martin** Osobní číslo: **490733**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Optimalizace komunikační strategie profesionálního fotbalového klubu

Název diplomové práce anglicky:

Optimization of the Communication Strategy of a Professional Football Club

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout a doporučit novou inovativní komunikační strategii vybraného profesionálního fotbalového klubu, která povede ke zvýšení angažovanosti fanoušků a bude pomáhat generovat příjmy pro klub.

Přínos práce: Přínosem práce bude optimalizovaná komunikační strategie vybraného profesionálního fotbalového klubu. Osnova: Úvod, 1. Marketing ve sportovním prostředí, 2. Komunikační mix, 3. Představení klubu, 4. Metodika, 5. Analýza současné komunikační strategie, 6. Návrh nové komunikační strategie, Závěr

Seznam doporučené literatury:

FETCHKO, Michael J. J., Donald P. P. ROY a Kenneth E. CLOW. Sports Marketing [online]. 2nd ed. Routledge, 2018 [cit. 2023-09-17]. ISBN 9781351707282.
HUETTERMANN, Marcel a Thilo KUNKEL. The Influence of Non-Transactional Fan Engagement on Merchandise Consumption. Sport Marketing Quarterly [online]. 2022, 31(1). ISSN 10616934.
SHANK, Matthew D. a Mark R. LYBERGER. Sports Marketing: A Strategic Perspective [online]. 6th ed. Routledge, 2021. ISBN 9780429638169.
SCHWARZ, Eric C., Kyle J. BRANNIGAN, Kevin P. CATTANI a Jason D. HUNTER. Advanced Theory and Practice in Sport Marketing [online]. 4th ed. Routledge, 2022. ISBN 9781000622980.
SEYMOUR, Alan a Paul BLAKEY. Digital Sport Marketing [online]. 2020. ISBN 9781351789929.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Mgr. Tomáš Sadílek, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použitých literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

ČERNOHLÁVEK, MARTIN. *Optimalizace komunikační strategie profesionálního fotbalového klubu*.
Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších
studíí.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 04. 2024

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Mgr. Tomáši Sadílkovi, Ph.D., za jeho ochotu, vstřícnost, konstruktivní zpětnou vazbu a veškerý čas, který mi věnoval během konzultací. Současně bych rád poděkoval marketingovému manažerovi fotbalového klubu SK Dynamo České Budějovice, panu Filipu Kortusovi, za poskytnutí rozhovoru pro praktickou část této práce. Zvláštní poděkování patří mé rodině za trpělivost, podporu a vytvoření podmínek ke studiu. Kromě vzdělání mi studium na vysoké škole přineslo současně několik velmi dobrých přátel, kterým bych chtěl tímto také poděkovat za vzájemnou spolupráci během studia i všechny společné zážitky.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout inovativní komunikační strategii pro vybraný profesionální fotbalový klub, která bude zvyšovat angažovanost fanoušků a pomáhat generovat příjmy pro sportovní organizaci. Metodami hloubkového rozhovoru a komparativní analýzy byly identifikovány nedostatky v aktuální klubové komunikaci, konkrétně netransparentnost komunikace vedení klubu, malá snaha o zvýšení angažovanosti fanoušků a budování dobrých vztahů s nimi, nedostatečná propagace domácích zápasů či aktivita v oblasti CSR. Následně provedené dotazníkové šetření mezi fanoušky týmů z Fortuna Ligy zase přineslo řadu zajímavých poznatků o jejich rozhodovacím procesu, vlivu marketingových aktivit klubů či preferencích fanoušků ohledně obsahu na sociálních sítích. Jedním z výsledků tohoto šetření bylo zjištění, že marketingové aktivity fotbalových klubů mají větší vliv na fanoušky bez permanentní vstupenky. K účasti na zápase je nejvíce dokážou přesvědčit předzápasové fanzóny, autogramiády a setkání s hráči, ale také podpora prodeje ve formě výhodných balíčků vstupenek na více utkání nebo sleva na vstupenky v zimních měsících. Nebylo prokázáno, že by nástroje event marketingu ovlivňovaly rozhodování fanoušků více než podpora prodeje. Výsledky výzkumu také ukázaly, že počet navštívených zápasů v rámci jedné sezony do jisté míry závisí na angažovanosti fanouška na sociálních sítích. Všechny zjištěné informace byly závěrem aplikovány pro vytvoření návrhu komunikační strategie vybraného fotbalového klubu.

Klíčová slova

Komunikace, komunikační strategie, marketing, marketingová komunikace, fotbalový klub, angažovanost fanoušků

Abstract

The aim of this diploma thesis was to design an innovative communication strategy for a selected professional football club that will increase fan engagement and help generate revenue for the sports organization. The methods of in-depth interview and comparative analysis were used to identify gaps in the current club communication, namely the lack of transparency in the club management communication, little effort to increase fan engagement and build good relationships with fans, insufficient promotion of home games or CSR activity. A subsequent questionnaire survey among fans of Fortuna Liga teams in turn provided several interesting insights into their decision-making process, the influence of clubs marketing activities or fans preferences regarding social media content. One of the results of the questionnaire survey was the finding that the marketing activities of football clubs have a greater impact on fans without season tickets. Pre-match fanzones, autograph sessions and meetings with players, as well as sales promotion in the form of discounted ticket packages for multiple matches or discounted tickets during the winter months are most able to convince them to attend a match. Event marketing tools have not been shown to influence fans decision-making more than sales promotion. The results also showed that the number of games attended within a season depends on fan engagement on social media. All the information was finally applied to create a proposal for the communication strategy of the selected football club.

Keywords

Communication, communication strategy, marketing, marketing communication, football club, fan engagement

Obsah

Úvod	6
1 Sportovní marketing.....	9
1.1 Základní rozdělení sportovního marketingu	9
1.2 Specifika sportovního prostředí	10
1.3 Vlastnosti marketingu ve sportu	11
1.4 Marketingový mix ve sportu (4P)	13
1.4.1 Produkt	13
1.4.2 Cena	14
1.4.3 Místo (Distribuce)	17
1.4.4 Propagace	17
1.5 Trendy v marketingu sportovních klubů	18
1.6 Zapojení/Angažovanost fanoušků (Fan engagement)	19
2 Komunikační mix sportovní organizace.....	22
2.1 Nadlinkové komunikační nástroje ATL	22
2.1.1 Sportovní reklama	22
2.2 Podlinkové komunikační nástroje BTL	25
2.2.1 Sponzoring	25
2.2.2 Podpora prodeje	27
2.2.3 Public relations (PR)	27
2.3 Komunikační nástroje na lince TTL	29
2.3.1 Marketing na sociálních sítích	29
2.3.2 Digitální marketing – SEM (PPC a SEO)	32
3 Plánování komunikační strategie	34
3.1 Identifikace cílového publika	34
3.2 Proces komunikačního plánování	35
3.3 Stanovení komunikačních cílů a strategie	35
3.4 Stanovení rozpočtu komunikační strategie	36
3.5 Komunikační strategie sportovních klubů	36
4 SK Dynamo České Budějovice	39
4.1 Historie klubu	40
4.2 Organizační a majetková struktura klubu	40
4.3 Marketingový mix klubu	41
4.3.1 Produkt	41
4.3.2 Cena	42

4.3.3	Distribuce	42
4.4	Aktuální situace v klubu	43
5	Metodika.....	45
5.1	Hloubkový rozhovor	45
5.2	Metoda komparace	46
5.3	Dotazníkové šetření	47
6	Analýza stávající klubové komunikace	48
6.1	Rozhovor s marketingovým manažerem	48
6.1.1	Marketingové oddělení SK Dynamo České Budějovice	48
6.1.2	Návštěvnost na zápasech	49
6.1.3	Klubová propagace	50
6.1.4	Sociální sítě a angažovanost fanoušků	51
6.1.5	Zajišťování angažovanosti a spokojenosti fanoušků	52
6.1.6	Vztah klubu k aktuálním trendům v marketingové komunikaci fotbalových klubů	53
6.2	Komparativní analýza sociálních sítí a webových stránek FK Teplice a SK Dynamo České Budějovice	54
6.2.1	FK Teplice – obsah na sociálních sítích Facebook a Instagram	54
6.2.2	SK Dynamo České Budějovice – obsah na sociálních sítích Facebook a Instagram	57
6.3	Komparativní analýza webů FK Teplice a SK Dynamo České Budějovice	60
6.4	Identifikace slabých stránek aktuální komunikační strategie SK Dynamo České Budějovice	63
7	Výzkum mezi fotbalovými fanoušky týmů z FORTUNA:LIGY	65
7.1	Příprava a realizace dotazníkového šetření	65
7.2	Analýza a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření	67
7.2.1	Struktura výběrového souboru	67
7.3	Testování stanovených hypotéz	78
8	Optimalizace komunikační strategie SK Dynamo České Budějovice.....	82
8.1	Cílová skupina a cíl komunikační strategie	82
8.2	Návrh nové komunikační strategie klubu	83
8.2.1	Transparentnost klubové komunikace	83
8.2.2	Propagace domácích zápasů	84
8.2.3	Podpora prodeje a event marketing	85
8.2.4	Optimalizace komunikace na sociálních sítích	87
8.2.5	Zvýšení angažovanosti a spokojenosti fanoušků	91
8.2.6	Větší aktivita v oblasti CSR	92

8.2.7	Mobilní aplikace	93
8.3	Harmonogram	94
8.4	Rozpočet	95
Závěr	97
Seznam použité literatury a zdrojů	99
Seznam obrázků	107
Seznam tabulek	108
Seznam grafů	109
Seznam příloh	110

Úvod

V českém fotbale je v posledních letech pozorovatelná pozitivní dynamika, což potvrzuje hned několik ukazatelů. Úspěchy českých klubů v evropských soutěžích naznačují, že se zvyšuje jejich konkurenceschopnost na mezinárodní scéně. Zároveň stoupá počet českých hráčů přestupujících do elitních zahraničních soutěží. V neposlední řadě se výrazně zvyšuje zájem o fotbal mezi fanoušky, díky čemuž roste návštěvnost zápasů přímo na stadionech, ale také sledovanost televizních přenosů a zájem médií. Zvyšující se zájem ze strany fanoušků se následně projevuje i na hodnotě televizních práv vykazující také rostoucí trend. Současný kontext a situace v českém fotbale přináší několik důvodů, proč je téma optimalizace komunikační strategie profesionálního fotbalového klubu aktuální. Efektivní komunikační strategie totiž klubu pomáhá pozitivně ovlivňovat rozhodování fanoušků o účasti na zápasech, díky čemuž se zvyšují prodeje vstupenek a celkové příjmy. Pozitivním efektem dobré komunikační strategie ovšem může být současně i přilákání nových sponzorů či udržení těch stávajících.

Cílem této diplomové práce je navrhnout a doporučit novou inovativní komunikační strategii vybraného profesionálního fotbalového klubu, která povede ke zvýšení angažovanosti fanoušků a bude pomáhat generovat příjmy pro klub.

Vybraný fotbalový klub se v současné době ocitl ve složité situaci. Po postupu do nejvyšší české soutěže se těšil velkému zájmu fanoušků a pravidelně dosahoval velice slušné návštěvnosti domácích ligových zápasů. V sezoně 2023/2024 ovšem nastal zlom, kdy zájem fanoušků výrazně opadnul a výsledkem byl výrazný pokles průměrné návštěvnosti domácích zápasů. Snížení zájmu fanoušků o zápasy klubu má hned několik důvodů. Prvním z nich byl nepovedený vstup do sezony, kdy se týmu nedařilo herně ani výsledkově. Špatná sportovní forma byla doprovázena podivnými kroky sportovního úseku (změny v realizačním týmu), které nebyly transparentně komunikovány a v médiích se začaly objevovat informace, že se klub dostal i do tíživé finanční situace. Tyto informace byly klubem potvrzeny až dlouho poté. Netransparentní komunikace klubu byla hlavním důvodem negativní nálady panující mezi fanoušky, která se následně projevila na nízké návštěvnosti. Nastalá situace v klubu ukazuje, že optimalizace komunikační strategie bude pro obnovení důvěry fanoušků naprosto klíčová. To jen potvrzuje aktuálnost tohoto tématu.

Diplomová práce je členěna do osmi kapitol, přičemž tři z nich spadají do teoretické části, zbylých pět pak do části praktické. V úvodní kapitole teoretické části je nejprve vymezen sportovní marketing jako takový. Čtenář tak získá přehled o základním rozdělení sportovního marketingu, specifikách sportovního prostředí, vlastnostech marketingu ve sportu, jednotlivých prvcích marketingového mixu 4P ve sportu, aktuálních trendech marketingu sportovních klubů či angažovanosti fanoušků. V rámci druhé kapitoly je detailněji popisován komunikační mix sportovních organizací a jednotlivé komunikační nástroje, které jsou rozděleny do třech kategorií – komunikační nástroje nadlinkové, podlinkové a na lince. Závěrečná teoretická kapitola pojednává o tvorbě komunikační strategie a jednotlivých fázích, do nichž spadá identifikace cílového publika, proces komunikačního plánování, stanovení komunikačních cílů, strategie, a nakonec i rozpočtu celkové komunikační strategie. Součástí této kapitoly jsou také příklady některých konkrétních komunikačních strategií pro sportovní organizace.

Praktická část začíná popisem vybraného klubu, jeho historií, organizační a majetkovou strukturou, marketingovým mixem a popisem aktuální situace panující uvnitř klubu a kolem něj. Pochopení aktuálního kontextu klubu je nezbytné pro optimalizaci komunikační strategie. Po představení klubu přichází na řadu metodologická část, v rámci níž jsou popisovány veškeré metody použité pro zpracování praktické části této práce. Konkrétně se jedná o hloubkový rozhovor, metodu komparace a kvantitativní dotazníkové šetření.

Polostrukturovaný hloubkový rozhovor s marketingovým manažerem klubu a následná komparativní analýza sociálních sítí a webu vybraného klubu s jiným klubem z nejvyšší české fotbalové soutěže přináší identifikované slabiny v aktuální klubové komunikaci. Stěžejní částí práce pro následnou návrhovou část je sedmá kapitola, která je věnována dotazníkovému šetření mezi fanoušky týmů z Fortuna ligy. Vybrané výstupy jsou v rámci této kapitoly detailně graficky znázorněny a současně popisovány. Za použití vybraných statistických metod byly následně i otestovány stanovené hypotézy hypotézy.

Závěrečná kapitola se věnuje již samotnému cíli této diplomové práce, a tedy návrhu inovativní komunikační strategie. Návrh komunikační strategie zahrnuje definovanou cílovou skupinu, její dlouhodobý a krátkodobý cíl, harmonogram a rozpočet. Veškeré aktivity, nástroje a kanály využití v návrhové části vycházejí z analýzy stávající komunikace a provedeného dotazníkového šetření.

Přečtením práce čtenář získá jednak teoretický základ k problematice marketingové komunikace sportovních organizací, ale díky praktické části také přehled o fungování marketingového oddělení profesionálního fotbalového klubu v nejvyšší české soutěži, rozhodovacím procesu, preferencích a chování českých fotbalových fanoušků a v neposlední řadě také praktickou ukázkou návrhu komunikační strategie na jeden rok pro vybraný fotbalový klub.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Sportovní marketing

Existuje velké množství definic sportovního marketingu, historicky bylo slovní spojení marketing ve sportu použito poprvé v sedmdesátých letech 20. století v americkém Advertising Age. Tehdy byl sport považován jako jeden z marketingových nástrojů, kterým průmyslové firmy propagovaly své produkty. (Nová et al., 2016, s. 133).

Obdobným způsobem na sportovní marketing nahlíží například Novotný (2010, s. 115). Také ho považuje za nástroj, prostřednictvím něhož společnosti mohou stimulovat stranu poptávky tím, že své produkty propagují skrze sportovce, sportovní organizace nebo eventy, nejčastěji ve formě sponzoringu. Sportovní marketing je podle něj „*platforma účinné komunikace mezi firemním prostředím a cílovým zákazníkem*“.

Jiní autoři se při definování sportovního marketingu drželi definice marketingu jako takového od Americké marketingové asociace. Fetchko et al. (2018, s. 4) definují sportovní marketing jako „*využití marketingu pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu sportovních zážitků, které mají hodnotu pro fanoušky, klienty, partnery a společnost*“. Autoři ovšem upozorňují, že ačkoliv sportovní marketing vychází z klasických marketingových principů, je třeba brát zřetel na specifickou sportovní prostředí a také zákazníků pohybujících se v tomto prostředí. Sportovní marketing podle této definice je tak primárně způsob, kterým sportovní organizace, kluby a sportovní eventy propagují své produkty či činnosti.

Shank a Lyberger (2021, s. 4–5) ve své definici sportovního marketingu obě předchozí myšlenky spojili dohromady a v jejich očích se jedná o „*specifickou aplikaci marketingových principů a postojů na sportovní produkty a na marketing nespportovních produktů prostřednictvím jejich spojení se sportem*“.

1.1 Základní rozdělení sportovního marketingu

Jak již vyplynulo ze samotných definic, v praxi se můžeme setkat se dvěma formami sportovního marketingu. Konkrétně se jedná o tzv. „marketing ve sportu“ a naproti němu tzv. „marketing prostřednictvím sportu“ (Richards, 2023, s. 17–18).

Marketing ve sportu zahrnuje veškeré marketingové aktivity, které podnikají na jedné straně sportovní spolky, kluby, jednotlivci nebo soutěže za účelem zvýšení spotřeby jejich produktu (např. fotbalový klub snaží se těmito aktivitami zvýšit angažovanost svých fanoušků a maximalizovat prodeje vstupenek). A na druhé straně do této kategorie sportovního marketingu patří také firmy, jejichž produkt se sportem nějakým způsobem souvisí. Může se tak jednat o podniky vyrábějící sportovní vybavení, cestovní kanceláře specializující se na sportovní zájezdy nebo firmy zabývající se výživou pro sportovce (Richards, 2023, s. 17–18).

Marketing prostřednictvím sportu naopak využívají firmy, pro něž je sport dobrým marketingovým komunikačním nástrojem, jenž jim pomáhá zvyšovat povědomí nebo i prodeje jejich produktů, aniž by nutně tyto produkty se sportem souvisely. Konkrétním příkladem může být využití sportovce v televizní reklamě, sponzoring nebo merchandising (Novotný, 2006, s. 122).



Obrázek 1 - Marketing + sport

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Novotný, 2006, s. 122)

Celé rozdělení sportovního marketingu je shrnuté na obrázku č. 1. Pro tuto diplomovou práci je obzvláště důležitá část marketingu sportovních organizací, neboť praktická část se zabývá optimalizací komunikační strategie konkrétního fotbalového klubu.

1.2 Specifika sportovního prostředí

Chadwick (2011, s. 120–122) identifikoval několik specifických vlastností, které odlišují sportovní průmysl od ostatních odvětví. Autor popisuje zejména následující specifika:

Nejistota výsledku – sport jako produkt je založen především na nejistotě či nepředvídatelnosti výsledků. Přináší emocionální rozměr a díky tomu je sport pro zainteresované strany atraktivní (Chadwick, 2011, s. 120–122).

Soutěžní rovnováha – cílem sportu je zmiňovanou nejistotu výsledku maximalizovat, proto je nezbytné, aby byla zajištěna vyrovnanost konkurentů, tedy aby obě strany měly stejnou šanci na vítězství ve sportovním klání. Díky vyrovnanosti soupeřů se stává výsledek mnohem více nepředvídatelný a u všech zainteresovaných stran to vyvolává více zájmu, emocí či napětí (Chadwick, 2011, s. 120–122).

Produktově orientovaný průmysl – na rozdíl od většiny průmyslových odvětví řízených trhem a orientovaných více na zákazníka, ve sportovním odvětví je ve středu pozornosti produkt, sport (Chadwick, 2011, s. 120–122).

Omezená organizační kontrola nad produktem – sport, stejně jako jiné sektory, podléhá místním, národním a mezinárodním zákonům, které vymezují práva a povinnosti subjektů v odvětví. Kromě toho se na konkrétní sporty vztahují ještě další specifické externí právní či provozní normy. Ty mohou například specifikovat základní produkt (formát soutěže, počet týmů, přestupové období, platové stropy nebo finanční fair play). Sportovní organizace se danými normami musí řídit, čímž se podstatně snižuje možnost dosažení konkurenční výhody (Chadwick, 2011, s. 120–122).

Specifické měření výkonnosti – ve sportovním průmyslu je třeba vždy hodnotit dvě stránky výkonnosti – sportovní a ekonomickou. Pro zjišťování ekonomického výsledku jsou využívány klasické metriky jako

v jiných odvětvích, například rentabilita, obrat nebo likvidita. Specifikem sportu jsou však ještě další měřítka, prostřednictvím nichž je vyhodnocována sportovní výkonnost organizace (ligové tabulky, statistiky, žebříčky atd.). Dvojitý pohled na výkonnost subjektu může následně způsobovat rozpor. Například když se klubu daří ekonomicky (prodeje hráčů), ale sportovní výsledky nenaplnují očekávání managementu (Chadwick, 2011, s. 120–122).

Aktivní účast spotřebitele (fanouška) – kromě toho, že jsou fanoušci klasickými zákazníky, kteří spotřebovávají produkt, se současně také podílí na jeho tvorbě například aktivní podporou svého oblíbeného týmu na stadionu, čímž vytváří atmosféru a motivují hráče k výkonu. Právě proces, kdy se spotřebitel podílí na tvorbě služby je typický pro sportovní průmysl a odborně se označuje pojmem tzv. „consum'actor“ (Chanavat et al., 2017, s. 24).

1.3 Vlastnosti marketingu ve sportu

Jedním ze základních cílů marketingu je uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím různých produktů. To samozřejmě platí i pro sportovní odvětví. Existují však určitá marketingová specifika, jež jsou unikátní pro sportovní marketing a pro organizace mohou příležitostmi ale i překážkami.

Fetchko et al. (2018, s. 5) přichází se třemi konkrétními charakteristikami sportovního marketingu:

Výhoda náklonnosti ke značce – typickým znakem sportovních organizací je, že jejich zákazníci (fanoušci) mají obvykle ke značce určitý emocionální vztah. Toto pouto mezi sportovní značkou (klubem, soutěží či sportovcem) a fanouškem může vznikat jednak z rodinné tradice, která se přenáší z generace na generaci nebo například z patriotismu, na jehož základě lidé podporují sportovní kluby z jejich rodného města. Sportovní značky jsou díky této náklonnosti daleko odolnější vůči nástrahám, kterým čelí společnosti z jiných odvětví, zejména neustálému soupeření s konkurencí o pozornost a podíl na trhu. Pouto příznivců ke klubům či organizacím je tak velké, že svoji náklonnost dávají najevo i tím, že si kupují licencovaný merchandising a s hrdostí ho nosí na veřejnosti, to je v jiných odvětvích víceméně nepředstavitelné, neboť tyto silné emocionální vazby mezi spotřebitelem a značkou chybí (Fetchko et al., 2018, s. 5).

Ve spojení s náklonností k týmu existují dva odborné pojmy. Ve své studii ze sedmdesátých let 20. století je vysvětloval americký psycholog Robert Benoit Cialdini.

- **BIRGing („basking in reflected glory“ v překladu „slunit se v odrazu slávy“)** – tento pojem vyjadřuje situaci, kdy má tým například úspěšné období, nastřádal několik výher v řadě, získal ligový titul nebo zaznamenal jiný úspěch a fanoušci při hovoření o týmu používají 1. osobu plurálu („my“, „my jsme vyhráli“). Zároveň je to období, kdy hrdě nosí klubové předměty a dávají veřejně najevo jejich klubovou příslušnost (Cialdini, 1976).
- **CORFing („cutting off reflected failure“ v překladu „odříznout se od odrazu selhání“)** – jedná se o opačný jev, kdy tým naopak nemá příliš úspěšné období, prohrál se svým největším rivalem, sestoupil do nižší soutěže nebo zaznamenal jiný neúspěch a fanoušci ve spojení s týmem používají 3. osobu plurálu („oni“, „oni to prohráli“). V tomto období se s týmem neztotožňují a ani příliš nekupují klubové předměty (Cialdini, 1976).

Výzva v positioningu – Zejména u diváckých sportů je naprosto klíčové, jakým způsobem pojmu svoji strategii v positioningu. Velice často se sportovní organizace ve snaze rozšířit svůj cílový trh při prezentování jejich produktu na veřejnosti zaměřují na více cílových skupin. Snaží se tak oslovit zákazníky hledající čistě sportovní zážitek, ale zároveň lidi, kteří hledají jakoukoliv formu zábavy. Například zápasy fotbalového klubu FC Barcelona navštěvuje několik skupin fanoušků. Zaprvé to jsou rozhodně fotbaloví nadšenci, kteří přišli z důvodu jejich citového pouta ke klubu nebo kvůli kvalitnímu fotbalu. Druhou skupinou jsou turisté, pro něž je fotbalový zápas atrakcí, když zrovna přijeli do

Barcelony na prohlídku města a třetí skupinou mohou být návštěvníci, pro něž je zápas příležitostí, kde se setkají se svými přáteli, rodinou a odreagují se. FC Barcelona je silnou celosvětovou značkou a nemá problém s prodejem vstupenek na své zápasy, ale zejména pro menší kluby s ne tak silnou fanouškovskou základnou je důležité oslovit více cílových skupin, aby při zápasech maximalizovaly využití kapacity stadionu a generovaly příjmy (Fetchko et al., 2018, s. 5).

Vztahy založené na zážitcích – Přestože sportovním produktem mohou být hmotné věci, např. sportovní vybavení jako míče nebo dresy, mnohem více jich je ve sportovním průmyslu nehmotných ve formě již zmiňovaných zážitků. Hlavním produktem fotbalového klubu jsou pro jeho fanoušky samotné fotbalové zápasy, kterých se příznivci na tribunách fyzicky účastní. Fanoušci se však dostávají do interakce s klubem i mimo stadion, ať už na sociálních sítích, u televizních přenosů nebo hraním fotbalových videoher. Pokud chtějí kluby v dnešní době budovat s fanoušky dlouhodobé vztahy, musí se snažit zaujmout mimo lidí přímo na stadionu i ty, kteří s klubem přichází do styku jiným způsobem. Protože právě pozitivní zážitky jsou základem pro růst hodnoty získané spotřebou produktu (Fetchko et al., 2018, s. 5).

Dees et al. (2021, s. 18) přináší kromě výše zmíněných vlastností sportovního marketingu ještě další specifikum, projevující se zejména u diváckých sportů, tzv. **roční životní cyklus**. Pokud mají fanoušci od svého oblíbeného klubu na začátku sezóny velká očekávání, projevuje se to vysokým zájmem o účast na sportovních kláních přímo na stadionu. V průběhu sezóny však mohou nastat různé okolnosti způsobující, že zájem fanoušků opadá. Nejčastější příčinou je špatná forma týmu projevující se neuspokojivými výkony na hřišti, na které fanoušci reagují menší návštěvností na utkáních. Hlavním úkolem marketingových oddělení ve sportovních klubech je zaměřit se na propagaci a prodej sezónních vstupenek. Sezónní vstupenky znamenají pro klub jistý příjem. Permanentní vstupenky prodané před sezónou potlačují kolísání životního cyklu v momentech, kdy se klubu zrovna nedaří, v den zápasu není hezké počasí nebo se domácí utkání kryje s určitou událostí, která může být pro fanoušky substitutem.

To, jakým způsobem může aktuální výkonnost týmu ovlivnit návštěvnost domácích zápasů, ukazuje tabulka č. 1, jež porovnává průměrnou návštěvnost domácích zápasů fotbalového klubu SK Slavia Praha v sezónách, kdy se klubu nedařilo a měl finanční problémy (sezóny 2010/2011, 2011/2012, 2013/2014, 2014/2015), se sezónami, kdy do klubu vstoupil čínský investor a začal opět hrát o nejvyšší příčky v tabulce (sezóny 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018, 2019/2020) (Fortuna:Liga, 2023).

Sezóna	Pořadí v tabulce	Průměrná návštěvnost domácích zápasů
2010/2011	1.	6 273
2011/2012	9.	5 745
2012/2013	7.	6 942
2013/2014	13.	6 189
2014/2015	11.	6 548
2015/2016	5.	8 884
2016/2017	1.	11 625
2017/2018	2.	12 431
2018/2019	1.	13 511
2019/2020	1.	11 042

Tabulka 1 - Návštěvnost domácích zápasů SK Slavia Praha a.s.
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Fortuna:Liga, 2023)

Hlavní nevýhodou marketérů ve sportovních organizacích oproti jiným odvětvím je to, že hlavní produkt, tedy hru předváděnou týmem, nemohou oni sami víceméně ovlivnit. To je další ze specifíků sportovního marketingu, konkrétně marketingu ve sportovních organizacích. Marketéři jsou ve velké míře závislí na vedení soutěže, které vytváří rozpis utkání na sezónu, sportovním řediteli, který přivádí nové hráče do klubu nebo na trenérovi, který vytváří herní taktiku a má přímý vliv na předváděnou

hru. Na druhou stranu marketing hraje v diváckých sportech v současné době stále větší roli, a i sportovní úsek přijímá některá rozhodnutí s ohledem na potenciální marketingové příjmy¹ (Dees et al. 2021, s. 18).

1.4 Marketingový mix ve sportu (4P)

Obecně je marketingový mix definován jako soubor taktických nástrojů, umožňující firmám upravovat svoji nabídku na základě přání zákazníků. Konkrétně zahrnuje nástroje produktové, cenové distribuční a komunikační politiky (Kotler, 2004, s.105).

Stejně jako firmy mimo sportovní průmysl, tak i sportovní organizace přistupují k tvorbě marketingového mixu pro jednotlivé segmenty poté, co si tyto segmenty z celkového trhu zvolí a vytvoří pro ně positioningové strategie. Specifika sportovního odvětví se však významně projevují i do tvorby marketingového mixu, který propojuje dohromady čtyři základní marketingové nástroje, tzv. „4P“ – produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion). Všechny prvky mixu jsou vzájemně propojené, jeden ovlivňuje druhý, a proto by je měli sportovní marketéři vzájemně koordinovat a věnovat každému z nich náležitou pozornost (Lucian, 2013, s. 299).

1.4.1 Produkt

Produkt může být v oblasti sportovního marketingu představován zbožím (fyzickými hmatatelnými předměty), službami, myšlenkami, případně kombinací všech třech zmíněných možností. Sportovním **zbožím** jsou veškeré předměty, které se používají výhradně pro sportování (fotbalové míče, kopačky, hokejové brusle, hokejky, tenisové rakety, míčky atd.) nebo předměty primárně pro sport neurčené, avšak často při něm využívané (sluchátka, hodinky, brýle atd.).

V případě **služeb** se nejedná o fyzické předměty, které by si zákazník po zakoupení mohl odnést domů. Zakoupením sportovní služby však člověk získává určitý zážitek. Může se jednat o fyzioterapeutické poradenství, sledování sportovních zápasů (fyzicky přímo na stadionu nebo prostřednictvím televizních přenosů), trenérské služby atd. Hlavními znaky odlišující od sebe sportovní zboží a služby jsou – hmatatelnost, stálost, trvanlivost a oddělitelnost.

Hmatatelnost – je hlavní odlišností mezi sportovními službami a zbožím. Zatímco zboží si spotřebitel může osahat, vyzkoušet, po zakoupení odnést domů a obvykle ho následně opakovaně využívat, u sportovních služeb tato možnost není, neboť spotřebitelé prožívají určitý zážitek buď v daný moment nebo po určitou stanovenou dobu (Smith a Stewart, 2014, s. 112).

Trvanlivost – dělí sportovní produkty podle toho, jestli mají delší dobu trvanlivosti, dají se skladovat a použít v jiném okamžiku (např. sportovní zboží – běžecké boty, oblečení nebo jiné náčiní), anebo jestli je skladovat nelze a musí se čerpat v daný okamžik, protože poté již spotřebitel tuto možnost ztrácí (např. sportovní eventy – pokud přijde člověk na fotbalové utkání po závěrečném hvizdu, zápas přímo na stadionu zpětně sledovat nemůže a vstupenka propadá) (Smith a Stewart, 2014, s. 112).

Stálost – někdy také označovaná jako míra standardizace je další vlastností odlišující zboží od služeb. Hmatatelné výrobky obvykle vykazují při opakovaných nákupech stejnou nebo velice podobnou úroveň kvality, neboť jsou vyráběny prostřednictvím jednotných výrobních procesů a firmy se snaží

¹ Dobrým příkladem byl v roce 2021 přestup Cristiana Ronalda z Juventusu Turín do Manchesteru United. Anglický celek za portugalského útočníka zaplatil kolem 18 milionů \$, ale tržby za prodej dresů činily přes 250 milionů \$. Kromě toho, že Portugalec pomohl po sportovní stránce, jeho přestup byl realizován a s ohledem na potenciální příjmy z prodeje dresů a jiného merchandisingu, protože se jedná o klubovou legendu a současně fotbalistu s největším marketingovým potenciálem, vzhledem k tomu, že na je na sociální síti Instagram má přes 600 milionů sledujících a je nejsledovanějším sportovcem na světě (Hignobiety, 2021).

tyto procesy neustále standardizovat, aby v jakosti výrobků nevznikaly odchylky. U sportovní služeb typu sportovních zápasů je však velké množství proměnných, které způsobují poměrně vysokou variabilitu poskytované služby (například výkon fotbalového klubu může být ovlivněn aktuálním zdravotním stavem kádru a divák může pokaždé odcházet s rozdílnými pocity a zážitky) (Shank a Lyberger, 2021, s. 336).

Oddělitelnost – výrobci sportovního zboží pro svoje výrobky často využívají nepřímou distribuci a je možné si tyto produkty pořídit u různých prodejců. V takovém případě je následně možné oddělit úroveň kvality samotného výrobku od úrovně poskytovaných služeb daného prodejce. Situaci lze uvést na příkladu s kopačkami od společnosti Adidas. Fotbalovou obuv od této značky může spotřebitel koupit například ve specializovaném obchodě XYZ. Následně je tedy možné oddělit kvalitu kopaček vyrobených firmou Adidas a úroveň poskytovaných služeb v obchodě XYZ. U sportovních služeb, zejména u živých událostí, je situace odlišná, protože dochází k tomu, že produkt je „vyráběn“ a spotřebováván současně. Za daných podmínek není možné oddělit výkon předváděný aktéry na hřišti, celkovou úroveň zábavy a diváky v hledišti (Shank a Lyberger, 2021, s. 336).



Obrázek 2 - Kontinuum sportovního produktu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Smith a Stewart, 2014, s.113)

Na obrázku č. 2 je zobrazen nástroj označovaný jako **kontinuum sportovního produktu**. Tento nástroj je užitečný pro pochopení jednotlivých sportovních produktů a jejich vzájemných vazeb. Kontinuum rozděluje tři typy sportovních produktů v závislosti na tom, jaký je poměr jejich hmotných a nehmotných součástí. Nalezneme zde čisté **sportovní zboží**, **sportovní akce** a čisté **sportovní služby**. Jádrem sportovního zboží tvoří určitá fyzická věc, která však může spotřebiteli přinášet i některé nehmotné výhody (např. nové běžecké boty mohou člověku přinést výhodu v podobě menší bolesti nohou). Na druhé straně čisté sportovní služby, jejichž jádro je nehmotné, jsou do určité míry závislé na fyzických prvcích (např. lekce badmintonu, jejichž základem je sice trenérovo know-how, se jistě neobejdou bez košíčků a sítě). Sportovní eventy se nachází přesně uprostřed kontinua, neboť celkový zážitek poskytovaný divákovi se skládá jak z nehmotných prvků, tedy zejména ze hry předváděné sportovci na hřišti a doprovodného programu, tak i z hmotných prvků, kam spadá zboží nabízené na stadionu, jako je občerstvení nebo licencovaný merchandising domácího týmu. (Smith a Stewart, 2014, s. 113–114).

Zbylé prvky marketingového mixu (cena, distribuce a propagace) budou popisovány zejména pro sportovní eventy, které jsou pro účely této diplomové nejdůležitějším sportovním produktem.

1.4.2 Cena

Nová et al. (2016, s. 153) považuje cenu za „*klíčový prvek marketingového mixu, protože vyjadřuje množství peněz, které je nutné vynaložit na sportovní produkt/službu, a je také jedním ze základních výnosů pro mnohé sportovní organizace*“. Cena odráží hodnotu produktu vnímanou zákazníkem.

Zejména u diváckých sportů jsou právě hodnoty a výhody vnímané zákazníkem klíčovými faktory, které vstupují do cenotvorby vstupenek, neboť u nehmotných služeb je obtížné stanovit cenu pouze na základě nákladů na výrobu produktu. Proto je pro pořadatele sportovních událostí naprosto zásadní

budování dobré image a maximalizování přínosů pro zákazníka. Obecně platí, že spotřebitelé přisuzují sportovním produktům hodnotu na základě toho, jaké přínosy jim spotřeba daného statku přináší v porovnání se zaplacenou cenou. Přínosy pro diváka vyplývají z hmotných a nehmotných vlastností konkrétní sportovní události. Hmotné vlastnosti fyzicky ovlivňují divákův zážitek na stadionu, tudíž sem patří například úroveň občerstvení či zázemí stadionu. Nehmotnými přínosy pro diváka může být pocit, jenž zažívá po vstřeleném gólu nebo čas strávený s přáteli během utkání. Z toho vyplývá, že hodnota vnímaná různými spotřebiteli je subjektivní a výrazně se liší v závislosti na jejich předchozích zkušenostech (Shank a Lyberger, 2021, s. 622–623).

Ačkoliv je hodnota vnímaná zákazníkem při stanovování ceny vstupenek naprosto klíčová a marketéři ve sportovních organizacích ji musí brát v potaz, rozhodně nelze při cenotvorbě opomenout ani ostatní faktory ovlivňující cenotvorbu. Lze je rozdělit na tzv. interní a externí determinanty stanovení ceny ve sportu uspořádané v tabulce č. 2. (Nová et al., 2019, s. 153–154)

Interní determinanty	Externí determinanty
Sportovní produkt/služba	Poptávka zákazníků
Propagace sportu	Konkurence
Sportovní distribuce	Právní prostředí
Náklady	Ekonomické podmínky
Cíle sportovní organizace	Technologie

Tabulka 2 - Interní a externí determinanty stanovení ceny

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Nová et al., 2016, s. 154)

Ennis (2020, s. 163) poukazuje na fakt, že přístup marketérů v diváckých sportech se v oblasti cenotvorby vstupenek v posledních letech výrazně změnil a je podstatně pragmatičtější. V současné době mají kluby k dispozici data v reálném čase, což jim umožňuje mnohem flexibilněji reagovat a nastavovat ceny vstupenek podle aktuální poptávky. Konkrétní strategie pro cenotvorbu vstupenek u diváckých sportů jsou následující:

Prodej vstupenek založený na místě je jedním z historických způsobů nastavování cen vstupenek, který se ovšem v určité formě stále používá i v dnešní době, ačkoliv se jedná spíše o doplňkový způsob cenotvorby. Hlavním kritériem, podle něž se stanovuje cena vstupenky, je v tomto případě atraktivita místa na stadionu. Tedy čím blíže je dané sedadlo či místo k samotnému dění na hřišti, případně čím lepší je z daného místa výhled na hrací plochu, tím vyšší cena je účtována. Naopak sedadla s horším či omezeným výhledem jsou výrazně levnější (Ennis, 2020, s. 163).

Variabilní prodej vstupenek je způsob stanovování cen vstupenek, při kterém berou kluby v potaz více faktorů, od kterých se cena odvíjí. Tento přístup spočívá ve stanovení různých cenových kategorií vstupenek na jednotlivá utkání ještě před začátkem samotné sezóny. Cena v tomto případě mnohem více odráží pravděpodobnou poptávku, avšak vyžaduje určitou zkušenost marketérů z minulosti a také analyzování dat. I tento způsob prodeje vstupenek je však do jisté míry málo variabilní, protože ceny jsou nastaveny většinou delší dobu dopředu a neberou v potaz neočekávané okolnosti, jež mohou nastat a ovlivnit zájem fanoušků. Takovou okolností může být například brzký příchod zimního počasí,

který může výrazně snížit návštěvnost, pokud se jedná o venkovní sport, např. fotbal (Ennis, 2020, s. 163). Konkrétními faktory, dle kterých se vytváří cenové kategorie vstupenek, jsou zejména:

- **Atraktivita soupeře** (soupeř z horní/spodní poloviny tabulky, městské derby...)
- **Den a čas utkání** (zápas hrající se v týdnu či o víkendu, hrací čas odpoledne či večer, zápas v zimních měsících...)
- **Typ utkání** (ligové, pohárové, přátelské...)

Kluby po celém světě v dnešní době obvykle využívají obě zmíněné strategie cenotvorby vstupenek dohromady. Jako příklad slouží obrázek č. 3, který zachycuje ceny vstupenek českého klubu AC Sparta Praha v sezóně 2023/2024. Klub využívá kombinaci obou strategií prodeje vstupenek, tudíž cena vstupenek závisí jednak na sektoru na stadionu, ale také na atraktivitě soupeře a zároveň době, kdy fanoušci vstupenky kupují. Mohou si vstupenku koupit za výhodnější cenu, pokud si ji pořídí před víkendovým utkáním do čtvrtka 11:59 hodin. Ceny vstupenek na evropské poháry poté klub nastavuje samostatně až ve chvíli, kdy jsou nalosováni soupeři (Sparta, 2023).



Obrázek 3 - Ceny vstupenek AC Sparta Praha
 Zdroj: (Sparta, 2023)

Schwarz et al. (2022, s. 116–118) popisují i další možnosti, kterými kluby přistupují k cenotvorbě, aby dokázaly svojí nabídkou oslovit, pokud možno každého člověka z jejich fanouškovské základny. Tento způsob spočívá v nabízení více druhů balíčků vstupenek pro různé skupiny spotřebitelů. Autor blíže popisuje následující skupiny balíčků vstupenek.

Skupinové vstupenky mohou mít některé kluby pokud chtějí motivovat skupiny či organizace k nákupu většího množství vstupenek. Klub má v takovém případě nastavená pravidla množstevní slevy při nákupu vstupenek pro skupinu. Obvykle je minimální množství lidí ve skupině, při kterém je aplikována sleva, nastaveno na 10 či více lidí a podle velikosti skupiny se může odvíjet i výše slevy. Například skupina 10 lidí může dostat 5% slevu, zatímco skupina o 50 lidech může dostat slevu 20 %. Využití najde tento typ vstupenek u školních skupin, zájmových kroužků, ale také firem (Schwarz et al., 2022, s. 116–118).

Sezónní vstupenky jsou určené rodinám, jednotlivcům ale i firmám, které mají zájem se v sezóně účastnit všech ligových zápasů. V přepočtu ceny vstupenky na jeden zápas se jedná o cenově nejvýhodnější způsob, kterým mohou lidé na stadionu podporovat svůj oblíbený tým a sportovní organizace se snaží si tyto diváky motivovat k dlouhodobému držení sezónních vstupenek a jejich pravidelnému obnovování. Pro kluby se totiž jedná o zaručený příjem ještě před začátkem sezony. Se sezónními vstupenkami se váže i celá řada benefitů. Kluby motivují zákazníky ke koupi tím, že jim například garantují předkupní právo na zápasy v play-off, evropských pohárech nebo jiných zápasech,

na které se sezónní vstupenka nevztahuje. Současně mohou mít držitelé sezónních vstupenek slevy v klubovém fanshopu, poukazy na občerstvení nebo bezplatné parkování u stadionu. Aktuálním trendem jsou i systémy, kdy držitelé sezónních vstupenek mohou v případě své neúčasti na utkání svoje místo darovat, uvolnit klubu k prodeji v den zápasu nebo je prostřednictvím aplikace mohou i sami přeprodat. Hlavním důvodem, proč se snaží organizace tyto systémy uvolnění míst v případě neúčasti nastavovat je, aby byla návštěva na všech domácích utkáních co nejvyšší a byla efektivně využita kapacita stadionu (Schwarz et al., 2022, s. 116–118).

Flexibilní vstupenky jsou určené pro diváky, kteří se z určitých důvodů nechtějí zavazovat ke koupi sezónní vstupenky, ale zároveň se chtějí v rámci sezóny zúčastnit více zápasů. Klubu tento typ vstupenek umožňuje maximalizovat využití kapacity stadionu a prodeje, protože tím dokáže uspokojit další segment. Cenově se tento typ vstupenek nachází mezi vstupenkami na jedno konkrétní utkání a sezónními vstupenkami. Držitelům obvykle klub poskytuje obdobné výhody jako majitelům permanentních sezónních vstupenek (Schwarz et al., 2022, s. 116–118).

Vstupenky na jeden zápas jsou jedním ze základních způsobů, jakým kluby mohou dostat lidi na sportovní události. Tento typ vstupenek lze zakoupit v předprodeji, případně i v den události, pokud nedojde k naplnění kapacity již dříve. Ačkoliv se kluby v současné době snaží motivovat lidi ke koupi sezónních či flexibilních vstupenek, vždy budou existovat i jednozápasové vstupenky, protože pro klub představují významný zdroj příjmů. Průměrná cena těchto vstupenek je vždy vyšší než průměrná cena v případě flexibilní či sezónní vstupenky. Zároveň s tímto typem vstupenek nebývají spojené benefity jako u ostatních zmiňovaných druhů (Schwarz et al., 2022, s. 116–118).

VIP vstupenky obvykle využívají velké společnosti a může s nimi být spojený catering nebo přístup do salónek či apartmá. Při prodeji prémiových vstupenek obvykle klub přistupuje k osobnímu jednání s klientem a snaží se mu vytvořit co nejlepší podmínky. Proto je proces prodeje VIP vstupenek výrazně delší než u neprémiových variant (Schwarz et al., 2022, s. 116–118).

1.4.3 Místo (Distribuce)

Podstatou distribuce je nabídnout spotřebiteli sportovní produkt ve správnou dobu na místo, kde ho očekává. Konkrétně marketéři ve sportovních organizacích řeší výběr lokalit pro pořádání sportovních událostí, datum jejich konání či výběr médií zajišťujících televizní vysílání (Fetchko et al., 2018, s. 20).

U diváckých sportů je distribuční systém specifický, neboť jak již bylo popisováno v kapitole 1.4.1, sportovní události jsou v jeden moment vytvářeny, doručovány a spotřebovávány cílovým zákazníkem, z čehož vyplývá, že nemají takřka žádnou trvanlivost. Klasická distribuce skrze více distribučních kanálů zde neprobíhá, jedinou výjimku tvoří televizní přenosy. Z této charakteristiky distribuce u diváckých sportů vyplývá, že významným faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků je samotné sportovní zařízení (areál, stadion...), kde se událost koná (Shilbury et al., 2009, s. 127–128).

Toto tvrzení je podloženo výzkumem provedeným Wakefieldem a Blodgettem (1996, s. 23–24), který ukázal, že poloha/dostupnost stadionu, pohodlí sedaček, vzhled a čistota stadionu či elektronické vybavení (ozvučení, výsledkové tabule...) ovlivňují to, jakým způsobem fanoušci hodnotí úroveň stadionu. Zároveň studie potvrdila, že existuje přímá závislost mezi vnímanou kvalitou prostředí a spokojenosti fanouška. Jestliže se klubu podaří vytvořit prostředí, kde budou diváci spokojeni, výrazně se tím zvyšuje i pravděpodobnost, že se budou stadion navštěvovat pravidelně, a tedy budou tam utrácet i více peněz.

1.4.4 Propagace

Poslední z nástrojů marketingového mixu „4P“, propagace, je také označován jako komunikační mix. Prostřednictvím tohoto nástroje, marketéři ve sportovních organizacích komunikují se zákazníky a

informují je o produktu a prezentují jeho hlavních benefity, dále tak mohou **přesvědčovat** zákazníka ke koupi tím, že v něm vyvolají pocit nedostatku a dají mu důvod si daný produkt koupit a za třetí se marketéři prostřednictvím propagace snaží produkt či značku neustále **připomínat**, čímž udržují povědomí, podněcují zákazníky k opakovaným nákupům a budují dlouhodobé vztahy (Lucian, 2013, s. 300–301).

Komunikační mix zahrnuje celou řadu nástrojů využívaných organizacemi ke komunikaci. Nejedná se pouze o reklamu, neboť ta tvoří pouze jednu část komunikačního mixu. Ve sportovním odvětví je naprosto běžné, že organizace využívají v rámci jejich komunikační strategie hned několik marketingových aktivit současně, neboť je to mnohem efektivnější, než se zaměřit pouze na jednu z nich (Smith a Stewart, 2014, s. 180).

Jednotlivým komunikačním nástrojům a jejich využití ve sportovním marketingu se bude detailně věnovat druhá kapitola této diplomové práce. Konkrétně budou popisovány:

- sportovní reklama,
- sponzoring,
- podpora prodeje,
- public relations,
- direct marketing,
- digital marketing.

Pokud jsou komunikační nástroje správně zvoleny a efektivně využívány, spotřebitel by si měl o značce či produktu vytvořit takový názor, který bude v souladu s předem definovanou positioningovou strategií a současně ho tato komunikace přesvědčí ke koupi. K tomu je zapotřebí zejména pochopení cílové skupiny a charakteristických rysů spotřebitelů (Lucian, 2013, s. 302).

1.5 Trendy v marketingu sportovních klubů

Jeden z trendů posledních let je **eSport**. Zejména u fotbalových týmů je eSport velice oblíbený, protože fotbalová videohra FIFA od společnosti Electronics Arts je celosvětově jednou z nejhranějších videoher s miliony hráčů. Fotbalové kluby tak v dnešní době nesoutěží pouze na hřištích, ale i ve světě videoher, kde jsou reprezentovány profesionálními eSport hráči. Například v nejlepší fotbalové lize světa, anglické Premier League, funguje od roku 2018 i tzv. ePremier League. O rostoucí popularitě eSportu svědčí i rozhodnutí Mezinárodní olympijské asociace, která informovala veřejnost o konání prvního olympijského týdne eSportu. Konat se bude v červnu roku 2024 a hostit ho bude Singapur (Colman, 2022).

eSport je sportovními kluby využíván jako jeden z marketingových nástrojů, který jim pomáhá oslovit a zaujmout i těžce dosažitelné mladší generace. V již zmiňované anglické Premier League se v současné době dokonce mluví o demografické krizi, protože bylo zjištěno, že průměrný věk diváka této soutěže je 41 let. eSport by mohl rostoucí trend průměrného věku diváka změnit, neboť výzkum společnosti SuperData Research ukazuje, že až 45 % diváků eSportu je mladších než 24 let (Ivanov, 2017).

Druhý trend by se dal označit jako **vzestup etického sponzoringu**. Souvisí s tím, že vybrané sportovní soutěže začínají nastavovat pravidla ohledně sponzorů na dresech. Jedná se zejména o společnosti zprostředkovávající kurzové sázení a další hazardní hry způsobující závislost. Příkladem jsou opět anglické kluby, které se společně dohodly, že od sezóny 2026/2027 nebudou na předních stranách jejich zápasových dresů žádná loga propagující tento typ společností. Tato změna byla kluby odsouhlasena i navzdory tomu, že v současné době má na přední straně dresu hazardní společnost jako hlavního sponzora hned 8 klubů z této soutěže a odhadovaná hodnota těchto sponzorství přesahuje 60 milionů liber. Omezení se bude týkat pouze nejviditelnější přední strany dresu, například na rukávech bude možné tyto sponzory mít i nadále (Sky Sports, 2023).

Umělá inteligence je celosvětovým trendem projevujícím se i v marketingu sportovních klubů, které ji mohou využít například pro tvorbu obsahu. Umělá inteligence ale umožňuje klubům analyzovat i data o fanoušcích a na základě toho predikovat, který typ komunikace bude pro různé skupiny fanoušků ten nejpoutavější. Touto prediktivní analýzou pomocí umělé inteligence tak mohou klubová oddělení zabývající se tvorbou obsahu zajistit, že jejich obsah bude pro fanouška vždy zajímavý a bude zvyšovat jeho angažovanost. Kluby však mohou umělou inteligenci využívat také pro optimalizaci sponzoringu. Vybrané algoritmy umělé inteligence dokážou na základě demografických údajů a preferencí fanoušků zjistit informace, díky kterým jsou následně schopny si vyjednat finančně zajímavější sponzoringové smlouvy (Quang, 2023).

Trend „dvou obrazovek“ se začal objevovat zejména v době po pandemii COVID-19, která výrazně změnila způsob, jakým fanoušci sledují sportovní přenosy. Mnohem více lidí v současné době sleduje zápasy z pohodlí domova na televizních obrazovkách. Až 80 % diváků sledujících tyto televizní přenosy používá podle Mezinárodní federace fotbalových asociací (FIFA) současně i chytrý telefon. Aby kluby udržely pozornost fanoušků zaměřenou na dané utkání, přináší jim v průběhu utkání různé formy obsahu, jako jsou statistiky, zprávy nebo videa ze zákulisí prostřednictvím různých nástrojů. Dobrým způsobem, kterým se snaží kluby dostat diváka zpátky do zápasu, jsou různé formy push notifikací z klubových aplikací (Windridge, 2022).

Snahou klubů i jejich sponzorů je získat o fanoušcích co nejvíce informací, aby mohly neustále zvyšovat jejich angažovanost. Právě **sběr osobních údajů** je dalším trendem současného marketingu sportovních klubů. Pro kluby je zcela zásadní, aby od svých příznivců získaly nejčastěji prostřednictvím klubových mobilních aplikací marketingový souhlas k oslovování. Získat tyto souhlasy ovšem není snadnou záležitostí, což lze demonstrovat na příkladu španělského klubu FC Barcelona, která má sice celosvětově více než 350 milionů příznivců, ale svolení kontaktovat má pouze 1 % z nich. Kromě klubů jsou tyto údaje důležité pro jejich sponzory a může to být kritériem, podle kterého se určuje hodnota sponzorské smlouvy. Čím více souhlasů ke kontaktování klub má, tím zajímavější partnerské smlouvy se sponzory může klub podepsat (Taylor, 2022).

1.6 Zapojení/Angažovanost fanoušků (Fan engagement)

Profesor Rui Biscaia z University of Bath, který se zabývá tématy sportovního marketingu, definoval v rozhovoru pro Cruyff Institute **fan engagement** (angažovanost fanoušků) jako pojem představující veškeré interakce klubových příznivců s týmem jak v online, tak v offline podobě na základě jejich emocionálního pouta ke klubu. Rozhodně se nejedná pouze o sběr sledujících či reakcí u příspěvků na sociálních sítích, jak je tento pojem někdy chybně vykládán. Pro sportovní organizace se jedná o pozitivní interakce, které se snaží svými aktivitami stimulovat, protože zapojení fanoušků vytváří pro klub finanční i nefinanční hodnoty. Z toho vyplývá, že angažovanost fanoušků se člení na transakční a netransakční (Biscaia, 2021).

Transakční angažovanost představuje takové chování fanoušků, kdy obětují své peníze či čas ve prospěch jejich oblíbeného klubu. Jedná se tak o nákup vstupenek na utkání, permanentních sezónních vstupenek, klubového merchandisingu, ale i sledování zápasu zápasů v televizi. Společným znakem všech zmíněných aktivit je, že generují klubu příjmy. **Netransakční angažovanost** vytváří pro klub hodnoty, ale není spojená s ekonomickými příjmy. V praxi se jedná o vzájemné interakce fanoušků na sociálních sítích, dobrovolnictví na stadionu při tvorbě zápasové choreografie, členství ve fanouškovských organizacích, podílení se na zlepšování služeb na stadionu prostřednictvím participace na klubovém výzkumu a další (Biscaia, 2021).

Yoshida et al. (2014, s. 403) vedle členění angažovanosti fanoušků na transakční a netransakční, dělí chování ještě podle druhého kritéria, které zohledňuje, zda se jedná o chování orientované na sebe (tzv. In–role), anebo na samotnou podporu týmu či interakci s ostatními fanoušky (tzv. Extra–role). In-

role chování – patří sem například sledování TV přenosů, navštěvování zápasů v místě konání, nákup klubových předmětů nebo čtení sportovních magazínů (transakční in–role chování). Ale také již dříve zmiňované pojmy BIRGing a CORFing, neboť se jedná o osobní dojmy jednotlivých fanoušků (netransakční in–role chování). **Extra–role chování** – zahrnuje například dobrovolnictví na stadionu bez nároku na odměnu, pomoc klubovému vedení při rozhodování nebo aktivní podporu na stadionu (netransakční extra–role chování). Patří sem ale také nákup sezónních permanentních vstupenek nebo účast v placeném členském programu (transakčních extra–role chování).

Huettermann a Kunkel (2022, s. 58–59) se ve své studii zabývali vlivem netransakční angažovanosti fanoušků na nákup merchandisingu a výstupem výzkumu jsou doporučení, která mohou klubům pomoci zvýšit prodeje těchto předmětů. Zaprvé by kluby měly pravidelně pořádat setkání či diskuzní fóra se zástupci fanoušků, kde s nimi budou konzultovat vývoj nového merchandisingu. Tímto krokem mohou výrazně eliminovat následnou nespokojenost fanoušků, protože předměty budou zohledňovat jejich potřeby. Dobrým příkladem, jak se dá s fanoušky tímto způsobem pracovat, je německý klub FC St. Pauli, kde mají kluboví příznivci, respektive jejich zástupci, významný vliv na přijímání rozhodnutí vedením klubu, zejména v otázkách vzhledu dresů či volbě sponzorů. Výsledkem je, že tento německý druholigový tým dosahuje čtvrtých největších příjmů v celém Německu z prodeje merchandisingu, ačkoliv se nejedná o tým z nejvyšší soutěže.

Zadruhé by klub měl vytvořit platformu (např. mobilní aplikaci), díky které budou mít fanoušci ještě větší pocit sounáležitosti s týmem, budou prohlubovat svoje znalosti o klubu, hráčích a statistikách. Budování znalostí u fanoušků může klub znovu využít ke generování příjmů z merchandisingu, pokud na své platformě či sociálních sítích bude zveřejňovat soutěže ve formě kvízů či anket, kde bude správně odpovídající fanoušky na otázky odměňovat slevou do fanshopu. I toto je dobrá ukázka toho, jak netransakční chování fanoušků (účast v soutěži), může pomoci s prodejem klubového zboží. Klíčovým prvkem, který dokáže fanoušky stimulovat, je zde gamifikace (Huettermann a Kunkel, 2022, s. 58–59).

Chtějí-li kluby maximalizovat zapojení fanoušků a díky tomu sbírat tolik potřebná data přinášející hodnotu pro klub a sponzory, musí se snažit angažovanost jejich fanoušků získávat nejen ve dnech zápasů, ale také v období mezi utkáními. Aby klub v tomto ohledu pracoval s fanoušky co nejefektivněji, je zapotřebí, aby kombinoval různé druhy aktivit z následujících čtyř strategií, které budou popisovány. Přičemž nestačí, aby se zaměřil pouze na příznivce účastníci se eventů přímo v místě konání (v hale, na stadionu atd.), ale musí zapojit i ty, kteří preferují jiné formy sledování jejich oblíbeného klubu. (Wilson a Fowler, 2016).

Všechny čtyři strategie vycházejí z následující matice na obrázku č. 5.



Obrázek 4 - Strategie zvyšování angažovanosti fanoušků

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Wilson a Fowler, 2016)

Hostit fanoušky na stadionu – mimo zápasové dny jsou pro kluby dobrou příležitostí, jak přinést lidem zážitky, které jim není možné zprostředkovat během utkání. Typickým příkladem jsou prohlídky stadionu, kdy se lidé mohou dostat do míst jako jsou šatny, regenerační prostory a další (Wilson a Fowler, 2016).

Propojovat fanoušky – kromě toho, že fanoušci touží být neustále propojeni se svým oblíbeným týmem, rádi sdílí své dojmy i s ostatními fanoušky. Úkolem klubu by mělo být tyto fanouškovské vazby podporovat a ideálně pro ně vytvořit i vhodné podmínky. Existuje několik způsobů, kterými toho lze dosáhnout. Anglický fotbalový klub Liverpool FC se spojil se společností Skype a vytvořil kanál, kde spolu fanoušci mohou komunikovat. Podobné řešení našla i americká NFL (National Football League). Pro fanoušky vytvořila prostor na platformě Discord, čímž opět podpořila fanouškovskou interakci (Wilson a Fowler, 2016).

Přiblížit fanoušky k akci – pro kluby je naprosto zásadní zapojit i ty fanoušky, kteří během utkání nejsou přímo v místě konání. Překážkou mohou být v současné době vysílací práva, která jsou obvykle v držení soukromých mediálních partnerů, což způsobuje, že ani sledování prostřednictvím televizních přenosů nemusí být pro všechny dostupné. O to důležitější je lidem přinášet vlastní klubový obsah vytvářený v místě konání. To je naopak díky neustálému pokroku v technologiích jednodušší a marketingová oddělení mohou vytvářet jedinečný a kreativní obsah přímo ze zákulisí a následně ho také prezentovat v průběhu utkání na klubových kanálech (Wilson a Fowler, 2016).

Zvyšovat zážitek fanoušků na stadionu – cílem klubů je v první řadě odměnit ty fanoušky, kteří přišli přímo na stadion a snažit se maximalizovat jejich zážitek. Kromě samotného zápasu by se tak kluby měly snažit fanouškům dávat určitou přidanou hodnotu, například v podobě různých food festivalů, živé hudby před zápasem nebo poločasovými soutěžemi. Samozřejmostí by mělo být i zajištění WI-FI připojení přímo na stadionu, protože pomalé internetové připojení způsobené velkou kumulací lidí je pro fanoušky frustrující. WI-FI pro fanoušky může být i dobrým nástrojem pro sběr dat o fanoušcích, které mohou být dále využívány, protože připojením k síti fanoušci udělují souhlas se zpracováním osobních údajů (Wilson a Fowler, 2016).

2 Komunikační mix sportovní organizace

Marketingový komunikační mix je součástí marketingového mixu 4P a svými nástroji dopomáhá k dosahování marketingových a současně firemních cílů. Ačkoliv se komunikační mix vždy skládá z kombinace nástrojů s různými funkcemi, tyto nástroje se navzájem doplňují a mají společný cíl (Přikrylová et. al., 2019, s. 45).

Marketingové nástroje, aktivity, lze dělit do následujících tří skupin.

- ATL (Above the line) – Nadlinkové marketingové aktivity
- BTL (Below the line) – Podlinkové marketingové aktivity
- TTL (Through the line) – Marketingové aktivity skrze linku

Marketingové **nadlinkové aktivity (ATL)** se vyznačují tím, že konkrétní sdělení nejsou cílená na vybrané skupiny zákazníků, ale jedná se o plošná marketingová sdělení šířená prostřednictvím placených médií s širokým zásahem, přičemž hlavním cílem je budování povědomí o značce, zvyšování dosahu a oslovení širokého publika. Nadlinková komunikace naopak obvykle není zaměřena na provádění konverzí. Největšími výhodami ATL aktivit je již zmiňovaný velký dosah, budování značky, zapamatování značky mezi zákazníky a vysoký zásah díky použití masových médií. Typickým příkladem ATL aktivity je reklama, která může mít různé formy – televizní, rozhlasovou, tištěnou či outdoor (Bharti, 2022).

Podlinkové marketingové aktivity (BTL) jsou mnohem více zaměřené na konkrétní cílové skupiny. Obsah sdělení je více personalizovaný, než tomu bylo u nadlinkových aktivit, protože hlavním cílem není budovat značku, ale spíše vztahy s cílovou skupinou. Podlinkové kampaně obvykle zahrnují prvek přímé odezvy vyžadující účast lidí. I zde můžeme nalézt celou řadu výhod. Zaprvé jsou tyto kampaně výrazně nákladově efektivnější, protože zde nejsou využívána drahá masová média a komunikace je zaměřena na konkrétní zákazníky. Použití podlinkových aktivit ale může také vést k většímu zapojení/angažovanosti zákazníků, což může podniku jednak přinést daleko více konverzí a současně tím získávat i věrné zákazníky. Konkrétními nástroji využívanými v rámci podlinky jsou přímé oslovení (telemarketing, e-mailing ...), public relations, media relations, osobní prodej nebo ve sportu hojně využívaný sponzoring (Bhasin, 2023).

Marketingové **aktivity na lince (TTL)** jsou kombinací obou výše zmíněných strategií. Výhodou TTL aktivit je, že kromě budování povědomí o značce přináší i tolik potřebné konverze. Defacto tak propojují ty nejlepší vlastnosti z ATL a BTL dohromady. Průběh marketingové TTL kampaně je takový, že společnosti se nejprve snaží masově šířit určité sdělení, ale prostřednictvím cíleného marketingu následně zákazníky individuálně zapojují především díky současným digitálním platformám. Právě digitální marketing a sociální sítě jsou konkrétními nástroji využívanými v rámci aktivit na lince (Bharti, 2022).

2.1 Nadlinkové komunikační nástroje ATL

2.1.1 Sportovní reklama

Stejně jako existuje dvojí pohled na sportovní marketing (viz kapitola 1.1.), tak existuje i dvojí pohled na sportovní reklamu. Vzhledem k zaměření této práce bude reklama popisována pouze jako prostředek, kterým sportovní subjekty propagují své aktivity. V kapitole o sponzoringu se však čtenáři dozví také o jedné formě reklamy prostřednictvím sportu, kdy sport představuje jeden z nástrojů, kterým komerční společnosti z různých odvětví propagují své produkty.

V České republice je reklama definována v § 1 odstavce 2. zákona o regulaci reklamy č. 40/1995 Sb. následovně: „*Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména*

komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky,^{1 a)} pokud není dále stanoveno jinak.“
(Zákon č. 40/1995 Sb.)

Ve světě marketingu je reklama považována za významný nástroj, prostřednictvím něhož mohou instituce napříč odvětvími budovat své značky. Kromě toho, že hraje reklama významnou roli v ovlivňování prodeje, díky oslovení velkého množství lidí pomáhá budovat značky a ovlivňovat jejich image. Ze zmíněných vlastností reklamy vyplývají i sledovaná kritéria. Konkrétně se zkoumá, jakým způsobem přispěla tato forma propagace ke zvýšení prodeje, jak se změnila image značky či zda došlo ke zvýšení preference a povědomí o značce. V současném světě, kdy jsou spotřebitelé obklopeni reklamními sděleními ze všech stran, je obzvláště důležité, aby je reklama nějakým způsobem zaujala, a proto musí být firmy při jejich vymýšlení kreativní a používat takové reklamní prvky a nástroje, které jsou blízké pro konkrétní cílovou skupinu a upoutají její pozornost. Na druhou stranu je třeba mít vždy na paměti, že tato kreativní řešení by neměla způsobit příliš velké upozadění produktu či značky, protože se stále jedná pouze o nástroje podporující znalost a prodeje právě těchto produktů. Pokud kreativní prvek způsobí, že dojde k odvedení veškeré pozornosti od značky nebo produktu, mluví se o tzv. upířím efektu (Karlíček, 2023, s. 31–32).

Hlavním cílem reklamy propagující sportovní akci by mělo být vyvolání zájmu o událost a následný nákup vstupenek cílovou skupinou. K tomu je zapotřebí, aby tato reklama přinesla cílové skupině veškeré potřebné informace o události (název, logo společnosti pořádající akci, datum či místo konání) a také motivaci si vstupenky zakoupit. Motivaci fanoušků vyvolávají sportovní organizace prostřednictvím tzv. výzvy k akci. To znamená, že pokud chce klub prodat vstupenky na utkání, musí vhodnou formou fanoušky informovat o tom, že vstupenky jsou v prodeji a prostřednictvím vhodných sdělení je přesvědčí ke koupi. Velice často jsou při přesvědčování fanouška ve sděleních používána slova jako – „užijte si“, „zažijte“, „vychutnejte si“, „podívejte se“, „přidejte se“, „potkejte“ či „vyhraje“. Současně musí být pro zákazníky snadné samotnou akci provést, to znamená, že organizátor nesmí zapomenout uvést web, kde je možné si vstupenky zakoupit, přičemž tento web musí mít zakoupenou dobře zapamatovatelnou doménu. Kromě propagace hlavního produktu (vstupenek) může být propagace soustředěna i na doplňkové produkty, jako je klubový merchandising (Supovitz et al., 2013, s. 248–250).

Dobrým nástrojem pro vyvolání výzvy k akci a vzbuzení emocí u fanoušků je samozřejmě použití vhodných vizuálních záběrů (fotografie či videa, záleží na typu reklamy), které udělají reklamu zajímavější. Při zveřejňování jakýchkoliv vizuálních záběrů je však třeba myslet i na právní stránku. Zprvu, zda má organizátor oprávnění ke zveřejnění těchto materiálů (pokud například záběry pořídil externí fotograf, který není součástí organizace pořádající akci) a za druhé, zda má povolení fanoušků a sportovců zachycených na snímcích. Toto je většinou ošetřené tím, že fanoušci dávají nákupem vstupenek a účastí na akci svolení k tomu, že vizuální materiály, na kterých budou během akce zachyceni, budou moci být použité pro další marketingové aktivity či propagaci akce. Obvykle je právní formulace v obdobném znění umístěna na zadní straně vstupenky. U sportovců je to povětšinou součástí jejich smluv (Supovitz et al., 2013, s. 250–251).

Sportovní organizace využívají různé formy reklamy a některé z nich budou nyní stručně popsány.

Televizní reklama je suverénně nejnákladnější formou reklamy, zejména kvůli tomu, že má největší dosah a má schopnost oslovit masu lidí. Sportovní kluby dávají přednost spíše jiným, levnějším, formám propagace (Dees et al., 2021, s. 190–191).

Rozhlasová reklama je po televizi dalším z masových médií, které sportovní organizace využívají k propagaci. Ve srovnání s televizí je propagování touto formou výrazně levnější a druhou výhodou je,

že umožňuje zacílení na poměrně úzkou skupinu cílového publika, zejména díky tomu, že rádiové stanice jsou obvykle geograficky zaměřené na konkrétní územní celky či města. Navíc každá stanice je obvykle i úzce zaměřená na některou věkovou skupinu. Na druhou stranu, tato úzká zaměřenost rádiových stanic způsobuje, že dosah je v porovnání s televizní reklamou výrazně nižší (Fetchko et al., 2018, s. 271).

Sportovní kluby za rozhlasovou propagaci ve většině případů neplatí, neboť mají obvykle tzv. mediální partnerství, založené na reciprocitě. Reciprocitou se myslí, že kluby vyměňují reklamní prostory na stadionech či dresech za propagaci v daném médiu. V praxi to vypadá tak, že vybraná stanice zve posluchače na zápasy, informuje je o výsledcích či událostech v daném klubu a tento klub jako protislužbu zmiňuje daného mediálního partnera na svých stránkách, poskytuje mu prostor pro reklamu na bannerech podél hrací plochy atd. (CCGS, 2023).

Reklama v novinách, časopisech a magazínech byla pro reklamní účely mnohem více využívána v minulosti, než je tomu v současné době, zejména kvůli tomu, že klesá počet zákazníků kupujících si tato média. I nadále je však tento typ reklamy používán. V novinách je možné si zaplatit místo v konkrétní sekci na základě toho, jaká je cílová skupina. To znamená, že sportovní organizace nejčastěji inzerují v sekcích čtených mužskou částí populace, zejména sekcích sportovních. Reklamu v novinách není třeba plánovat dlouho dopředu, neboť vycházejí s velkou frekvencí, obvykle každý den. V tematicky zaměřených časopisech či magazínech je již zapotřebí detailnější plánování z důvodu nižší frekvence, s jakou tato média vycházejí (Dees et al., 2021, s. 186–187).

Venkovní (outdoor) reklama, jejímž nejvýznamnějším nástrojem jsou billboardy, je sportovními organizacemi hojně využívána zejména za účelem šíření povědomí o události, má tedy spíše informativní funkci. Naopak to není až tak efektivní nástroj pro přesvědčování zákazníka ke koupi vstupenek. Při grafické tvorbě billboardu je zapotřebí myslet zejména na jednoduchost a dobrou čitelnost sdělení, aby ho lidé, kteří projíždějí kolem autem, stihli přečíst. Součástí billboardu může být webová stránka, kde lidé naleznou více informací o samotné události a také prodeji vstupenek (Supovitz et al., 2013, s. 253).



Obrázek 5 - Billboard FK Viktoria Plzeň
Zdroj: (Beneš & Michl, 2023)

Na výše přiloženém obrázku č. 6 je ukázka dobře zpracovaného designu billboardu, který informuje lidi o zápase FC Viktoria Plzeň. Pro klub ho připravilo designové studio Beneš & Michl, s nímž klub spolupracuje od roku 2015 (Beneš & Michl, 2023).

2.2 Podlinkové komunikační nástroje BTL

2.2.1 Sponzoring

Sponzoring je nedílnou součástí marketingové komunikace dnešní doby. Pomáhá firmám (sponzorům) dostat se do povědomí určité skupiny ve společnosti. Jedná se o dvoustranný reciproční vztah služba–protislužba, to znamená, že sponzor vynakládá prostředky (nemusí být nutně pouze peněžního charakteru) na určité společenské, kulturní či sportovní aktivity a očekává od sponzorovaného protislužbu, nejčastěji ve formě reklamy, jejíž prostřednictvím firma buduje povědomí a zlepšuje image svojí značky. Konkrétní věci, které může sponzor díky sponzorování získat, budou popisovány níže. Jedná-li se pouze o jednostranný vztah, kdy firma neočekává od obdarovaného protislužbu, mluví se o tzv. mecenášství (Nová et al., 2016, s. 173).

Čáslavová (2020, s. 178–179) uvádí, že sponzoring se v oblasti sportu může vyskytovat hned v několika formách. Konkrétně se jedná o sponzorování konkrétních sportovců (jednotlivců), sportovních oddílů či klubů, sportovní akcí nebo sportovních soutěží.

Protože mají sportovní kluby a akce ve většině případů mnoho sponzorů, kteří se liší svojí významností (velikostí finanční podpory), mají obvykle definovaných více sponzorských pozic odstupňovaných v tzv. pyramidě sponzorů právě na základě významnosti (Kunz, 2018, s. 137).

Kunz (2018, s. 137–139) uvádí, že sponzorské pozice se mohou lišit v závislosti na konkrétní organizaci, mezi nejvyužívanější však řadí následující typy partnerství:

- **Oficiální partneři** – jedná se o velmi významné sponzory, kteří podepisují s organizacemi víceleté sponzorské smlouvy a nejčastěji získávají právo spojovat svoji značku s logem sportovního klubu, organizace či instituce. Příkladem je automobilová firma Hyundai. Tento typ partnerství má s Českou fotbalovou reprezentací a často to zmiňuje ve svých reklamních aktivitách.
- **Oficiální dodavatelé** – v tomto případě bývá předmětem sponzorské smlouvy převážně hmotná podpora, například dodávání sportovního vybavení.
- **Titulární sponzoři** – odměnou pro titulárního sponzora je, že název této společnosti může být zařazen například do názvu sportovního klubu (např. HC Škoda Plzeň), sportovní soutěže (např. Fortuna liga) či podle sponzora může být pojmenovaný stadion (např. Doosan Arena v Plzni).
- **Generální partneři** – sportovní kluby mívají obvykle pouze jednoho generálního partnera, který má výsadní postavení. Je prezentováno například tím, že logo sponzora je na nejatraktivnějším místě na dresu. Pro sponzory je tento typ sponzorství vůbec tím nejdražším. Na obrázku č. 8 je dres katalánského fotbalového klubu FC Barcelona ze sezóny 2022/2023, kdy klub navázal partnerství se hudební streamovací společností Spotify, která se stala výše zmíněným generálním partnerem² (Dixon, 2022).

² FC Barcelona navázala se společností Spotify čtyřleté partnerství, které jí mělo přinést až 280 milionů EUR. Kromě toho, že se Spotify stává generálním partnerem, jehož logo bude na dresu tohoto katalánského klubu, poprvé v historii FC Barcelona byl také přejmenovaný její stadion Camp Nou nově na Spotify Camp Nou (Dixon, 2022).



Obrázek 6 - Dres FC Barcelona s generálním partnerem společností Spotify
Zdroj: (Subside sports, 2023)

- **Hlavní sponzoři** – stále se jedná o sponzory, jejichž protiplnění je významnější oproti běžným řadovým sponzorům. Na rozdíl od generálních sponzorů jich mohou mít kluby či organizace více.
- **Běžní sponzoři** – jedná se o sponzory s menší významností z hlediska finanční podpory.

Stejně jako má klub definované určité sponzorské pozice, má pro jednotlivé úrovně partnerství vytvořené i tzv. sponzorské balíčky s různými službami. Cena a obsah balíčků se odvíjí právě od typu sponzorství, nicméně je běžnou praxí, že kluby přistupují k jednotlivým partnerům individuálně, a proto i partneři na stejné úrovni mohou mít odlišný obsah těchto balíčků. (Čáslavová, 2020, s. 180–181).

Sportovní organizace pro sponzory nabízí celou řadu možností, jak mohou partnerství s organizací nejen marketingově využít. První možností je prezentace loga sponzorů na oblečení či vybavení hráčů (dresech, helmách...). Partner může být ale prezentovaný také na oficiálních klubových elektronických kanálech, například na webových stránkách či sociálních sítích formou standardní prezentace či interaktivnějším způsobem ve formě soutěží. Má-li klub i nějaké oficiální tiskové materiály, jako jsou kupříkladu poločasové magazíny, loga partnerů mohou být prezentována i tam. Velice žádaná je ale samozřejmě propagace sponzora i přímo v místě konání akce, tedy na stadionech, v halách atd. Zde se můžeme setkat s logy partnerů na hrací ploše (tento způsob je využíván zejména v ledním hokeji), na mantinelech, obrazovkách umístěných na stadionu, LED panelech podél hrací plochy, případně i na vnější straně stadionů v podobě velkoplošných billboardů. Protislužby pro sponzory ovšem nemusí být pouze marketingového charakteru, ale kluby jim nabízí například i VIP služby zahrnující vstupenky na utkání, určitý počet parkovacích míst, občerstvení nebo ubytování (Kunz, 2018, s. 140).

Obrázek č. 9 je právě příkladem prezentace partnerů klubu přímo v místě konání akce, v tomto případě na ledové ploše na zimním stadionu. Zejména pro nejvyšší českou hokejovou soutěž je typické, že ledové plochy jsou z velké míry pokryté logy klubových partnerů. Na rozdíl od některých zahraničních soutěží totiž nemají kluby v Česku tak vysoké příjmy z televizních a marketingových práv a jsou na této finanční podpoře závislé. Příkladem může být hokejový klub HC Sparta Praha, kde příjmy od sponzorů tvoří podle slov klubového tiskového mluvčího až 1/3 rozpočtu (Daněk, 2023).



Obrázek 7 - Ledová plocha s logy sponzorů

Zdroj: (Písmomalíři, 2023)

2.2.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je definována jako krátkodobý motivační nástroj integrované marketingové komunikace, který má zákazníka určitými pobídkami přesvědčit ke koupi. Tento nástroj tak přímo doplňuje reklamu, na jejímž základě by měl spotřebitel koupi produktu zvažovat (Příkrylová et al., 2019, s. 98–99).

Prvním z nástrojů podpory prodeje je tzv. **vzorkování**. Jedná se o nástroj podpory prodeje, prostřednictvím něhož si mohou zákazníci daný produkt vyzkoušet zdarma, případně bez závazků. Ve sportu bývá využíván zejména při prodeji předplatných na sledování vybraných sportovních soutěží či eventů. Například bojové organizace, které prodávají na své galavečery tzv. pay per view (předplatná pro jednu konkrétní akci) nabízí divákům úvodní, obvykle méně atraktivní zápasy, zdarma prostřednictvím veřejně dostupné platformy ve formě živého vysílání (např. přes Youtube), čímž se je snaží nalákat ke koupi plnohodnotného předplatného na daný večer. Vzorkování je jednou z marketingových strategií podpory prodeje, kdy si zákazník může produkt bezplatně vyzkoušet a eliminovat tak své finanční riziko. Dalším nástrojem podpory prodeje využívaném při prodeji vstupenek na sportovní eventy jsou **dárkové předměty**, prostřednictvím nichž se kluby snaží zákazníka přesvědčit ke koupi vstupenky na akci tím, že mu nabízí určitou přidanou hodnotu například ve formě dárku, který k zakoupené vstupence získá. Může se jednat o různé předměty s klubovým logem, jako jsou trička, dresy, čepice a další. Aby kluby minimalizovaly náklady na výrobu těchto předmětů, velice často zapojují i sponzory, jejichž loga se na těchto předmětech mohou objevovat také. Jako nástroj podpory prodeje se využívají i **slevy** (kupóny) či **balíčky vstupenek**, při jejich použití si ale kluby musí dát pozor, aby si se to klubům jednak finančně vyplatilo, ale především aby si nekazily image značky a také aby nevyvolaly negativní emoce u držitelů permanentních celosezónních vstupenek, pro které by přestávalo dávat smysl si je kupovat (Fetchko, 2018, s. 271–276).

2.2.3 Public relations (PR)

„Public relations zahrnují všechny aktivity, co organizace dělá, co komunikuje a zároveň vše, co si o organizaci myslí a říká veřejnost“. PR jsou zaměřeny zejména na navazování a udržování dlouhodobých vztahů a budování pověsti. Pověst je pro sportovní kluby, ale i jednotlivce, extrémně důležitá, protože může být klíčovým prvkem pro získání tolik důležitých sponzorství. K vytvoření dobré pověsti je zapotřebí velké množství úsilí v podobě cílených PR aktivit, ale také času. Vytvořením to ovšem nekončí, protože dobrou pověst je zapotřebí neustále řídit a udržovat, a právě to je hlavním úkolem public relations (Hopwood et al., 2012, s. 16–17).

Mezi typické aktivity, využívané v rámci sportovního PR se řadí tvorba publikací (výročních zpráv, článků, magazínů či časopisů), pořádání akcí pro veřejnost (tiskové konference, besedy, autogramiády,

exhibiční zápasy...), sponzorství, organizování a spolupráce s fanouškovskými organizacemi (fankluby), správa webu a sociálních médií (Facebook, Instagram, X atd.) či společensky odpovědné aktivity (CSR) (Serbanica, 2016, s. 31–33).

Výše zmiňovaná společenská odpovědnost firem (CSR – Corporate Social Responsibility) je aktuálně často využívaný koncept řízení organizace, jehož smyslem je při dosahování ekonomických cílů nastavených akcionáři společnosti současně zohledňovat také environmentální či sociální aspekty (UNIDO, 2023).

CSR se začíná výrazněji projevovat i v řízení sportovních organizací, v některých z nich je CSR dokonce kritériem, podle kterého může být posuzována výkonnost sportovních klubů, ačkoliv větší váha je i nadále přisuzována sportovním a finančním výsledkům. Sportovní kluby se nejčastěji zaměřují na dvě oblasti CSR aktivit – zaměstnance a lokální komunitu. Typicky realizovanými projekty mohou být podpora projektů místních základních škol, pořádání akcí pro děti, zajišťování vzdělávacích programů pro zaměstnance, pořádání akcí pro jejich rodiny atd. Upozaděn bývají v případě sportovních klubů ekologické aktivity, protože náklady na tyto iniciativy jsou poměrně vysoké (Chanavat et al., 2017, s. 199–200).

Aktivity v oblasti společenské odpovědnosti mohou klubu přinášet celou řadu benefitů, těmi hlavními je samozřejmě zlepšení pověsti a posílení značky. Lepší pověst a silnější značka sportovního klubu je následně zajímavější pro potenciální sponzory a další partnery, kteří mohou pomoci s financováním klubu. Pozitivním efektem společenské odpovědnosti sportovních organizací je ale také větší motivace zaměstnanců a lepší atmosféra uvnitř klubu. A kluby mohou z těchto aktivit profitovat i ve sportovní oblasti, neboť lepší pověst přiláká více dětí do mládežnických akademií (Chanavat et al., 2017, s. 206).

Protože sport dostává obrovský prostor v médiích, které dokáží ve velké míře ovlivňovat pověst sportovní organizace ve společnosti, jednou z nejdůležitějších aktivit v rámci sportovního PR jsou tzv. **media relations** neboli vztahy s médii. Sportovní fanoušci přijímají skrze média informace o svém oblíbeném sportovním klubu, je proto velmi důležité, aby pracovníci starající se o klubové PR budovali kromě dlouhodobých fungujících vztahů s fanoušky i fungující pozitivní vztahy s médii. Vztahy s médii jsou trojího typu:

- **Reaktivní** – jsou vztahy, kdy iniciativa vychází od sportovních médií a klub reaguje na jejich dotazy, případně jim poskytuje informace.
- **Proaktivní** – v tomto případě přebírají iniciativu kluby a pro zlepšování veřejného mínění a vytváření publicity poskytují médiím informace o hráčích, zajímavé příběhy, statistiky a další.
- **Interaktivní vztahy** – v případě těchto vztahů může iniciativa vycházet z obou stran, ale obě strany se snaží o budování dlouhodobých fungujících a vzájemně prospěšných vztahů (Pedersen et al., 2020, s. 277).

Aby mohli profesionálové v klubech pozitivní vztahy s médii budovat, nejprve musí pochopit prostředí, ve kterém novináři pracují a jaké informace je zajímají, aby jim tyto informace mohli poskytovat ve správný čas a správným způsobem. Žurnalisticky zajímavé informace jsou ty, které zvyšují čtenost, případně sledovanost média, může se tak jednat o potvrzení či vyvrácení kontroverzních informací týkajících se členů klubu (hráčů, trenérů, funkcionářů...), informace o pohybech v klubu (příchodech či odchodech), ale samozřejmě také zajímavé statistiky, novinky či data. Tiskový mluvčí klubu by měl vždy předvídat, kdy a za jakým účelem ho budou média kontaktovat a na tuto situaci musí být připravený, aby médiím dokázal informace zprostředkovat včas a nedával jim prostor k pochybnostem. Předem si tak může připravovat prohlášení k situacím, které nastaly, typicky se může jednat o prohlášení k přestupku některého z hráčů, propuštění či rezignace trenéra, oznámení nového generálního partnera klubu atd. (Pedersen et al., 2020, s. 278–279).

Pro styk s médii používají PR specialisté některé tradiční nástroje, jako jsou:

Tiskové zprávy – prostřednictvím tiskové zprávy může klub informovat o konkrétní situaci hned všechna média současně. Tiskové zprávy by měly mít pro média hodnotu, měly by být stručné, jasné a být zajímavé pro společnost. Jedná se o informační nástroj, to znamená, že by neměl být obecně používán k propagaci (Pedersen et al., 2020, s. 279–282).

Tiskové konference – jedná-li se o obzvláště zajímavé či důležité sdělení, klub může naplánovat na základě vlastní iniciativy tiskovou konferenci, kde může opět stejně jako v případě tiskové zprávy informovat hned všechna média současně. Výhodou tiskových konferencí je, že zástupci médií (novináři, reportéři...) mohou na předané informace bezprostředně reagovat. Tiskové zprávy ani konference by neměly být pravidelnou záležitostí (pokud se nejedná například o tiskové konference přímo po zápasech), ale vždy by měly být svolány při příležitosti sdělení skutečně zásadní informace (představení nového trenéra, navázání nového partnerství s dodavatelem dresů...). Tiskový mluvčí by měl vždy konferenci koordinovat a její doba trvání by v ideálním případě neměla přesáhnout půl hodiny. Všichni hovořící musí být schopni čelit otázkám od médií. Při přípravě tiskové konference je zapotřebí dobře naplánovat i její načasování, aby se nekryla s jinými událostmi, které cílí na podobné publikum (Pedersen et al., 2020, s. 279–282).

2.3 Komunikační nástroje na lince TTL

Do tohoto typu nástrojů patří zejména digitální marketing a marketing na sociálních sítích. S neustále rozvíjejícími se digitálními technologiemi dochází k přesunu od tradičních platforem k digitální spotřebě. Důkazem, že žijeme v digitální době, je také skutečnost, že ve velkém množství států tvoří výdaje na digitální reklamu tamních firem více než 50 % jejich marketingových rozpočtu. Lidé tráví stále více času na internetu a sociálních sítích, přičemž průměrný uživatel internetu stráví denně online více než 6 hodin. Sportovní fanoušci ve 21. století jsou digitálně velmi zdatní a svým spotřebním chováním výrazně ovlivňují budoucnost sportovního digitálního marketingu (Seymour a Blakey, 2020, s. 20–21).

2.3.1 Marketing na sociálních sítích

Sociální sítě hrají v rámci sportovního marketingu, ale i marketingu jako takového, velice podstatnou roli, neboť počet uživatelů těchto sítí roste závratným tempem. Mezi uživateli sociálních sítí je nejvíce zastoupená věková skupina 18–34 let, která na sociálních sítích typu Facebook, WhatsApp, Instagram, YouTube atd. v průměru denně stráví zhruba dvě a čtvrt hodiny. Přičemž až 60 % lidí se zájmem o sport má účet na Facebooku. Z toho vyplývá, že sociální sítě jsou pro sportovní kluby velice silným nástrojem, prostřednictvím něhož mohou s fanoušky komunikovat a řídit již výše zmiňovanou angažovanost. Sociální sítě do jisté míry změnily svět sportu, neboť velké množství informací se díky nim stalo většinou bezplatně dostupné a současně nabízí fanouškům prostor pro jejich vzájemnou diskusi. Kluby sociální sítě nejčastěji využívají k oslovování fanoušků, zvyšování jejich angažovanosti a vytváření povědomí o značce (Seymour a Blakey, 2020, s. 21).

Sportovní kluby se v současné době při tvorbě příspěvku na sociální sítě mnohem více zaměřují na kvalitu jejich obsahu než na jejich množství, aby cílovému publiku předávaly informace s přidanou hodnotou. Většina velkých klubů využívá tzv. obsahové harmonogramy, ve kterých plánují své příspěvky v průběhu sezóny. Tyto plány příspěvků jsou sestavovány na základě rozpisu zápasů, ale také výjimečných událostí v průběhu sezóny, např. představování nových dresů. Harmonogramy jsou obvykle plánovány v měsíčních cyklech, avšak na týdenní bázi dochází k jejich aktualizaci, aby reagovaly na nastalé změny a novinky. Důkladně jsou plánovány i komerční příspěvky klubových sponzorů a partnerů, protože tyto příspěvky jsou fanoušky obvykle negativně hodnoceny a mohou snižovat jejich důvěru ke klubu. Proto je zapotřebí nalézt určitou rovnováhu mezi těmito komerčními příspěvky a obsahem věnujícím se samotnému týmu (McCarthy et al., 2022, s. 520–522).

Protože si kluby uvědomují, že s nimi fanoušci mohou komunikovat napříč různými sociálními sítěmi, obsah na každé z nich se může lišit. Tímto diferencovaným přístupem v tvorbě obsahu na jednotlivé

sociální sítě kluby zvyšují relevanci pro publikum na jejich oblíbené sociální síti. Druhým důvodem, proč je obsah obvykle vytvářený individuálně pro konkrétní sociální síť je fakt, že každá z nich má jinak nastavené algoritmy. Facebook například umožňuje klubům sdílet delší obsah, naproti tomu síť X (dříve Twitter) je určený spíše ke strohým sdělením a fanoušky zde kluby odkazují na webové stránky (McCarthy et al., 2022, s. 520).

Facebook

Facebook je celosvětově rozšířená sociální síť, která je v České republice s více než 5,5 miliony uživateli nejpoužívanější sociální sítí. Aby mohly kluby na Facebooku komunikovat a sledovat metriky, musí mít založený tzv. firemní profil. Příspěvky mohou být na Facebooku šířeny dvěma způsoby. Tím základním a bezplatným je tzv. organické šíření. Pokud chtějí kluby docílit toho, že bude jejich obsah šířen bezplatně mezi co nejvíce uživatelů, musí tvořit takové příspěvky, které budou pro lidi zajímavé. Algoritmus Facebooku nejvíce šíří ty příspěvky, které mají velké množství interakcí, konkrétně komentářů, sdílení a „to se mi líbí“. Ačkoliv je pro množství interakcí nejdůležitější kvalita příspěvku, velice důležité je z tohoto pohledu i načasování sdílení příspěvků. Lidé chodí na sociální sítě často ve všední dny v době obědových pauz a brzkých odpoledních hodin. Jako nejhorší den pro přidávání příspěvků bývá označována sobota. Vždy záleží na konkrétním odvětví, například u fotbalových klubů se vše odvíjí od zápasů. Důležitým kritériem pro organické šíření příspěvků je i délka příspěvků, přičemž tvůrci by se ideálně měli vejít do 80 znaků, pokud chtějí maximalizovat interakce. Druhou možností, jakou lze příspěvky šířit je placením příspěvků. Firmy mohou tímto krokem dostat svůj obsah mezi více uživatelů i mimo okruh jejich sledujících. Sami si mohou velmi detailně definovat svůj cílový segment, zvolit částku, kterou jsou ochotny za příspěvek zaplatit a nastavit si svůj cíl (Burešová, 2022, s. 211–220).

Instagram

Instagram je další velmi oblíbenou sociální sítí, zejména mezi mladšími uživateli. Jedná se o sociální síť primárně určenou pro sdílení fotografií a videí, to znamená, že text zde hraje mnohem menší roli. V mnoha ohledech je Instagram podobný jako Facebook, je zde také organické šíření příspěvků založené na počtu interakcí, stejně jako i placené šíření příspěvků. Správci firemních profilů na Instagramu by opět neměli zapomínat na vhodné načasování pro sdílení příspěvku. Kromě standardních fotografií a videí mohou uživatelé na Instagramu od roku 2020 vytvořit i tzv. Reels video. Jedná se o maximálně minutové video, u kterého si uživatelé mohou vybrat hudbu do pozadí, případně nastavit i filtry. Formát tohoto typu příspěvku vychází ze sociální sítě TikTok, která zaznamenala s tímto typem videí velký úspěch (Burešová, 2022, s. 222–228).

TikTok

Ze všech zmíněných sociálních sítí je TikTok tou vůbec nejmladší. Stejně jako v případě Instagramu se jedná o vizuální sociální síť, na které mohou uživatelé nahrávat krátká videa o délce v rozmezí 3–180 vteřin s určitým hudebním pozadím. Hlavním cílem těchto videí je pobavit uživatele. Na rozdíl od předchozích dvou sociálních sítí nezáleží na počtu sledujících tvůrce, aby se video mohlo dobře šířit. Zcela zásadní je pro dobré šíření správně zvolený předmět videa, populární zvuk či skladba a také používání vhodných klíčových slov (Burešová, 2022, s. 245).

Jak již bylo napsáno výše, některé sportovní soutěže se potýkají se stále se zvyšujícím průměrným věkem diváka. Právě aplikace TikTok může sportovním soutěžím a klubům pomoci přilákat i mladší generace, protože se jedná o oblíbenou aplikaci mezi generací Z a mileniály. Sportovní kluby mohou vytvářet jak unikátní TikTok obsah, tak mohou použít také již materiály, které mají nasbírané z utkání a dalších událostí a mohou je pouze přetvořit do TikTok formátu. Načasování je na této platformě velmi důležité, pokud kluby chtějí, aby mělo jejich video velký dosah. Před utkáními mohou sportovní kluby přinášet videa predikující výsledek utkání, dělají krátké rozhovory nebo rozebírají soupeře. V průběhu utkání je naopak dobré reagovat na různé kontroverzní situace a přidávat poutavý obsah z utkání. Po

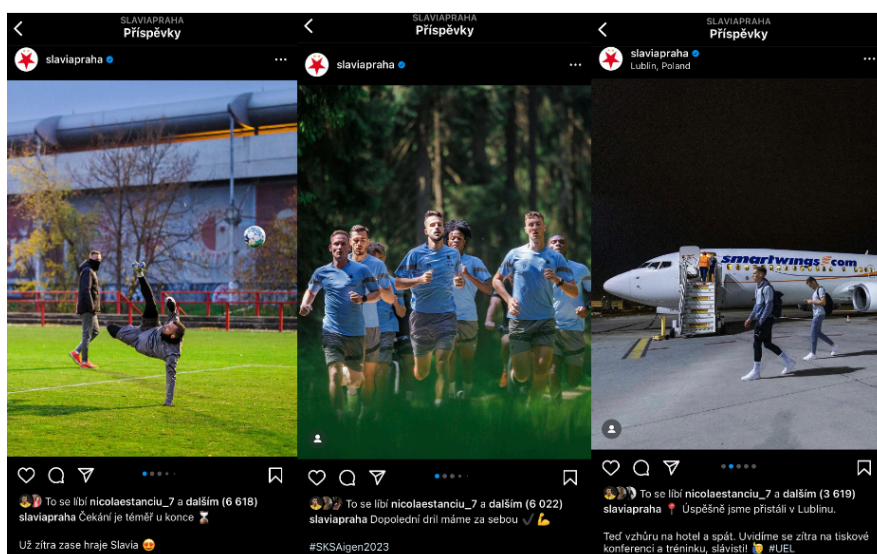
zápase je zapotřebí neustále udržovat fanoušky angažované, přinášet vtipné reakce či sestřihy na momenty z utkání, ale také vést s fanoušky konverzaci (Fanbytes, 2023).

YouTube je další z možností, kde mohou sportovní kluby sdílet delší videa, která se svou délkou nehodí na Instagram ani TikTok.

Trendy marketingu na sociálních sítích

Dle výzkumů používá až 52 % fanoušků během sledování sportovních událostí jejich sociální sítě, právě proto je pro kluby zcela zásadní je zařadit do jejich marketingových strategií, aby s fanoušky mohly efektivně komunikovat a zvyšovat jejich angažovanost. V tomto velice konkurenčním prostředí je zapotřebí, aby kluby sledovaly nejnovější trendy v marketingu na sociálních sítích. Prvním z trendů je sdílení příspěvků na sociálních sítích v reálném čase. Stále více fanoušků sleduje sportovní události raději z pohodlí domova prostřednictvím různých internetových či televizních stanic. Marketéři ve sportovních organizacích se tedy musí snažit s fanoušky udržovat během utkání neustálý kontakt zásobovat je aktuálními informacemi o dění na hřišti. Příspěvky mohou kluby sdílet hned na několika sociálních sítích současně. Fanoušci chtějí mít informace o jejich oblíbeném týmu nejen ze samotných utkání, ale také z tiskových konferencí, draftů hráčů atd., proto musí kluby poskytovat informace v reálném čase i během jiných než zápasových událostí. Příspěvky by ideálně měly být interaktivní, měly by zapojovat fanouška, a proto jsou dobrými nástroji různé ankety, otázky či soutěže (Lyons, 2023).

Druhým trendem je vytváření příspěvků ze zákulisí, ať už ve formě klasických příspěvků, nebo tzv. stories, což je jeden z typů příspěvků využívaný zejména na Instagramu, ale i Facebooku, kam mohou marketéři vkládat fotky či kratší videa, které jsou pro diváky viditelné po dobu 24 hodin, a právě z důvodu časového omezení vyvolávají mezi fanoušky velkou angažovanost. Příspěvky obsahující informace a záběry ze zákulisí jsou kluby často vytvářeny, protože se jedná mezi fanoušky o velice žádané informace a jedná se o jeden z nejlepších způsobů, jak udržet klubové příznivce v napětí i mimo zápasové dny. Fotky a videa, která se v instagramových a facebookových příspěvcích objevují, tak mohou fanouškům umožnit nahlédnout do zákulisí klubu a mohou například vidět záběry z předzápasových tréninků, soustředění, cest na zápasy, pozápasových oslav, předávání ocenění atd. (Lyons, 2023).



Obrázek 8 - Sk Slavia Praha – příklad zákulisních příspěvků.

Zdroj: Instagram SK Slavia Praha

Obrázek č. 8 slouží jako ukázka typu příspěvků ze zákulisí, které kluby přidávají mimo zápasové dny, aby udržovaly angažovanost svých fanoušků. Konkrétně zde můžeme vidět tři typy těchto příspěvků z instagramového profilu SK Slavia Praha – jeden z předzápasového tréninku, druhý z kondičního soustředění v rakouském Aigenu a třetí z cesty týmu na zápas v evropských pohárech.

Dalším trendem posledních let zvyšující angažovanost fanoušků je vytváření hravého obsahu, jehož hlavním cílem je pobavit fanoušky a vyvolávat interakce v podobě reakcí a komentářů na příspěvky. Proto se kluby v poslední době nezaměřují pouze na příspěvky informativního charakteru, ale při tvorbě obsahu jsou mnohem více kreativní a část jejich obsahu je i vtipného charakteru. Vhodnou platformou pro tvorbu tohoto typu obsahu je TikTok, případně i reels videa na Instagramu (Sahota, 2022).

2.3.2 Digitální marketing – SEM (PPC a SEO)

Chtějí-li být firmy v současné době konkurenceschopné, nemohou ignorovat internetovou komunitu, neboť se zde nachází statisíce lidí, které mohou oslovit. Kvůli snadné přístupnosti na internet se z něj stává velice konkurenční prostředí a doby, kdy stačilo mít webové stránky jsou pryč. Firmy dnes musí vyvinout velké úsilí, aby jejich stránky byly vidět a byly pro internetovou komunitu přístupné. Proto musí investovat i do marketingu jejich webových stránek (Editorial, 2023).

S rostoucím počtem webových stránek a neustále silnějším postavením internetových vyhledávačů se v marketingu začal objevovat pojem tzv. **Search Engine Marketing (SEM)** neboli marketing v internetových vyhledávačích. Z pohledu SEM je hlavním cílem, aby webová stránka byla vyhledávačem nalezena po zadání určitých klíčových slov, která nějakým způsobem souvisí s obsahem daných webových stránek. Zatímco většina marketingových nástrojů je založena na strategii tlaku (push marketing), SEM funguje opačně, protože úvodní impuls dělá zákazník, který na internetu vyhledává určitý produkt a SEM se defacto snaží mu s vyhledáváním pomoci. Skutečnost, že se jedná o pull strategii je důležitá i z pohledu konverzí, protože zákazníci navštěvují webové stránky z jejich vlastní iniciativy, o produkty mají skutečný zájem a SEM je tak efektivním nástrojem zajišťujícím konverze. Marketing internetových vyhledávačů se dělí na dvě části **Pay per click (PPC) systémy** a **Search engine optimization (SEO)** (Burešová, 2022, s. 69–70).

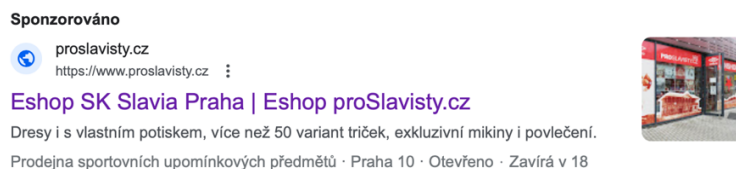
Pay per click (PPC)

PPC jsou založené na tzv. aukcích, to znamená, že čím více je firma ochotná za jeden proklik zaplatit, tím více viditelné její stránky budou. Současně z toho vyplývá, že čím více konkurence daná firma na internetu má, tím dražší bude cena za jeden proklik, protože firmy mezi sebou soupeří s nabídkami na vybraná klíčová slova a vyhrává ten, kdo zaplatí víc. Hlavní výhodou PPC je možnost neustálé kontroly a zacílení. Druhou výhodou PPC je, že firma se může velice rychle objevit na předních příčkách vyhledávání ve chvíli, kdy je ochotna zaplatit. To je hlavní rozdíl oproti organickému vyhledávání, kde může firmám trvat několik měsíců, než se na přední příčky dostanou a někdy se jim to ani nemusí podařit (Rowles, 2022, s. 91).

PPC může mít kromě placené reklamy ve vyhledávačích i formu displejů na webových stránkách, v takovém případě se mluví tzv. obsahové síti (Burešová, 2022, s. 122).

Vztah sportovních klubů k využívání PPC reklam změnil do jisté míry COVID-19, který donutil sportovní kluby se mnohem více zaměřit na digitální transakce. Prvním z možných využití PPC reklam pro sportovní kluby je v případě prodeje klubového merchandisingu. Zde se tento typ reklam může využívat v podobě tzv. retargetingu, tedy ve chvíli, kdy si zákazníci na e-shopu vloží do košíku zboží, avšak nákup nedokončí neboli nedojde ke konverzi. PPC reklamy následně zobrazují v obsahové síti zboží klubu, jehož nákup zákazník z určitého důvodu nakonec nedokončil. Retargetingové reklamy ovšem nejsou jedinou možností, jak potenciál PPC využít. PPC reklamami mohou kluby cílit i na

uživatelé sociálních sítí a díky možnosti cílení těchto reklam zde existuje možnost oslovovat lidi, žijící v okolí konání zápasů, případně publikum sledující vybrané sportovní stránky nebo konkurenční týmy. Zmíněné přístupy je vždy ideální kombinovat s reklamami ve vyhledávání, čímž klub zajistí, že se při určitých klíčových slovech bude objevovat na vrchních pozicích a zvyšuje tím pravděpodobnost svého úspěchu (Nifty, 2022).



Obrázek 9 - Příklad placené reklamy ve vyhledávačích E-shopu SK Slavia Praha

Search Engine Optimization (SEO)

Principem SEO je dostat webovou stránku do vrchních pozic organického vyhledávání. Zásadním rozdílem oproti PPC je, že v případě těchto taktik se neplatí za prokliky a jedná se o výrazně dlouhodobější proces, neboť dostat webovou stránku na vrchol organického vyhledávání může trvat i několik měsíců, zatímco v případě správně nastavené PPC reklamy ve vyhledávačích se výsledek projevuje takřka okamžitě. Z tohoto důvodu je zapotřebí si uvědomit, že ačkoliv firmy nemusejí v případě SEO platit za prokliky, dlouhodobý proces optimalizace a správného nastavení webových stránek, který je obvykle prováděn externími odborníky na tuto oblast, může být pro firmu z tohoto důvodu také nákladný (Editorial, 2023).

Není snadné vytvořit web sportovního týmu, aby byl úspěšný a na obecná široká klíčová slova se zobrazoval na vrchních příčkách organického vyhledávání. Jedním důvodem je fakt, že většina médií po celém světě má i své sportovní sekce a tyto weby velmi často ve vyhledávačích dominují. Existuje ovšem několik zásad, díky kterým lze pozici webu ve vyhledávání vylepšit a být více konkurenceschopný. Prvním krokem by měl být vždy výzkum klíčových slov či frází, prostřednictvím nichž lidé vyhledávají webové stránky klubu na internetu. Pro nalezení vhodných klíčových slov pro weby je možné využít nástroje, které se dané problematice věnují, jako je Google Keyword Planner nebo Ahrefs. Druhým doporučením, které zvyšuje hodnocení webové stránky v očích vyhledávače a zvyšuje tak šanci na zobrazení ve vrchních pozicích je, že web by měl být plně kompatibilní s mobilními zařízeními a měl by tomu být uzpůsoben i design. V současné době je to obzvláště důležité, protože až 60 % internetových vyhledávání je uskutečňováno skrze mobilní telefony. Hodnocení webu zvyšuje také jeho rychlost, která je ve vysoce konkurenčním sportovním prostředí zcela zásadní. Statistiky dokonce říkají, že při načítání webové stránky delším než 3 vteřiny stránku opouští až 40 % uživatelů. Rychlost webu může zvyšovat např. změna formátu obrázků (Costa, 2023).

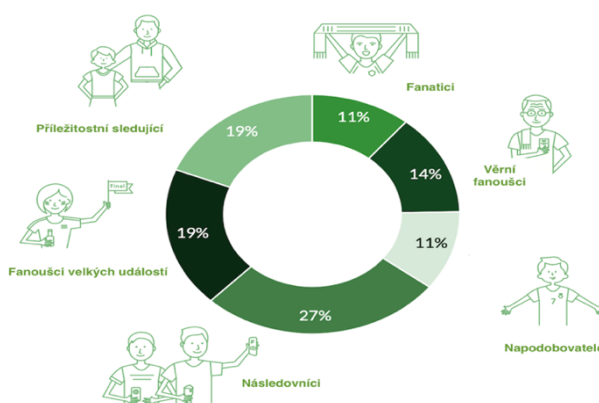
Zcela zásadní je pro zlepšování hodnocení webových stránek jejich samotný obsah. V tomto případě platí, že kvalita je důležitější před kvantitou. Obsah na stránkách by měl být pravidelně aktualizovaný, protože vyhledávač poté dostává upozornění, že došlo ke změně. Samotný obsah by měl být kreativní, odlišující se od konkurence a informativní pro návštěvníky. V žádném případě se nevyplatí plagiátorství obsahu z jiných webů. Kritériem je i délka textů. Přestože neexistuje obecné doporučení, jak dlouhé by texty měly být, z výsledků vyplývá, že delší příspěvky kolem 2500 znaků bývají lépe hodnoceny než ty kratší. Součástí obsahu na webu by měly být i hypertextové odkazy, které mohou odkazovat uživatele na jinou stránku v rámci daného webu, případně i na jiné webové stránky. Důvěryhodné hypertextové odkazy také zvyšují SEO hodnocení. V neposlední řadě by tvůrci webů měly myslet na to, aby všechny stránky na webu měly aktuální meta popisy, které mají maximálně 120 znaků a obsahují klíčová slova. Meta popisy přímo nezlepšují SEO hodnocení, ale mohou výrazně zvýšit míru prokliku, tedy pravděpodobnost, že uživatel klikne na naši stránku (Costa, 2023).

3 Plánování komunikační strategie

3.1 Identifikace cílového publika

Výchozím bodem pro tvorbu komunikačního strategického plánu by mělo být jasně definované cílové publikum, které by mělo být ovlivněno. V případě sportovních klubů je zcela zásadní rozhodnutí, zda budou cílit i na „nefanoušky“, u kterých však existuje riziko, že se klubu peníze vložené do marketingu na oslovení této cílové skupiny nevrátí z důvodu malého či žádného zájmu o nabízený produkt. (Fetchko et al., 2018, s. 239).

Fanoušci sportovních klubů jsou segment, jehož společným znakem je náklonnost těchto lidí k jejich oblíbenému týmu, nicméně sportovní fanoušci se mohou dále dělit do jednotlivých podskupin, například podle účelu, za kterým sportovní klub sledují, podle věku, angažovanosti atd. Evropská klubová asociace (ECA) vydala v roce 2020 report, ve kterém mimo jiné definuje jednotlivé typy fotbalových fanoušků. Všechny skupiny fotbalových fanoušků včetně jejich zastoupení ve společnosti zachycuje následující obrázek č. 10.



Obrázek 10 - Jednotlivé skupiny fotbalových fanoušků
Zdroj: (European Club Association, 2020, s.13)

První skupinou fanoušků jsou tzv. **fanaticci**, fanoušci z této skupiny jsou silně emocionálně propojeni se svým klubem, což se projevuje jejich vysokou angažovaností. Zápas nejčastěji sledují přímo na stadionu, kde aktivně podporují svůj klub bez ohledu na výsledky. Nejčastěji se jedná o muže ve věku do 35 let. Tito fanoušci sledují kromě fotbalu i celou řadu jiných sportů. Druhou skupinou jsou tzv. **věrní fanoušci**. Oproti fanatickům má tento segment vyšší průměrný věk, 70 % těchto fanoušků je ve věku nad 35 let, nicméně s první zmiňovanou skupinou mají některé charakteristické znaky společné. Obvykle se jedná o dlouhodobé sportovní fanoušky, které nejvíce baví fotbal, pravidelně sledují jejich oblíbený klub a chtějí být informováni o novinkách. Oproti fanatickům mají k fotbalu o něco menší citovou vazbu, ale oproti zbylým čtyřem skupinám je stále dost vysoká. Třetí skupinu pojmenovala Evropská klubová asociace jako tzv. **napodobovatele hráčů**. Jedná se o segment nejčastěji mladých mužů ve věku 13–34 let. Tato skupina má zájem o fotbal zejména z důvodu, protože ho pravidelně hraje a dá se říct, že aktivní hraní preferuje před jeho pasivním sledováním. Tento typ fanoušků obvykle nemá silná emocionální pouta s konkrétními kluby, ale sledují spíše konkrétní hráče či prestižní zápasy, ve kterých nastupují největší světové hvězdy. Čtvrtá skupinou jsou tzv. **následovníci**. Jedná se také převážně o mladší mužský segment do 35 let. Zástupci této skupiny sami sebe nepovažují za velké fanoušky, fotbal sledují zejména kvůli jeho sociálním aspektům a preferují zejména kvalitní evropské soutěže před domácími soutěžemi, protože jsou pro ně více zábavné. **Fanoušci velkých událostí** jsou první skupinou, ve které převažují ženy nad muži. Jedná se typicky o umírněné fanoušky, kteří zápasy sledují v televizi a je u nich nízká angažovanost. Není pro ně až tak důležitý výsledek, ale spíše samotná událost, proto sledují převážně velké turnaje. Poslední skupina má také převažující ženské zastoupení

a ze všech předchozích fanoušků se jedná o ty vůbec nejméně emočně i intelektuálně angažované, spíše jsou to **příležitostní fanoušci**, neboť fotbal sledují zejména kvůli jejich rodině či přátelům, případně, když hraje zápas jejich národní tým (European Club Association, 2020, s. 14–23).

3.2 Proces komunikačního plánování

Základem pro tvorbu komunikační strategie je vždy celkový marketingový plán, ze kterého následně vychází plán komunikační. Proces komunikačního plánování se vždy skládá ze čtyř základních kroků či fází. Konkrétně se jedná o situační analýzu, stanovení komunikačních cílů, volbu vhodné komunikační strategie a velmi důležité je i časové plánování a tvorba rozpočtu. Komunikační plánování není nikdy jednosměrným procesem, neboť lidé odpovědní za jeho plánování se musejí velice často vracet k předchozím fázím, aby zajistili tzv. **vnitřní konzistentnost komunikačního plánu**. Komunikační plán je vnitřně konzistentní právě tehdy, pokud stanovené komunikační cíle a zvolená strategie vycházejí ze situační analýzy, strategie je zvolena v návaznosti na stanovené cíle a současně konkrétní komunikační činnosti jsou naplánovány v takovém rozsahu, aby byl dodržen rozpočet (Karlíček et. al., 2016, s. 11–12).

Úvodní fází komunikačního plánování je situační analýza, která bývá často podceňována, přestože se jedná o velice důležitou část. Dojde-li se strany marketérů k zanedbání této fáze, následně se to může projevit v podobě špatně zvolených komunikačních cílů a z nich vycházející strategie. Dobrá situační analýza naopak odhaluje problémy společnosti a na druhou stranu umožňuje identifikovat příležitosti na daném trhu. Protože se jedná o situační analýzu marketingové komunikace, naprosto zásadní je zjistit, jak si stojí značka v očích cílové skupiny (např. i v porovnání s konkurenčními značkami), co danou cílovou skupinu motivuje ke koupi a jaká jsou nevhodnější média, kterými můžeme tuto skupinu oslovit. Situační analýza marketingové komunikace se nezabývá pouze cílovým zákazníkem, ale posuzuje se v rámci ní i komunikace konkurence – jaké volí komunikační nástroje, o co se opírají jejich sdělení, ale také s jakým rozpočtem pracují (Karlíček et. al., 2016, s.12).

3.3 Stanovení komunikačních cílů a strategie

Správně stanovené cíle komunikačních kampaní jsou naprosto zásadní pro jejich úspěšnost, neboť definují, čeho by mělo být prostřednictvím dané komunikace dosaženo, čímž dochází ke sjednocování očekávání všech zainteresovaných stran podílejících se na přípravě komunikace. Stanovené cíle jsou klíčové i pro vyhodnocení kampaní, neboť mohou být kritérii, podle kterých se úspěšnost hodnotí. Existuje hned několik typů komunikačních cílů. Nejčastějším cílem většiny komunikačních kampaní bývá **zvýšení prodeje či přiblížování ke koupi** produktu (případně vyvolání u spotřebitelů jiného chtěného chování). Tento cíl je do určité míry problematický, neboť velikost prodeje je z velké části ovlivněná i jinými prvky marketingového mixu – cenou, distribucí nebo kvalitou samotného produktu. Do prodeje se promítá i chování konkurence na trhu. Komunikace může mít za cíl i **budování povědomí**, protože ve chvíli, kdy spotřebitel značku zná, existuje mnohem větší pravděpodobnost, že uskuteční nákup a na straně propagujícího tak dojde ke zvýšení prodeje. Povědomí o značce je dvojího typu – vybavení značky (spotřebitel si na značku vzpomene, při uvažování o koupi dané produktové kategorie) a rozpoznání značky (spotřebitel například značku identifikuje v obchodě a současně si jí dokáže spojit s určitým typem produktů). Jsou-li komunikační kampaně zaměřené převážně na současné zákazníky, se kterými se společnost snaží budovat dlouhodobé fungující vztahy, poté je komunikačním cílem **zvyšování loajality ke značce**. Tento cíl bývá velmi často volený s ohledem na fakt, že z pohledu nákladů je výrazně efektivnější udržení stávajícího zákazníka než získání zákazníka nového. Pokud firma rozšiřuje svoji produktovou kategorii nebo přichází na trh se zcela novým výrobkem, poté je jejich komunikačním cílem **budování trhu**. Firmy se mohou snažit komunikací také **ovlivňovat postoj spotřebitelů ke značce** (Karlíček et. al., 2016, s.12–15).

Po stanovení komunikačních cílů je zapotřebí zvolit strategii, ta může být typu **push**, **pull**, případně jejich kombinací. V případě komunikační strategie typu push se firma snaží motivovat zejména

jednotlivé mezičlánky v rámci distribučního kanálu, aby co nejrychleji dostala svůj produkt k finálními zákazníkovi. V rámci push strategie převažuje z komunikačních nástrojů zejména podpora prodeje a osobní prodej. Strategie pull funguje opačně, producent v takovém případě mezičlánky informuje o tom, že připravuje komunikační kampaň zaměřenou na cílového zákazníka (TV reklama, sociální síť, outdoor atd.). Výsledkem úspěšné komunikační kampaně by mělo být, že spotřebitel začne poptávat produkt u obchodníka. Cílem je tedy budovat poptávku na spotřebitelském trhu, přičemž stimulantem je u pull strategie samotný zákazník. Nejvyužívanějšími nástroji jsou v tomto případě reklama a podpora prodeje (Přikrylová, 2019, s. 55–56).

3.4 Stanovení rozpočtu komunikační strategie

Přikrylová et. al. (2019, s. 58–59) upozorňují, že v případě stanovování rozpočtů na komunikaci hraje vždy velkou roli odvětví a typ podniku. Rozdíly je možné shledat jednak ve výši částky alokované na marketingovou komunikaci, ale také rozdělením finančních prostředků mezi jednotlivé nástroje. Zatímco společnosti vyrábějící spotřební zboží investují primárně do reklamy a méně podstatnou část do osobního prodeje, u firem z průmyslových odvětví je rozdělení peněz opačné. Existuje celá řada způsobů, kterými lze stanovit rozpočet pro komunikaci. Menší a střední firmy převážně regionálního dosahu investují do marketingu finanční prostředky, jež jim zbydou po odečtení všech nákladů od zisku. Větší firmy ovšem používají sofistikovanější metody pro stanovení komunikačního rozpočtu. Může se jednat například o:

- a) Rozpočet určený na základě **procenta z obratu** – částka na komunikaci je odvozena na základě obratu minulého období, případně predikce obratu pro období současného. Stanovení rozpočtu tímto způsobem je velice snadné, nicméně má i některé nevýhody. Pevně stanovená částka neumožňující žádnou flexibilitu může ohrožovat dosažení stanovených komunikačních cílů. Problém může nastat ve chvíli, kdy firmě klesá obrat (od něhož je rozpočet odvozován) a firma se nachází v situaci, kdy by měla do komunikace investovat více, aby např. opět zlepšila prodej, ale rozpočet stanovený tímto způsobem ji limituje.
- b) Rozpočet stanovený na základě **návratnosti investice (ROI)** – v případě stanovování rozpočtu tímto způsobem se posuzuje doba, za kterou se investice do komunikace vrátí a následně jsou plánovány další činnosti.
- c) Na základě **konkurence** – rozpočet může být stanovený podle konkurenčních firem, a to buď absolutní částkou, kterou investují do komunikace, případně dle procenta ze zisku, které konkurenční firma investuje do marketingové komunikace.
- d) **Rozhodnutí top managementu** – v takovém případě rozhodne nejvyšší management podniku o konkrétní výši finančních prostředků, které případnou na marketingovou komunikaci.
- e) **Metoda dosažení cílů** – ze všech zmiňovaných metod je tento způsob stanovování rozpočtů pro komunikaci jediný, který lze aplikovat v moderní marketingové komunikaci, protože finální částka je alokována na základě stanovených cílů a zvolených aktivit, prostřednictvím nichž bude těchto cílů dosaženo (Přikrylová et. al., 2019, s. 58–59).

3.5 Komunikační strategie sportovních klubů

Při tvorbě komunikační strategie se marketingová oddělení jednotlivých sportovních klubů musí rozhodnout, na čem budou obsah jednotlivých sdělení stavět. V zásadě mají několik možností, ze kterých mohou vybírat, vždy však musí zvážit přínosy a rizika, která se s daným typem komunikace pojí. Tím nejobtížnějším rozhodnutím při vytváření obsahu pro marketéry bývá, jestli se zaměří ryze na týmovou značku nebo budou využívat vliv hvězdných hráčů hrajících v klubu. Budování komunikace na hráčích má své výhody, neboť někteří fanoušci sledují daný tým zejména díky nim a pozitivním efektem je hlavně zvýšený zájem o vstupenky a klubové předměty. Je-li však komunikace zaměřená pouze na jednom nebo úzkém okruhu hráčů, pro klub z toho mohou pramenit potíže ve chvíli, kdy daný hráč začne mít určité problémy mimo hřiště a negativní publicita se následně mnohem více odrazí i na celý klub. Rizikem může být i hráčovo dlouhodobé zranění, špatná forma, případně neočekávaný přestup. Rozhodne-li se sportovní organizace zaměřit svoji komunikaci výhradně na týmovou značku, v rámci

komunikačních sdělení se může opírat např. o svoje historické úspěchy či dlouholetou tradici. Pokud oddíl mnoho historických úspěchů nemá, je lepší se této strategii vyhnout (Fetchko et. al., 2018, s. 249–253).

Fetchko et. al. (2018, s. 250–251) popisuje i další dilema, které musí marketéři ve sportovních klubech řešit při propagaci jednotlivých utkání. Komunikační kampaň může být buď postavena výhradně na domácím týmu nebo do sdělení určitým způsobem více zakomponovat soupeře a jeho hráče. V určitých případech může hostující tým přilákat na stadion obecnost, které by za normálních okolností nepřišlo. Pokud je soupeřem tým z horních pater tabulky, klub s dlouhou historií a úspěchy, případně soupeř mající v kádru hráče s dobrým renomé, může mít zakomponování hostujícího celku do komunikačních sdělení pozitivní efekt při následném prodeji vstupenek. Tato strategie je vhodná spíše z krátkodobého hlediska, pakliže je cílem organizace maximalizovat příjmy z prodeje a současně má problémy naplnit kapacitu stadionu vlastními fanoušky. Z dlouhodobého hlediska se nedoporučuje komunikační strategii stavět na ostatních týmech, protože pokud je pro lidi hlavním motivem pro koupi vstupenek hostující tým, není to dlouhodobě udržitelné. V delším časovém horizontu je výhodnější se zaměřit na získání nových oddaných fanoušků a prohlubování vztahů s těmi stávajícími.

Jak již bylo napsáno výše, marketéři pracující ve sportovních klubech nemají produkt pod kontrolou, neboť hru předváděnou týmem na hřišti nemohou nikterak ovlivnit. Pokud se týmu nedaří a potýká se špatnou sportovní formou, v komunikačních sděleních je zapotřebí špatné výkony uznat a přijmout, aby dal klub najevo, že si uvědomuje své problémy a není mu to lhostejné. Současně je klíčové, aby se organizaci podařilo udržet fanoušky na stadionu, čehož může dosáhnout určitou alternativní formou zábavy, která není závislá na výsledku na hřišti. Tímto způsobem může klub uspokojit potřeby fanoušků, kteří berou zápas především jako formu zábavy (Fetchko et. al., 2018, s. 251).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 SK Dynamo České Budějovice

SK Dynamo České Budějovice je největší fotbalový klub v regionu jižních Čech a současně jediný klub z tohoto regionu hrající v české nejvyšší fotbalové soutěži, Fortuna lize. Dynamo České Budějovice nebylo vždy prvoligovým účastníkem, v novodobé historii klubu se střídala druholigová období s těmi prvoligovými. V současné době hraje Dynamo nejvyšší fotbalovou soutěž v zemi od sezóny 2019/2020, kdy se mu po úspěšné sezóně ve druhé lize povedlo vrátit mezi českou fotbalovou elitu (SK Dynamo České Budějovice, 2023).

Své domácí zápasy hraje českobudějovický klub na stadionu na Střeleckém ostrově, jenž byl postaven již v roce 1940 a jeho původní kapacita byla 15 000 diváků. Po roce 2000 přestal stadion splňovat ligové požadavky fotbalového svazu a mezi roky 2003 až 2008 prošel kompletní rekonstrukcí, v jejímž rámci byla zrekonstruována původní hlavní tribuna, kolem které vyrostly i tři zcela nové tribuny. Kapacita stadionu se však těmito stavebními úpravami paradoxně snížila, neboť všechna místa jsou nyní k sezení. Vrcholem celé rekonstrukce bylo v roce 2008 položení vyhřívaného trávníku (SK Dynamo České Budějovice, 2023).

Stadion na Střeleckém ostrově slouží výhradně pro domácí zápasy A mužstva, ale komplexní tréninkové zázemí včetně administrativní budovy s kanceláři má klub v tréninkovém centru na Složišti, které je od hlavního stadionu vzdáleno necelých 5 kilometrů. Aktuálně zde kromě A mužstva trénují všechny mládežnické celky a také B tým. Svojí komplexností a vybaveností patří tréninkové centrum Dynama České Budějovice mezi nejlepší v České republice. Na rozloze více než 45 tisíc čtverečních metrů se rozkládají čtyři travnatá hřiště o rozměrech 105 x 68 metrů, jedno hřiště s umělou trávou 3. generace a osvětlením, šatny pro mládežnické celky, regenerační prostory s bazénem, vířivkou, saunou či fyzioterapeutickými místnostmi, ale také již zmíněná administrativní budova (SK Dynamo České Budějovice Akademie, 2023).

Klubová koncepce je založená zejména na výchově a rozvoji mladých fotbalových talentů, což dokládá také skutečnost, že od roku 2018 je klub držitelem tzv. statutu klubové akademie, což je v rámci Fotbalové asociace České republiky (FAČR) nejvyšší možné ohodnocení mládežnických akademií, kterého mohou kluby na základě jasně definovaných personálních a technických kritérií dosáhnout. Statut klubové akademie v České republice drží aktuálně pouze 17 klubů. V akademii Dynama se rozvíjí celkem 14 mládežnických celků, od nejmladších přípravečkových kategorií, až po týmy dorostů (FAČR, 2023).

Přestože klub historicky několikrát vystřídal své logo, dominantními barvami byly vždy černá a bílá, základní barvy klubové vizuální identity. Také domácí sady dresů byly v drtivé většině případů laděné v těchto barvách se svislými pruhy.



Obrázek 11 - Aktuální klubové logo a domácí dres pro sezónu 2023/2024
Zdroj: (Fanshop SK Dynamo České Budějovice, 2023)

4.1 Historie klubu

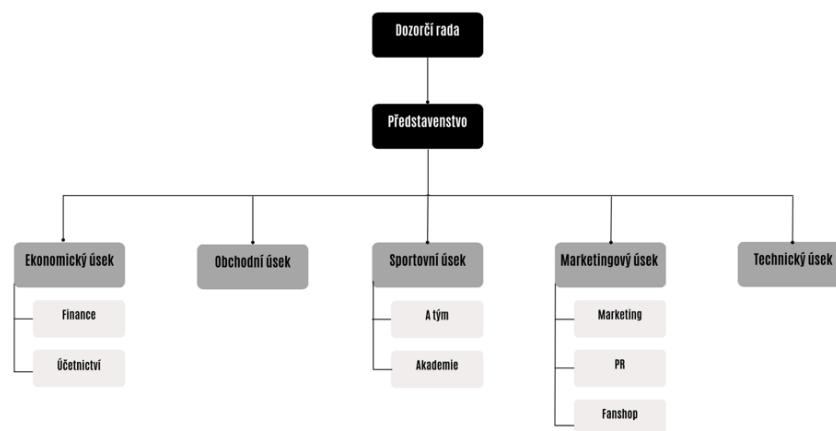
První zmínky o fotbale v Českých Budějovicích se datují do konce 19. století a výrazně se o to postaral Josef Ašenbryl, který do tohoto města na jihu Čech přivezl v roce 1898 první fotbalový míč a stal se tak průkopníkem tamního fotbalu. Následně proti sobě pravidelně hrála dvě mužstva složená pod hlavičkou Sportovního kroužku České Budějovice. Počátek minulého tisíciletí byla obecně doba, kdy se fotbal začal rozšiřovat na území ČR. První fotbalový klub založil v Budějovicích v roce 1905 pan Loffer, jenž svolal ve městě všechny zájemce o fotbal a v roce 1905 založil první oficiální fotbalový klub nesoucí název Atleticko fotbalový klub České Budějovice (SK Dynamo České Budějovice, 2023).

V posledních letech se o oficiálním roku založení klubu začaly vést rozsáhlé spekulace a v roce 2023 bylo dokonce na základě zachovaných dokumentů zjištěno, že fotbalový klub v Českých Budějovicích vznikl ještě dříve, než říkaly původní zdroje, a to v březnu roku 1900. S tímto zjištěním přišli Michal Průcha a Zdeňka Zuntycha, kteří na toto zjištění přišli během jejich mnoholeté tvorby knihy Zlaté časy českobudějovického fotbalu. Důkazem toho, že klub je starší, než se původně očekávalo, byl článek v dobovém tisku. Na základě tohoto zjištění klub v roce 2023 změnil své oficiální datum založení, což se projevilo i v klubovém logu, kde byl rok 1905 nahrazen za nový oficiální rok založení klubu 1900 (SK Dynamo České Budějovice, 2023).

Za dob Československa hrálo Dynamo České Budějovice zejména v nižších fotbalových soutěžích, a nejvyšší soutěž na našem území, tehdy nesoucí název Fotbalová liga Československa, si vyzkoušelo poprvé v sezoně 1947/1948, což byla na dlouhou dobu poslední prvoligová sezona. Tradičním prvoligovým účastníkem se Dynamo stalo na začátku devadesátých let. Od vzniku samostatné České republiky, a tedy i fotbalové ligy, sestoupilo Dynamo třikrát do druhé nejvyšší soutěže, ale vždy se dokázalo mezi českou fotbalovou elitu vrátit. Poslední druholigovou sezonou pro klub byl ročník 2018/2019. Za poslední roky vychoval klub z jihu Čech celou řadu dobrých fotbalistů. Tím nejslavnějším je pravděpodobně Karel Poborský, který si následně během své bohaté kariéry zahrál mimo jiné za slavný Manchester United. Dalšími známými hráči byli například František Straka, Tomáš Sivok, Jaroslav Drobný, David Lafata a mnozí další.

4.2 Organizační a majetková struktura klubu

Fotbalový klub SK Dynamo České Budějovice má formu akciové společnosti se základním kapitálem 16 400 000 Kč. Od května roku 2021 je stoprocentním majitelem akcií JUDr. Vladimír Koubek, jediný člen a zároveň předseda představenstva, na jehož výkon dohlíží tříčlenná dozorčí rada (Rejstřík firem, 2023).



Obrázek 12 - Organizační struktura klubu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (SK Dynamo České Budějovice, 2023)

Klub je z hlediska odpovědností rozčleněn do několika úseků. Ekonomický úsek má na starost zejména řízení klubové finanční strategie, správu mzdových záležitostí a vedení řádného účetnictví. Nepochybnou součástí každého profesionálního sportovního klubu je obchodní úsek zajišťující veškerou agendu spojenou s klubovými partnery a sponzory. Konkrétně se jedná o hledání nových potenciálních partnerů, vyjednávání o podmínkách, uzavírání smluv s nimi, dále správa stávajících partnerských smluv a udržování vztahů či poskytování VIP služeb. Příjmy od sponzorů a partnerů klubu jsou pro většinu českých ligových klubů nejvýznamnějším zdrojem financí. Sportovní úsek SK Dynamo České Budějovice zaštiťuje po sportovní stránce A tým a také chod akademie. Generálním sekretářem a sportovním ředitelem v jedné osobě je Mgr. Milad Čadek. Jeho úlohou je plánovat dlouhodobou sportovní strategii klubu, řídit přestupovou politiku a koordinovat spolupráci napříč všemi kategoriemi v klubu. Důležitou součástí sportovního úseku je již zmiňovaná akademie, která je vedena svým výkonným ředitelem. O komunikační, marketingové a PR záležitosti se stará marketingový úsek, do jehož působnosti spadá i správa klubového fanshopu. Za veškerou údržbu a správu hřišť, prostorů a zázemí klubu je odpovědný technický úsek (SK Dynamo České Budějovice, 2023).

4.3 Marketingový mix klubu

Nyní budou krátce popisovány jednotlivé prvky marketingového mixu SK Dynamo České Budějovice, konkrétně produkt, cena a distribuce. Komunikace bude v rámci této kapitoly vynechána, neboť se její analýze a hodnocení bude detailněji věnovat další část této práce.

4.3.1 Produkt

Hlavním produktem SK Dynamo České Budějovice jsou jeho domácí zápasy na stadionu na Střeleckém ostrově, které hraje aktuálně v rámci nejvyšší české fotbalové soutěže Fortuna ligy a případně v Mol Cupu, jakožto v pohárové soutěži. Jak již bylo napsáno v teoretické části, v případě sportovních klubů nemají marketéři jádro produktu ve svých rukou, neboť ho ovlivňují zejména přímí aktéři na hrací ploše (hráči a realizační tým) svými výkony a výsledky. Tento aspekt se výrazně projevuje v aktuální situaci klubu, kterému se v lize výsledkově nedaří. Druhým aspektem ovlivňující zájem o produkt je atraktivita soupeřů, kdy se zvyšující se atraktivitou soupeře zvyšuje také zájem o utkání. Vliv atraktivity soupeře na návštěvnost na stadionu je v případě Dynama dobře pozorovatelný v aktuální sezoně, kdy se podařilo hned v prvním ligovém zápase stoprocentně naplnit kapacitu stadionu, když přijela pražská Slavia, jeden z aspirantů na titul, ale v ostatních zápasech nebyl stadion zaplněn ani z poloviny. Vzhledem k vysoké proměnlivosti jádra produktu u fotbalového klubu je zapotřebí ho rozšířit o další prvky a služby, které jsou v silách marketingového oddělení, a které by dokázaly divákův zájem o fotbal stimulovat i přes nepřízeň výše zmíněných faktorů. Českobudějovický klub se o to snaží obohacováním zápasového programu či akcemi mimo zápasové dny.

V sezoně 2023/2024 se jednalo například o:

- **FIFA turnaj mezi hráči A týmu a fanoušky** – v září roku 2023 uspořádal klub turnaj ve fotbalové videohře FIFA 23, kde spolu změřili síly vylosovaní fanoušci z poločasového magazínu s dvěma hráči A týmu, Matoušem Niklem a Pavlem Osmančíkem. Akce konající se přímo na stadionu na Střeleckém ostrově byla pořádána ve spolupráci s Vysokou školou technickou a ekonomickou v Českých Budějovicích a měla velmi pozitivní ohlasy (Kucul, 2023).
- **Poločasové soutěže** – klub se snaží obohacovat poločasové přestávky soutěžemi o ceny od partnerů klubu. Fanoušci tak mohou soutěžit například o soudek piva od Budějovického Budvaru či poukazy od Bageterie Boulevard. Kromě cen od partnerů může také jeden vylosovaný fanoušek vyhrát hraný dres z daného zápasu od hráče Dynama dle jejich vlastního výběru (SK Dynamo České Budějovice, 2023).
- **Prohlídka stadionu spojená s plavbou lodí po Vltavě** – v aktuální sezoně klub uspořádal akci pro fanoušky, kdy měli možnost nahlédnout do zákulisí stadionu na Střeleckém ostrově. Otevřeny jim byly prostory šaten, regeneračních prostorů, tribun či VIP sektoru. Celá prohlídka

byla komentována a průvodci byli z řad bývalých hráčů klubu. Akce byla navíc spojena s plavbou na lodi po Vltavě, která protéká hned za stadionem.

- **Prohlídka pivovaru Budějovický Budvar pro permanentkáře** – v listopadu roku 2023 si klub pro své permanentkáře připravil akci ve spolupráci s Budějovickým Budvarem, který je jedním z hlavních partnerů klubu. Majitelé permanentních vstupenek měli možnost se zúčastnit prohlídky v pivovaru společně s některými hráči A týmu. Akce byla zakončena posezením s občerstvením (SK Dynamo České Budějovice, 2023).

Kromě samotného zážitku, který klub fanouškům zprostředkovává prostřednictvím zápasů A týmu a akcí spojených s ním, je produktem v případě SK Dynamo České Budějovice také odborná činnost v oblasti výchovy mladých fotbalových talentů v akademii klubu, o které již bylo psáno v představení samotného klubu.

4.3.2 Cena

Jihočeský klub částečně využívá způsob cenotvorby vstupenek na jednotlivé zápasy dle atraktivity soupeře. Existují dvě cenové kategorie vstupenek – základní vstupné a „TOP soupeři“. Do druhé zmiňované kategorie spadají zápasy prestižními celky z horní poloviny tabulky. Konkrétně se jedná o AC Sparta Praha, SK Slavia Praha, FC Viktoria Plzeň a FC Baník Ostrava. Cenotvorba vůbec nezohledňuje atraktivitu místa na stadionu, neboť cena je stejná do všech sektorů. Pro studenty a děti v rozmezí 7 až 15 let nabízí klub snížené vstupné, děti do 6 let mají vstup zdarma bez nároku místa na sezení a držitelé průkazu ZTP/P mají vstup zdarma, a to včetně jednoho doprovodu. V zásadě existují dvě možnosti, jakými mohou zájemci vstupenky koupit, a to buď s předstihem prostřednictvím internetu na portále TicketLIVE, případně v den zápasu přímo na pokladnách stadionu. Základní cena vstupenek je 200 Kč, u vypsaných atraktivních soupeřů pak 250 Kč.

Ceny permanentních vstupenek také nerozlišují jednotlivé sektory, cena je pro všechny místa na stadionu jednotná. Majitelé permanentky z předchozího ročníku 2022/2023 měli nárok na věrnostní slevu na nákup celosezónní i půl sezónní permanentní vstupenky pro ligový ročník 2023/2024. Studenti a děti ve věku 7 až 15 let mohou i v tomto případě využít slevu. Aktuální ceny permanentních vstupenek pro stávající sezonu jsou zachované již od sezony 2020/2021, to znamená, že i přes růst nákladů klub zachovává svojí cenovou politiku. Permanentní vstupenka v plné výši na celou sezonu stojí 3 000 Kč, s věrnostní slevou 2 500 Kč, vztahuje se na veškerá domácí utkání v rámci Fortuna ligy a také pohárové zápasy v Mol Cupu a majitel má garantováno stálé místo po celou sezonu. I zde platí, že nákup je možné uskutečnit online skrze TicketLIVE, případně osobně na klubovém sekretariátu.

4.3.3 Distribuce

V případě fotbalových klubů je defacto jediným distribučním kanálem samotný fotbalový stadion, v jehož rámci jsou události vytvářeny fotbalovými kluby a současně spotřebovávány fanoušky. Druhou možností jsou televizní přenosy, ovšem vysílací práva nejsou v případě české ligy v držení klubů, ale mají je soukromé stanice. Dynamo hraje své domácí zápasy na již zmiňovaném stadionu na Střeleckém Ostrově s kapacitou 6 680 diváků po rekonstrukci a všechna místa jsou k sezení. Z pohledu kapacity se jedná o 15. největší fotbalový stadion v České republice. Pro jádro domácích fanoušků je vyčleněna část jižní tribuny, přibližně 350 míst. Přestože jsou i na této tribuně všechna místa na sezení, u většiny ligových klubů obvykle tato aktivní skupina fanoušků během zápasů stojí a aktivně podporuje svůj tým a jinak tomu není ani u Dynama. Zázemí stadionu je na vysoké úrovni, po vstupu nového majitele 2021 byly provedeny značné úpravy. Výrazně se například investovalo do stánků s občerstvením, protože to je jeden z faktorů, který výrazně ovlivňuje fanouškovou spokojenost. Stadion má pro sportovní fanoušky strategickou polohu, neboť kromě toho, že se nachází pouze 1 km od centra města, stojí v docházkové vzdálenosti od fotbalového stadionu jak zimní stadion hokejového Motoru České Budějovice, tak sportovní hala, kde hraje své domácí prvoligové volejbalové zápasy českobudějovický Jihostroj. Pro

fanoušky přijíždějící na stadion automobily je zajištěno parkování na velkém parkovišti přímo za východní tribunu, v případě plné kapacity pak musí využít přilehlé ulice v okolí stadionu. Vstupenky na domácí zápasy jsou fanouškům distribuovány jak online, tak osobní formou, viz podkapitola 4.3.2.

4.4 Aktuální situace v klubu

SK Dynamo České Budějovice se do nejvyšší české fotbalové soutěže vrátilo v sezoně 2019/2020 a z výsledkového pohledu se jednalo o velice úspěšnou sezonu, když klub skončil na 7. místě z šestnáctičlenné ligové tabulky. Tento výsledek byl možná i nad očekávání tehdejšího vedení klubu, který si před sezonou nestanovil žádný jasný sportovní cíl, jak vyplynulo i z tiskové konference před sezonou a prohlášení tehdejšího generálního manažera Martina Vozábala. V následujících sezonách se klub postupně umístil jednou na 13. a dvakrát na 10. místě v tabulce, nikdy však neměl výraznější problémy se záchranou (Kortus, 2019) a (Fortuna:Liga,2023).

V květnu roku 2021 představil českobudějovický klub nového majitele, kterým se stal JUDr. Vladimír Koubek, jehož jméno bylo s Dynamem spojeno již v minulosti, neboť v letech 2004 až 2006 byl místopředsedou tehdejší dozorčí rady. Doktor Koubek oznámil, že do klubu vstupuje s přáním ho stabilizovat a primárním cílem pro něj byla výchova mladých talentů v mládežnické akademii (Kortus, 2021).

Pro sezonu 2023/2024 vyhlásil majitel klubu sportovní cíl se znovu umístit do desátého místa, a ještě před jejím začátkem oznámilo Dynamo změny ve sportovním úseku. V červnu roku 2023 nastoupil do klubu novinář Jan Podroužek, tehdejší vedoucí fotbalové sekce Deníku Sport, který měl postupně převzít funkci sportovního ředitele. Pro novináře, jenž má v jihočeském regionu své kořeny, se ovšem tehdy jednalo o jeho první podobnou funkci v profesionálním fotbale. Také on ve svém prvním rozhovoru mluvil o tom, že hlavním cílem klubu je do týmu zabudovat více mladých hráčů z akademie. V letním přestupovém období přišlo do Českých Budějovic několik posil, nejzvučnějšími jmény byly Jiří Skalák se zkušenostmi z Anglie a také odchovanec Zdeněk Ondrášek, který velkou část kariéry strávil v americké MLS. Vstup do sezony se ani přes posílení kádru hrubě nepovedl a na první ligové body čekal klub až do pátého kola, kdy si na domácí půdě poradil s Bohemians 1905. Bohužel ani poté se Dynamo nedokázalo výsledkově příliš zvednout a s jedenácti body za devatenáct zápasů dokončilo podzimní část na posledním, a tedy i sestupovém místě v tabulce. Na nepovedenou podzimní část sezony reagovalo vedení klubu dalšími změnami ve sportovním úseku, kde kromě sportovního ředitele Jana Podroužka, který v klubu vydržel jen půl roku, byli postupně odvoláni také oba trenéři A týmu (Káša, 2023) a (SK Dynamo České Budějovice, 2023).

Kromě toho, že se klubu nedařilo výsledkově, se v průběhu podzimní části začaly objevovat i informace o špatné finanční kondici a hledání nového investora. K situaci v klubu se pro Tábořský Deník vyjádřil v listopadu roku 2023 náměstek primátorky Českých Budějovic, Petr Maroš, který je za sport ve městě odpovědný. „Už půl roku neslyšíme z klubu žádné dobré zprávy. Ať už se to týká sportovních výsledků, nebo informací zevnitř klubu. Byly tam podivné odchody hráčů i funkcionářů za okolností, které nebyly nijak vysvětleny. Je to však soukromá věc, protože Dynamo je akciová společnost“ (Kortus, 2023).

Špatná atmosféra panující kolem klubu se začala výrazně projevovat také na nespokojenosti fanoušků a návštěvnosti domácích ligových zápasů, která vykazovala v posledních 5 domácích zápasech klesající trend. Vše vyvrcholilo v posledním ligovém domácím zápase s Hradcem Králové, kdy si cestu na stadion našlo pouze 783 diváků³, jak je patrné z tabulky č. 3.

Datum	Soupeř	Počet diváků
23.09.2023	FK Mladá Boleslav	2698
07.10.2023	MFK Karviná	2249
28.10.2023	FK Pardubice	2238
11.11.2023	FK Teplice	1937
13.12.2023	FC Hradec Králové	783

Tabulka 3 - Podzim 2023, Návštěvnost posledních 5 ligových kol
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Fortuna:Liga, 2023)

V období zimní přestávky oznámil klub 10. ledna 2024 klub strategické partnerství se společností FOOTIFY. Jedná se o britskou poradenskou společnost v oblasti sportovního managementu, jež by měla v českobudějovickém klubu koordinovat příchod nových investorů (SK Dynamo České Budějovice, 2024).

Sám klub přiznal své finanční problémy poprvé veřejně až na tiskové konferenci před začátkem jarní části sezony, která se konala ve středu 7. února roku 2024. Sportovní ředitel Mgr. Milan Čadek svými slovy potvrdil spekulace, které ve fotbalovém prostředí kolovaly na konci roku 2023, že klub nevyplácel hráčům výplaty. K tomuto tématu se na tiskové konferenci vyjádřil následovně. „Klub učinil s hráči určitou dohodu, kdy v pondělí a úterý už začalo probíhat plnění dlužných částek vůči hráčům, které bude pokračovat během tohoto měsíce“. Milan Čadek na tiskové konferenci zároveň naznačil, že po finanční stránce se situace v klubu stabilizovala. „Samozřejmě jsme se dostali do určitých problémů, ale jestli to mám říct kulantní mluvou, tak klub se stabilizuje a dostává se do kondice, která odpovídá jeho povinnostem v první lize“ (Kucul, 2024).

³ Na takto nízké návštěvnosti se výrazně projevilo rozhodnutí klubu uzavřít sektor domácích fanoušků v reakci na nedisciplinované chování svých příznivců na předchozím venkovním zápase v Plzni. Během tohoto zápasu došlo k incidentu, kdy příznivci SK Dynamo České Budějovice vhodili za stavu 5:0 pro domácí pyrotechniku na hrací plochu a klub následně obdržel pokutu od disciplinární komise. Tento moment byl vyvrcholením již tak napjatých vztahů mezi klubem a fanoušky (Minutové zprávy, 2023).

5 Metodika

Úvodem je zapotřebí vymezit základní typy dat. Jedním z možných členění dat je jejich rozdělení na primární a sekundární. Pro získání **sekundárních dat** není zapotřebí realizovat žádný nový výzkum, jedná se o data, která již existují, a to buď z důvodu, že byla zjištěna již nějakým historickým primárním výzkumem, anebo se jedná o informace z externích či interních zdrojů. V případě externích zdrojů jde nejčastěji o informace z výročních zpráv, obchodního rejstříku, analýz odvětví a dalších obdobných zdrojů. Interní zdroje sekundárních dat nejsou veřejně dostupné, obvykle se jedná o data nacházející se uvnitř firem či jiných organizací. Může se jednat o různé druhy statistik a informací např. o vývoji prodeje, reklamaci, výrobních procesů atd. Získání sekundárních dat je v porovnání s daty primárními výrazně levnější a rychlejší, ne vždy jsou však tato data dostačující. Sekundární výzkum se často označuje anglickým pojmem desk research (Tahal, 2022, s. 29–31).

Primární data jsou veškerá unikátní data, která před zahájením konkrétního výzkumu ještě neexistovala. V porovnání se sekundárními daty je příprava tohoto typu dat obvykle výrazně náročnější, a to jak po časové, tak finanční stránce. Výhodou ovšem je, že se jedná o data zcela unikátního charakteru přesně odpovídající potřebám daného výzkumu a není zapotřebí u nich ověřovat jejich pravost a původ. Primární data se dají sbírat např. dotazováním, pozorováním, rozhovorem či experimentem, tedy různými metodami **kvalitativního a kvantitativního výzkumu** (Tahal, 2022, s. 29–31).

Kvantitativní výzkum je realizován za účelem získání číselných měřitelných dat, jež je následně možné dále statisticky testovat. Prostřednictvím tohoto typu výzkumu je zjišťována absolutní či relativní četnost výskytu určitého jevu a je pro něj tak typickou otázkou „kolik?“. Zjišťuje se tak například jaké množství respondentů vykazuje stejné známky chování (např. nákupního). Kvantitativní výzkumy mohou v některých případech měřit i jevy kvalitativního charakteru, a to za pomoci tzv. **kvantifikace**, což je proces, prostřednictvím něhož se dají i kvalitativní data číselně vyjádřit, například použitím škály. Aby se data dala porovnávat, zkoumat mezi nimi závislost a nedocházelo ke zkreslení, je zapotřebí, aby způsob shromažďování těchto dat byl vždy srovnatelný, tj. zejména aby byla sbírána stejným způsobem a ve stejném časovém období. Nejčastějšími metodami kvantitativního výzkumu bývá **dotazování, experiment a pozorování** (Kozel et al., 2011, s. 158–160).

Kvalitativní výzkum je nejčastěji spojený s otázkou „proč?“, neboť zkoumá zejména příčiny toho, proč se určité jevy dějí. Oproti kvantitativním výzkumům se pracuje s výrazně menšími vzorky a využívají se zejména různé formy a druhy rozhovorů – **skupinové či individuální hloubkové rozhovory**, které mohou být doplněné i vybranými **projektivními technikami**. Historicky byly kvalitativní výzkumy chápány spíše jako doplňkové metody ke kvantitativním metodám a docházelo k jejich podceňování, aktuálně ovšem jejich význam roste. Kvalitativní výzkumy přináší detailnější vysvětlení chování respondentů (např. spotřebitelů) a snaží se pochopit jejich přemýšlení, což je také hlavním cílem těchto výzkumů (Kozel et al., 2011, s. 165–166).

Nyní budou blíže popisovány metody, které byly dále využity pro zpracování praktické části této diplomové práce.

5.1 Hloubkový rozhovor

V případě kvalitativního výzkumu je rozhovor nejčastěji využívanou metodou pro sběr dat, prostřednictvím něhož se tazatel snaží zkoumat a porozumět členům z určitého prostředí. Rozhovor může mít celou řadu podob. Zprvu se může jednat o rozhovor **nestrukturovaný či volný**, který se vyznačuje vysokou mírou volnosti při dotazování, kdy tazatel nedisponuje předem stanovenými otázkami a přirozeně komunikuje s respondentem. Speciálním typem volného rozhovoru je tzv.

rozhovor **narativní**. V takovém případě dotazovaný bez větších zásahů tazatele v podstatě volně vypráví o určitém tématu, zkušenostech či zážitcích. Oba tyto volné typy rozhovorů se vyznačují přirozenou komunikační atmosférou. To se nedá říct o třetím typu rozhovoru, tzv. rozhovoru **nestrukturovaném**, při němž má tazatel předem stanovené otázky, včetně jejich návaznosti, na které se postupně respondent dotazuje. Tento typ rozhovoru je výhodný z pohledu jeho vyhodnocování, které je podstatně snazší než u rozhovorů zmiňovaných v úvodu, protože získaná data jsou napříč pořízenými rozhovory srovnatelná. Na druhou stranu nemusí mít tak velkou vypovídající hodnotu, protože vůbec neberou v potaz specifika dotazovaného a možnost se doptat doplňujícími otázkami (Reichel, 2009, s. 110–112).

V rámci této diplomové práce byl využit **polostrukturovaný rozhovor**, který kombinuje strukturovanou a nestrukturovanou formu rozhovoru dohromady. Tazatel má v tomto případě sice předem připravené otázky, avšak jejich pořadí není předem striktně stanoveno, v průběhu rozhovoru může docházet jejich modifikaci na základě odpovědí dotazovaného a současně může tazatel klást doplňující otázky. Díky této částečné volnosti probíhá rozhovor v příjemnější komunikační atmosféře, než je tomu u nestrukturovaného rozhovoru, tazatel může přizpůsobit jeho styl komunikace podle osobnostních specifik respondentů, aby byl rozhovor, pokud možno, co nejplynulejší. Stále však rozhovor probíhá na základě určité rámcové struktury a témat, což usnadňuje následnou práci s daty (Reichel, 2009, s. 110–112).

Bez ohledu na typ rozhovoru je vždy důležitá přípravná fáze, během které se musí výzkumník na rozhovor připravit a zejména pochopit specifika daného prostředí. V přípravné fázi rozhovoru se musí badatel zorientovat v základních pojmech a termínech, aby dostal od respondentů odpovědi na to, co chce daným rozhovorem skutečně zjistit. Témata k rozhovoru by měla vycházet z více zdrojů, primárně z odborných článků, dokumentů či analýzy konkrétního prostředí. Kromě přípravy otázek by si měl tazatel předem promyslet, jak by mohl dotazovaný na konkrétní otázky odpovídat. Tato příprava badateli může jednak pomoci odhalit otázky triviálního charakteru, ale především si rozmyslet i doplňující otázky a lépe pak následně vést rozhovor (Švaříček a Šedová, 2014, s. 161–176).

5.2 Metoda komparace

Druhou metodou využitou v praktické části této práce je komparace. Tato metoda spočívá v porovnávání dvou či více objektů a následném hledání jejich podobností či odlišností. Základními pravidly, jimiž se komparativní analýza řídí jsou:

- Porovnávané objekty, prvky či skutečnosti musí být stejného řádu a jejich porovnávání musí probíhat ve stejných či maximálně podobných podmínkách, včetně vlivu vnějších podmínek.
- Před zahájením komparativní analýzy musí být stanoveny tzv. jednotky komparace, tedy objekty, jevy či procesy, které budou porovnávány.
- Při komparaci je zapotřebí neopomenout spojitosti a vazby mezi objekty, jež jsou předmětem porovnávání a okolními faktory, které dohromady tvoří tzv. komparační situaci.

Postup při komparaci je takový, že nejprve se u jednoho z porovnávaných objektů vymezí porovnávané atributy a následně se zjišťuje, do jaké míry jsou shodné či odlišné s vlastnostmi u zbylých objektů (Vodáková, 2017).

Metoda komparace je v této práci aplikována pro srovnání komunikačních kanálů (webu, facebookové stránky a instagramové stránky) analyzovaného klubu SK Dynamo České Budějovice s jedním z dalších klubů z nejvyšší české fotbalové soutěže, FK Teplice. Metoda v rámci praktické části doplňuje polostrukturovaný rozhovor provedený s marketingovým manažerem klubu a společným cílem obou metod je odhalit silné a slabé stránky v klubové komunikaci. Zmíněný klub pro komparaci nebyl vybrán náhodně, FK Teplice v minulé sezoně skončili v ligové tabulce tři body za Dynamem České Budějovice. Zároveň jsou FK Teplice dobrým příkladem toho, jak se dá i v menším ligovém týmu dělat marketingová

komunikace a práce s fanoušky na vysoké úrovni. Z odborného hlediska tak jde o tzv. komparaci vůči ideálnímu typu. Na sociálních sítích budou porovnávána klubová komunikace ze sezony 2023/2024. Weby obou klubů budou následně srovnávány na základě kritérií designu a obsahu.

5.3 Dotazníkové šetření

Tahal (2022, s. 58) píše, že dotazník je v případě kvantitativního výzkumu jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro sběr dat. Zároveň ovšem upozorňuje, že v případě dotazníkového šetření je v první řadě potřeba rozlišit, zda se jedná o anketu nebo výzkum. Oba pojmy se výrazně liší zaprvé v oblasti výběru respondentů a současně i ve způsobu, jakým jsou sbírána data. V případě výzkumu jsou respondenti nejprve vybráni na základě předem stanovených kritérií výběru a následně osloveni. Naopak u anket funguje tzv. samovýběr, neboť respondent se může sám rozhodnout, zda anketní dotazník vyplní nebo ne. Dotazníkové šetření v této diplomové práci naplňuje znaky výzkumu, protože respondenti byli vybráni **technikou vhodné příležitosti**.

Ať už se jedná o výzkum či anketu, v obou případech je potřeba dodržet určité zásady při tvorbě otázek. Vždy je potřeba myslet na skutečnost, že ve většině případů nejsou otázky směřovány na odborníky, a proto je třeba zaručit srozumitelnost otázek pro všechny respondenty. Cílové skupině musí být přizpůsobený styl jazyka a vždy je třeba pečlivě zvážit použití otázek obsahující odborné pojmy, cizí slova či profesní slang, kterému by někteří respondenti nemuseli rozumět. Zcela klíčová je jednoznačnost otázek – respondenti musí být na první pohled jasné, na co se ho tazatel ptá a zároveň musí otázka zjišťovat vždy pouze jeden aspekt. Třetím základním pravidlem je, že otázky by neměly být žádným způsobem sugestivní (Reichel, 2009, s. 100–101).

Tahal (2022, s. 65–68) u dotazníku poukazuje na důležitost jeho členění, které kromě zajištění přehlednosti pro respondenta následně výrazně ulehčuje práci výzkumníkovi při zpracování dat. Jednotlivé části by měly být v dotazníku uspořádány takovým způsobem, aby byla zajištěna jejich logická návaznost. Každý dotazník by měl začínat úvodem, kde je respondentovi vysvětlen účel výzkumu a v rámci něhož je zároveň informován o přibližné době vyplňování dotazníku. Následovat by měla filtrační otázka, která by z výzkumu měla vyřadit respondenty neodpovídající výběrovému kritériu. Ve chvíli, kdy jsou vyselektováni respondenti vyhovující kritériím, mohou následovat tzv. meritorní otázky, tedy otázky klíčové z hlediska výzkumu, věnující se samotnému výzkumnému tématu. Na závěr dotazníku jsou poté řazeny identifikační otázky.

6 Analýza stávající klubové komunikace

6.1 Rozhovor s marketingovým manažerem

V průběhu srpna roku 2023 bylo prostřednictvím e-mailu a sociálních sítí za účelem poskytnutí rozhovoru osloveno hned několik lidí působících v klubech nejvyšší české fotbalové soutěže na pozicích marketingových či PR pracovníků, kterým byl představen cíl diplomové práce. Jednalo o zaměstnance z klubů Bohemians Praha 1905, FK Teplice, FK Mladá Boleslav, SK Dynamo České Budějovice, FK Jablonec a FC Hradec Králové. Kritériem pro výběr klubů byla jejich velikost.

Marketingový manažer Dynama byl z oslovených lidí jediný, který s rozhovorem pro účely této diplomové práce souhlasil. Po předchozí domluvě byl rozhovor uskutečněn 25. ledna 2024 prostřednictvím platformy MS Teams, zejména kvůli časové vytíženosti dotazovaného. Během rozhovoru se dotazovaná osoba nacházela v jeho kanceláři přímo na stadionu na Střeleckém ostrově. Typologicky se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, s předpřipravenými otázkami, které byly v průběhu doplňovány dodatečnými dotazy od tazatele. Rozhovor trval celkem přibližně 80 minut, probíhal v příjemné atmosféře, a to i díky menšímu věkovému rozdílu mezi tazatelem a dotazovaným. V průběhu došlo k jednomu předem avizovanému krátkému přerušení. Marketingový manažer klubu byl velmi ochotný nejen během rozhovoru, ale i v následujících týdnech, kdy s ním byly konzultovány některé detaily týkající se klubu. K přepisu rozhovoru byla na základě doporučení vedoucího práce použita doslovná transkripce. Celý rozhovor je součástí příloh této práce.

6.1.1 Marketingové oddělení SK Dynamo České Budějovice

Velikost marketingových oddělení ve fotbalových klubech se ve většině případů odvíjí od velikosti samotného klubu a jeho aktuálního postavení. V případě menších klubů se obvykle nejedná o rozsáhlá marketingová oddělení, což je i případ Dynama, jak v rozhovoru potvrdil marketingový manažer Filip Kortus. *„Čistě jako na marketing jsem sám, ale podílí se na tom samozřejmě více lidí. Je to dále tiskový mluvčí, pak je tam nějaký PR junior, přesně ten pomocník, kterým jsem býval já, když jsem psal články na web a tak, teď teda samozřejmě i sociální sítě, aby to všechno dobře běželo. Plus máme manažerku fanshopu, která vlastně se na tom marketingu podílí taky, protože ty věci z toho fanshopu se promítají i do toho marketingu klubu. Takže jsme na to čtyři řekněme, s tím, že vlastně ještě nedávno jsme tu měli na marketing pomocníka, ale ten dělal na IČO, to nebyl zaměstnanec. Dále máme vlastně i fotografa, tak toho je tam třeba započítat taky a další pomocný síly, jako je grafik a tak. Ale když si vezmem čistě ten dynamáckej tým, ty zaměstnance, tak jsme čtyři“.* Z rozhovoru vyplynul právě i rozdíl, jaký je mezi marketingovými odděleními klubů ze špičky ligové tabulky a klubů ze spodních pater. *„Byl jsem na podzim na Spartě na nějaké schůzce, zeptat se, jak to podle mě v našem jednom z nejlepších českých klubů v lize nebo tady u nás dělají ten marketing a ty marketingové činnosti tam. Na Spartě se ten marketing dotýká nějakých petadvaceti lidí, jako zaměstnanců, takže pro nás je to jako úplně jiné vesmíř“.*

Nejzásadnější rozdíl vidí Filip Kortus v tom, že ve větších klubech jsou na každou oblast marketingu specialisté, zaměřující se pouze na jednu konkrétní věc, zatímco v klubech jako je Dynamo musí zaměstnanci v marketingu, vzhledem k menšímu počtu lidí, zaštitit mnohem více věcí. Do jeho kompetencí tak spadá například i správa prodeje a distribuce vstupenek či zajišťování akreditací pro novináře. Současně upozorňuje na skutečnost, že čas od času se musí podílet i na aktivitách, které s marketingem vůbec nesouvisí. *„Tím, že nás je tu takhle řekněme jako málo, tak ano, pak se nás dotýkají všechny možné věci, to znamená, že třeba zejtra potřebujeme odvézt kapitána na letiště, aby odletěl za týmem na soustředění, no tak samozřejmě je to jako naše záležitost, někdo z nás ho tam musí odvézt“.*

Zajímavostí v případě Dynama je fakt, že klub nemá vůbec stanovený rozpočet na marketingové aktivity. Neznamená to ovšem, že by marketingové oddělení nebylo z pohledu financí limitováno. Každý požadavek musí být schválený vedením klubu, což je například z časového hlediska poměrně neefektivní. *„Takhle, pokud se bavíme upřímně, tak my jako ani rozpočet na marketing v podstatě nemáme daný. To znamená, když je akce, podáme požadavek, že chceme tyhle peníze a čekáme, jestli uspějeme nebo ne. Ale není to, že máme prostě na měsíc plácnu třeba 50 tisíc. Funguje to u nás tak. Neříkám, že je to správně, neříkám, že je to špatně, ale prostě to tak je“.*

6.1.2 Návštěvnost na zápasech

Porovnáme-li aktuální návštěvnost zápasů fotbalového Dynama České Budějovice s místním hokejovým klubem Motor, pak zjistíme, že hokej je v tomto jihočeském městě aktuálně výrazně navštěvovanější. Průměrná návštěvnost domácích zápasů v sezoně 2023/2024 fotbalového Dynama je 3 089 diváků, v případě hokejového Motoru je to skoro dvojnásobek, 6 124 diváků. Filip Kortus však v rozhovoru spíše popírá, že by České Budějovice byly vyloženě hokejovým městem. *„Nemyslím si, že to tak úplně je. Jo, když si jako vezmu, jak je teď o fotbal zájem, a ano, je negativní, ale prostě ten zájem lidí o fotbal je velký. Určitě Motor nepředčíme v nějaký návštěvnosti v dobrých dalších pěti letech, to určitě ne, ale myslím si, že ten potenciál pro fotbal v Budějovicích je obrovský a nenazýval bych Budějovice hokejové město. Je obdivuhodný, jak jsou fanoušci Motoru jako soudružný, jo všichni ten Motor berou jako koníček číslo jedna, jezdí z celého kraje na ty zápasy, takže je to hrozně pěkný, ale myslím si, že nějaká ta tradice z pohledu do historie, z pohledu zájmu o ten fotbal tady, z pohledu akademie, výchovy hráčů, prostě ten fotbal i ve světovém měřítku nebo evropským má prostě mnohem větší dosahy, takže si myslím, že se můžeme do deseti let dočkat toho, že ten fotbal tady dostane před hokej, ale je to na hodně dlouhou a letitou trať“.*

V případě Dynama v aktuální sezoně je zcela jasně pozorovatelný tzv. **životní cyklus u diváckých sportů**, popisovaný v teoretické části. Před začátkem sezony 2023/2024 udělalo Dynamo změny ve sportovním úseku, přivedlo i některé zvučné posily a fanoušci měli od klubu velká očekávání, což se projevilo na návštěvnosti v úvodních kolech. Současně je zapotřebí říct, že Dynamo mělo na začátku sezony i dobrý los z hlediska atraktivity soupeřů. Postupem času se ovšem začal projevovat i druhý znak životního cyklu, protože Dynamu se nepodařil vstup do sezony, klub sbíral převážně porážky a návštěvnost začala klesat. Filip Kortus ovšem upozorňuje, že sportovní výkonnost není jediným faktorem, který ovlivňuje návštěvnost na stadionu. *„No u té návštěvnosti tam hraje roli spousta proměnných, fakt jako hodně. To znamená, musíme zohlednit jedna výkonnost – sportovní výkonnost a výsledky, od toho se odvíjí návštěvnost z mého pohledu nejvíc. Druhá věc je počasí, prostě nezpochybnitelně. Pokud se hraje ve dvaceti stupních nebo ve dvou stupních, tak si to spousta lidí rozmyslí. Druhá věc je termín. Bohužel, jak jsem říkal třeba u toho hokeje je daný úterý, pátek, neděle. Když je náhodou změna, tak půlka lidí brblá. A u nás je to tak, že hrajeme často soboty odpoledne, což si myslím z mého pohledu, je to úplně nejhorší čas pro úplně jakéhokoliv fanouška, mít v sobotu ve tři jako domácí fotbal. Jasně, když je jako Sparta, Slavie, tak to fanoušci mají tak, že hraje jako Sparta, Slavie a to je potom vrchol víkendu, čehož bysme taky rádi dosáhli“.*

Jednou z možností, jak lze přilákat fotbalové fanoušky na stadion i v zimních měsících je dle odborníků variabilní cenotvorba vstupenek odvíjející se od počasí či ročního období, což je defacto jednou z forem podpory prodeje. V Dynamu však s tímto typem cenotvorby zatím nepracují a zatím o tom ani nepřemýšleli. *„Musím říct, že to je dobrá myšlenka. Ještě jsem o tom neslyšel, ale jak jsem o tom mluvil, že ty zápasy v únoru jsou často za trest, tak toto by mohlo být určitým řešením. Asi by to pak bylo ale těžký nastavit třeba pro ty permanentkáře na celou sezonu“.* Správně tak v rozhovoru poukazuje na technickou obtížnost nastavení tohoto systému, zejména vzhledem ve vztahu k vlastníkům celosezonních permanentních vstupenek, které by bylo zapotřebí také nějak odměňovat za návštěvu v případě, že by se zlevňovaly vstupenky na jednotlivé zápasy v zimních měsících.

Faktor atraktivity soupeře mohou marketingová oddělení klubů také využít ve svůj prospěch. Slouží jim k tomu další z nástrojů podpory prodeje – balíčky vstupenek. Tímto způsobem lze vytvořit balíček vstupenek například na dva nebo tři zápasy. Klub tak může využít zájmu fanoušků o vstupenky na zápas s atraktivním soupeřem tím způsobem, že vstupenky na tento zápas bude prodávat ve zvýhodněném balíčku se vstupenkami na zápas s méně atraktivními soupeři, čímž může podpořit prodej pro méně atraktivní zápasy a efektivněji tak využít kapacitu stadionu. SK Dynamo České Budějovice má s touto formou podpory prodeje zkušenosti z minulosti, ale aktuálně ji nevyužívá. „*Pamatuju si, že jsme měli před pár lety třeba v létě jako supr soupeře, že jsme tam měli Spartu, Plzeň a Bohemku, takže se udělal nějaký jako letní balíček prostě na ty tři první zápasy. Takže jako už to tu bylo, ale v posledních letech si nepamatuju, že bysme to měli, ale určitě je to jako téma. Záleží na situaci, co přesně chceme. Ty balíčky jsou pro nás jako z marketingového hlediska důležitý v tom, abychom dokázali ty vstupenky prodat a ideálně to spojit i na ty méně atraktivní soupeře*“.

Rozhovor s marketingovým manažerem Dynama mimo jiné potvrdil i jev **BIRGing** (Basking in reflected glory), popisující vliv sportovní výkonnosti týmu na návštěvnost domácích zápasů a způsob, jakým fanoušci dávají najevo svoji klubovou příslušnost ve chvílích, kdy se týmu výsledkově daří nebo zaznamená určitý úspěch. Filip Kortus poukázal na sezonu 2019/2020, kdy se klub vrátil do nejvyšší české soutěže a výrazně se to projevilo na zájmu o fotbal a návštěvnosti. „*Když jsme postupovali ze druhé ligy, nálada byla dobrá, hráli jsme dobře, tak prostě jsme tu třeba i v tom listopadu měli jako hodně fanoušků*“. Tvrzení podporuje i množství prodaných sezonních permanentek. Po postupu do nejvyšší české soutěže měl klub zhruba patnáct set permanentkářů, aktuálně jich má kolem tisícovky a jejich počet spíše klesá.

Na druhou stranu rozhovor částečně vyvrátil, že by aktuální špatná výkonnost klubu měla přímý vliv na prodej klubových předmětů, což je dle Cialdiniho jedním ze základních znaků **CORFingu** (Cutting of reflected failure). „*Musím říct, že je to teda paradox, ale i přesto, v jaké situaci jsme se nacházeli a vůbec nemluvim o těch nadávkách, urážkách a tak a třeba i návštěvnosti, tak ten fanshop dosahuje rekordních maxim. Máme obrovskou výhodu v tom, že ty naše klubový barvy černá a bílá na tom oblečení prostě vypadaj moc hezky. Takže i ty lidi z úplně mimo fotbalového prostředí si to rádi koupí, bez ohledu na to, co je tam za logo, protože se jim to líbí. Takže my jsme zase před Vánoce měli úplně jako rekordní tržby, i přesto že jsme se nacházeli v nějakých problémech, ať už kolem klubu, tak už výsledkových*“.

6.1.3 Klubová propagace

České fotbalové kluby využívají k propagaci svých zápasů či jiných událostí primárně dva typy reklamy, rozhlasovou a reklamu v tisku. Většina klubů má své mediální partnery, prostřednictvím kterých jsou tyto formy reklamy zprostředkovány a jinak tomu není ani v případě českobudějovického Dynama. „*Propagace zápasu v médiích funguje zejména díky mediálním partnerům, kde ta spolupráce je na základě bartru, to znamená, že my třeba těm médiím děláme reklamu na dresech nebo někde na stadionu a oni nám za tu reklamu třeba dělají plnění v tom, že máme spoty v rádiu nebo soutěže o vstupenky a tak. Takže tam není žádný finanční plnění, je tam víceméně jen to plnění reklamní a tyhle reklamní partnery máme*“. Filip Kortus v rozhovoru upozornil i na skutečnost, že v případě rozhlasu mají pouze dva partnery, Hitradio Faktor a Český rozhlas, přestože měl klub nabídky i na jiná mediální partnerství. „*Třeba u toho rádia máme Hitradio Faktor a Českéj rozhlas a nabízela se nám i jiná média. Hitradio Faktor ale řeklo, že prostě to je konkurence a že nechtěj, abychom někoho takového přiváděli*“. Obdobné mediální partnerství má klub i s českobudějovickými novinami – Budějcká Drbna, v jejichž rámci má klub čas od času umístěnou tištěnou inzerci, například ve chvíli, kdy jdou do prodeje permanentní vstupenky nebo grafikou k nadcházejícímu domácímu utkání.

Jiné formy reklamy klub v aktuální době nevyužívá, v minulosti si však v Českých Budějovicích pronajímал například dvě reklamní plochy na billboardech. „*Billboardy ano, taky jsme mívali, měli jsme*

třeba dvě reklamní plochy a vždycky každé měsíce jsme tam vymejšleli něco nového, třeba zase když byly permice, pak třeba akademie, vždycky záleželo na tom měsíci, kterej probíhal“. Nejednalo se o jedinou formu outdoor reklamy, kterou klub v minulosti vyzkoušel. V roce 2021 ve spolupráci s českobudějovickým Dopravním podnikem, dlouholetým klubovým partnerem, vznikl projekt, kdy městem projížděl autobus vyzdobený grafikou s motivy Dynama. Všechny zmíněné příklady outdoor reklamy měly zejména šířit povědomí o klubu.

6.1.4 Sociální sítě a angažovanost fanoušků

SK Dynamo České Budějovice je aktuálně více či méně aktivní na sociálních sítích Facebook, X (dříve Twitter), Youtube a TikTok. Filip Kortus potvrdil, že i České Budějovice, jakožto menší ligový klub svůj obsah na jednotlivých sociálních sítích předem plánují a příspěvky si zapisují do tzv. obsahového harmonogramu, které jsou využívány i velkými kluby ve světě. Zároveň ovšem poukazuje na skutečnost, že i přesto je zapotřebí být neustále připravený reagovat na změny, protože fotbalové prostředí je poměrně nestabilní. *„Ten harmonogram máme vlastně jako svým způsobem předpřipravenej, ale samozřejmě hodně reagujeme na to, co se děje. To znamená, máme měsíci dopředu udělaný týdenní plány na celý měsíc, jo, to znamená, tam jsou zaznamenaný narozeniny, zápasy, co nás čekají, co už je připravený za akci a do toho přibírají věci, který přijdou z čista jasna, který plánovat nejdou. Takže ale harmonogram máme, ať už na papíře nebo v nějakým sdíleným souboru a z toho vycházíme“.*

Lidé podílející se na tvorbě obsahu pro sociální sítě hledají inspiraci jak ve světě, tak u předních týmů z české ligy a snaží se držet krok. Znovu je ovšem zapotřebí si uvědomit, že klub velikosti Dynama nemůže ani v tomto ohledu konkurovat větším klubům, protože se na tvorbě podílí podstatně méně lidí. I přesto se klub snaží některé z trendů aplikovat, ať už to jsou reels videa ze zápasů nebo tréninků, případně příspěvky vyzývající fanoušky k interakci. *„Určitě ty trendy sledujem, když nás něco zaujme, tak se inspirujem. Teď třeba jsou kluci na soustředění a tam je jako skvělej prostor k něčemu takovému něco vytvořit, něco převzít. Jo, ty inspirace je neomezeně, takže snažíme se o to. Máme i nějak jako nastaveno, aby bylo jeden až dva reels týdně, buď ze zápasu nebo tréninku. Pak i nějaká interakce při zápase s fanouškama, to znamená například, jak to tipujou“.* Sám Filip zmiňuje i jeden z dalších trendů, který se v marketingu fotbalových klubů v poslední době víc a víc objevuje, a to jsou příspěvky, které nechávají fanoušky nahlédnout do zákulisí. Právě tyto příspěvky, které jsou velice často ve formě stories viditelných jen 24 hodin výrazně zvyšují fanouškovou angažovanost. *„Snažíme se držet ten krok a zapojit tam více tý zábavy a nechat nahlédnout ty lidi do toho, jak to probíhá ta příprava na zápas a všechno tohle, aby tam bylo. Neříkám, že se nám to nějak extra daří, ale snažíme se na tom pracovat“.*

Filip Kortus v rozhovoru přiblížil, jak vypadá standardní ligový týden na sociálních sítích. *„Máme nějakou kostru, která při těch zápasech je. Ať už je to pozvánka na soupeře, nějaký zajímavosti s tím soupeřem, jaký akce budou na zápase, prodej vstupenek, nějaká větší propagace. V den zápasu poté třeba jakou muziku hráči poslouchají před utkáním, tak to dáváme na stories takovou hezkou grafiku připravenou přímo na ten zápas. Takže tohle jsou takový věci k tomu, s tím, že když je třeba připravenej trávník nebo stadion, tak už z toho lítaj nějaký fotky nebo videa a tak“.*

Přímo v průběhu utkání myslí klub i na diváky, kteří nejsou přímo na stadionu a sledují zápas například v televizi. Angažovanost těchto fanoušků se snaží zvyšovat tím, že je přibližuje k akci prostřednictvím záběrů přímo ze stadionu, které jsou sdílené na klubových kanálech. *„Ten zápasový den je na těch sítích nejbohatší a ty stories jsou určený přesně pro to, takže ano. Na domácích zápasech máme fotografa, kterej nám hned sype fotky, takže máme fotky z rozsvičky, od fanoušků... Tohle si myslím, že nám funguje dobře, a jasně, je to furt kam posouvat, ale asi v tom patříme k těm lepším klubům, co se týče toho zápasu a všeho“.*

6.1.5 Zajišťování angažovanosti a spokojenosti fanoušků

Angažovanost fanoušku se dá budovat i jinými způsoby, než pouhým přiblížením dění na stadionu a hrací ploše prostřednictvím sociálních sítí. Klub se může snažit hostit své fanoušky na stadionu ve formě prohlídek stadionu, v rámci kterých, mohou kluboví příznivci nahlédnout do prostorů, které jim nejsou běžně dostupné. Vhodné jsou pro tyto akce víkendy, kdy klub hraje svůj ligový zápas na hřišti soupeře. V Dynamu jsou akce tohoto typu spíše ojedinělého charakteru, nejedná se o pravidelné akce. *„Většinou to děláme v létě, kdy je hezký počasí. Spojovali jsme to třeba i s nějakou plavbou lodí, protože tady máme stadion hned u řeky, takže to z mého pohledu byla pěkná akce. Bohužel ten zájem o to nebyl takovej, takže jsme v tom nepokračovali, ale myslím, že je to jedna z věcí, o kterou jednou bude zájem a kterou bysme chtěli v budoucnu dělat ve větším množství“.* Zároveň poukázal na to, že této akci pravděpodobně chyběla větší propagace, aby se o ní lidé vůbec dozvěděli.

Na druhou stranu z rozhovoru vyplynulo, že se klub angažovaností či aktivací zabývá a snaží se jim klub a hráče přiblížit ve větší míře, než tomu bylo v minulosti. Příkladem takové akce je turnaj ve fotbalové digitální hře FIFA, v rámci kterého mohli fanoušci vylosovaní z poločasového magazínu změřit své síly s některými hráči A týmu, popovídat si s nimi a více je poznat.

Protože se klubu aktuálně sportovně příliš nedaří, marketingové oddělení se snaží hledat i jiné způsoby, jak přilákat fanoušky na stadion. *„Rozšířilo se nějaké to portfolio aktivit nebo soutěží, který pro fanoušky děláme. Ať už je to soutěž o přestávce o soudek Budvaru, kde výherce losujeme z těch zápasových časopisů. Tam jsme myslím udělali supr věc, že vždycky jeden vylosovaný dostane hranej dres hráče, kterýho si sám vybere. Což si myslím, že je určitě fajn pro ty lidi. Pak tady máme nějakýho partnera, co nám dodává tašky s vitamíny, takže tohle probíhá“.* Na druhou stranu klubu chybí více podobných soutěžních prvků na sociálních sítích, i třeba ve formě anket a kvízů, prostřednictvím nichž by mohlo opět docházet k aktivaci fanoušků. *„Je to věc kterou jsme dělali, taky nárazově, ale nic, co bysme jako momentálně považovali za nějakou důležitou věc“.*

Potenciál vidí marketingový manažer klubu i ve fanzónách, které se objevují před zápasy u některých českých klubů, kde si mohou fanoušci zasoutěžit v určitých fotbalových dovednostech, koupit si občerstvení, poslechnout si hudbu, potkat se s přáteli a celkově se tak naladit na zápas. *„Ten trend je takovej, že se ze zápasů dělá co největší show, to znamená fanzóny jsou už skoro běžnou záležitostí a u nás se taky snažíme, abychom jednou docílili toho, že tu fanzónu tam budeme mít, ale zatím jsme na nějaké cestě k tomu“.*

Výzkum Wakefielda a Blodgetta potvrdil, že existuje přímá závislost mezi vnímanou kvalitou prostředí a spokojeností fanouška. Klub by se tak ještě před vytvářením přidané hodnoty například ve formě již zmiňovaných fanzón měl zaměřit na komfort fanouška během utkání na stadionu. Filip Kortus vidí určité rezervy, které aktuálně klub v tomto ohledu trápí, a které se snaží řešit. Poukazuje zejména na fronty u turniketů a stánků s občerstvením. *„V tomhle ohledu jsme nějakým způsobem omezení tím stadionem, vždycky při těch velkých zápasech je to téma. Fronty byly a fronty asi i budou a úplně se jich zbavit nejde. Posilujeme stánky, co to jde, přidali jsme i nějaký mobilní stánky. Děláme všechno pro to, aby personál byl co největší a nejširší a ty lidi tady byli spokojení s tím občerstvením. Samozřejmě kvalita a všechno, takže to je tady velký téma, protože přesně, tím se zvyšuje ten komfort, ten zážitek lidí z toho zápasu. Ten potřebujeme, aby měli co největší a rádi se k nám vraceli“.*

6.1.6 Vztah klubu k aktuálním trendům v marketingové komunikaci fotbalových klubů

Mobilní aplikace

Velkým trendem v aktuální marketingové komunikaci fotbalových klubů jsou klubové mobilní aplikace. V nejvyšší české fotbalové soutěži už se nejedná pouze o záležitost největších českých klubů, ale postupně s nimi přicházejí i menší kluby, jako například Pardubice či Teplice. Aplikace přináší klubům celou řadu benefitů, od rychlejší distribuce vstupenek, přes budování netraskající angažovanosti fanouška formou různých anket či soutěží, až po sběr dat o fanoušcích. V Českých Budějovicích to ovšem v tuto dobu není aktuální téma. „*No tak k tomuhle jsme se zatím ani jako nikdy neblížili, aby na to byla doba i finance. Takže tohle je určitě velký téma do budoucna, ale momentálně je nám to hodně vzdálený*“.

Se sběrem dat však začal klub alespoň u svých permanentkářů již před třemi lety, když spojil síly s portálem Ticket Live, který mu začal zajišťovat prodej vstupenek i permanentních vstupenek. Díky tomu začal mít klub i lepší přehled o svých permanentkářích. „*My jsme přecházeli na jiný portál, kterej nám právě jako pomáhá s tím ticketingem, takže si to musíme trochu vybudovat, to o čem mluvíte, ty data o těch permanentkářích. Zároveň zase zlepšili jsme zase takovou tu práci s nima, že to není už jen permanentka na zápasy, že k tomu mají i nějaký bonusy, slevy a tak, takže tohle se zlepšilo, a i na základě toho bychom chtěli určitě ty data i líp a víc využívat. Takže vlastně s tím Ticket Livem, kterej nám s tímhle pomáhá, nebo nám to celý dělá, tak jako už nějaký data máme, ale máme je teprve třetí sezónou*“.

eSport

Dynamo České Budějovice má stejně jako všechny ostatní ligové týmy i svůj eSportový tým, který klub reprezentuje v e:Lize.⁴ „*eSportový tým máme, je to v rámci eLigy, která se hraje napříč celou Fortuna ligou. Nejsou to jako naši kluci, ale teď nás jako reprezentují v té soutěži*“. Že by však tento trend mohl klubům pomoci přilákat na stadion mladší generaci fanoušků, jak ukazují některé studie, si nemyslí. „*Z osobního hlediska ten potenciál v tom eSportu, že by to byla oblast, která by nám přivedla nějaký fanoušky, moc to teda nevidím a myslím, že i celá ta organizace tý e:Ligy a ta její atraktivita klesá, než aby stoupala, takže upřímně tam ten potenciál moc ani nevidím*“.

CSR

Dalším trendem, který se v posledních letech začíná projevat v řízení fotbalových klubů jsou CSR aktivity. Dynamo České Budějovice v tomto ohledu nezaostává a jeho aktivity v této oblasti zaštiťuje od roku 2021 Nadační fond Černobílé srdce. Tento nadační fond se zaměřuje primárně na lokální komunitu a podporuje například českobudějovické Centrum Bazalka, Dětský domov v Horní Plané, anebo Potravinovou banku Jihočeského kraje. Patronem nadačního fondu se stala jedna z klubových legend, bývalý hráč Dynama a jeho současný trenér, Jiří Kladrubský.

V tomto ohledu ovšem marketingový manažer klubu vidí stále rezervy, které znovu vznikají z nedostatečného personálního obsazení marketingového týmu. „*Jsem rád, že ten nadační fond už někdy před dvěma a půl lety vznikl a ty aktivity se snažíme dělat. Ale je to přesně ten obor, kde bych si představoval, že budeme mít ještě jednoho člověka navíc, kterej přesně se bude věnovat jenom tomu nadačnímu fondu, protože tam by se dalo vytvořit jako spoustu aktivit a možností. Je škoda, že ten tým nemáme širší, že se tomu nemůžeme věnovat víc a myslím si, že by to bylo skvělé, protože třeba tady v regionu jsme jediným sportovním klubem, kterej nadační fond má, takže bychom mohli být takovou vlajkovou lodí a já doufám, že se dostaneme do fáze, do bodu, kdy klidně i já na to budu mít víc času a prostoru a budu se tomu moct víc věnovat a budeme půjdeme v tomhle ohledu příkladem. Takže v tom*

⁴ e:LIGA je oficiální Českou ligovou soutěží ve fotbalové hře EA Sports FC (dříve FIFA)

vidím obrovskou budoucnost. Děláme charitativní akce ať už pro účely řeknu postižených či nemocných dětí, nebo pro účely nějaký organizace neziskovky, školy, školky, senior centra, takže to tam všechno je, ale hrozně malý množství, než který bych třeba já sám si dovedl představit“.

6.2 Komparativní analýza sociálních sítí a webových stránek FK Teplice a SK Dynamo České Budějovice

Kapitola 6.2 se zabývá komparací příspěvků na sociálních sítích (Instagram a Facebook) a webových stránek **klubů SK Dynamo České Budějovice a FK Teplice**. Jak již bylo napsáno, jedná se o kluby podobné sportovní výkonnosti, vzhledem k jejich postavení v tabulce z poslední dohrané sezony 2022/2023, kdy je po posledním kole dělily pouhé 3 body. Kluby mají i na sociálních sítích velmi podobný počet sledujících. K datu 25.2. 2024 byla čísla následující:

- Instagram – (České Budějovice 11 600 sledujících, Teplice 11 800 sledujících)
- Facebook – (České Budějovice 14 tisíc sledujících, Teplice 18 tisíc sledujících)

Nejprve bude provedena komparace obsahu na sociálních sítích, kde bude pozornost upřena na příspěvky týkající se samotných zápasů obou klubů. Zejména se tak bude jednat o obsah zaměřující se na pozvání fanoušků na zápas, informování o prodeji vstupenek a následné propagaci, podávání informací o soupeři a všechny ostatní příspěvky sdílené v zápasové dny. Dále bude porovnáván obsah týkající se zvyšování angažovanosti fanoušků, klubových CSR aktivit a nakonec porovnání příspěvků propagujících zboží z fanshopu obou týmů.

6.2.1 FK Teplice – obsah na sociálních sítích Facebook a Instagram

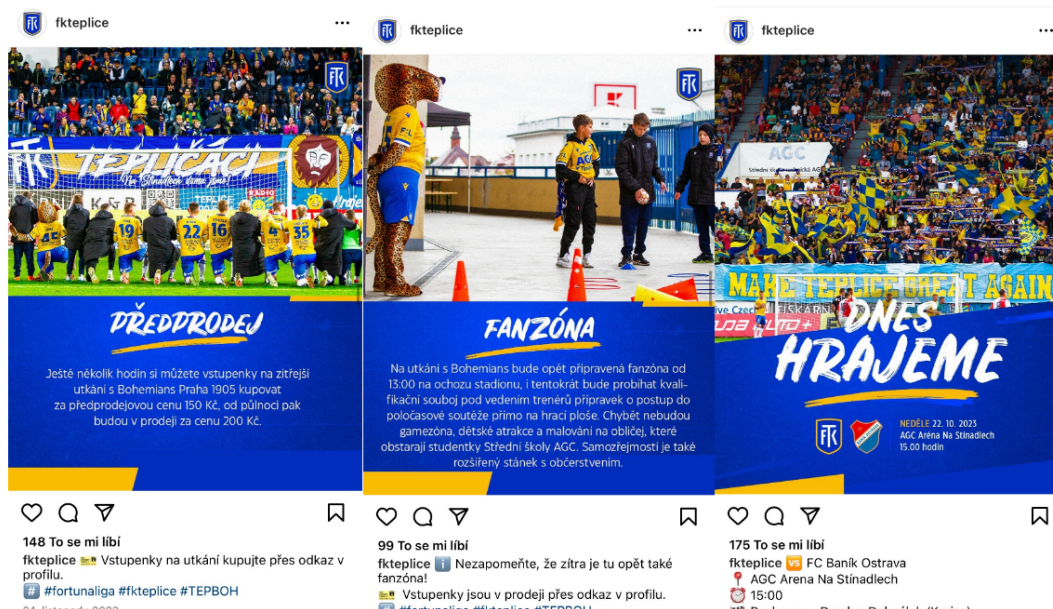
Tři týdny před domácím ligovým utkáním klub vytváří Facebookovou událost informující fanoušky o utkání a ve stejný moment také spouští předprodej vstupenek na toto utkání. Předprodejová fáze, v rámci níž si mohou fanoušci koupit vstupenky se slevou 50 Kč trvá až do půlnoci dne před samotným utkáním. Ze strany klubu se tak defacto jedná o určitou formu podpory prodeje, kterou se fanoušky snaží motivovat ke včasné koupi. Předprodej vstupenek FK Teplice na sociálních sítích připomínají vícekrát, naposledy je to den před utkáním, kdy předprodejová fáze končí. Propagace vstupenek na utkání je tak poměrně intenzivní.

Po vzoru velkých českých klubů, zejména pražské Slavie, začal severočeský klub připravovat pro své fanoušky před zápasem fanzóny v rámci nichž se konají například autogramiády s hráči, kteří jsou momentálně na marodce a nemohou k zápasu nastoupit, foto koutek, fotbalové soutěže o ceny od partnerů, možnost zahrát si na herní konzoli Playstation 5 fotbalovou videohru FIFA s profesionálním eSportovním hráčem nebo se jen občerstvit před zápasem. Fanzóna otevírá své brány již dvě hodiny před výkopem. Informaci o tom, zda bude fanzóna součástí předzápasového programu sdílí klub obvykle dva týdny před utkáním, její přesný program pak v samotném týdnu před zápasem. Fanzóny organizované teplickým klubem před domácím zápasem jsou dalším nástrojem marketingové komunikace, kterým se snaží přilákat více fanoušků na stadion.

Dva až tři dny před zápasem je publikován program zápasu a tzv. preview. Jedná se o článek na webu, který se fanouškům snaží přinést základní informace a aktuální stavu a náladě v kádru, ale také o soupeři, jeho současné formě či výsledcích z posledních kol. Odkaz na preview je klubem sdílený na sociálních sítích Facebook i Instagram.

Zápasový den je z pohledu příspěvků na sociálních sítích nejbohatší. Hned z rána klub připomíná jednoduchou grafikou svým fanouškům, že je den, kdy hrají Teplice. Znovu je také připomínán program zápasu a doprovodný program ve fanzóně. Přestože jsou Teplice menším ligovým klubem a jejich rozpočet na marketingové aktivity není velký, mají svojí mobilní aplikaci. V den utkání v ní fanoušci mohou v elektronické podobě nalézt informační bulletin s názvem ŽLUTÁ MODRÁ, ve kterém naleznou

všechny podstatné informace o zápase a soupeři. Hodinu před utkáním je zveřejněna základní sestava a poté až poločasový a závěrečný výsledek zápasu. Veškeré příspěvky týkající se zápasu jsou víceméně pouze informativního charakteru. Za negativum lze považovat skutečnost, že klub se žádným způsobem nesnaží pracovat s fanoušky, kteří nesledují zápas přímo v ochozech stadionu a na sociálních sítích tak absolutně chybí záběry přípravy stadionu na zápas, šaten, předzápasové rozcvičky, ale i záběry z průběhu utkání, gólových oslav atd. V tomto ohledu klub sdílí pouze pozápasovou oslavu v šatnách, pokud tým zvítězí.



Obrázek 13 - Ukázky příspěvků FK Teplice I.

Zdroj: Instagram FK Teplice

Po utkání mají fanoušci možnost shlédnout ze záznamu tiskovou konferenci s hlavním trenérem a na klubovém webu také bezprostřední ohlasy vybraných hráčů. Po vyhraném zápase mají fanoušci možnost se podívat, jak probíhaly oslavy přímo v kabině, neboť i to je jeden z pravidelných příspěvků po utkání. Záznamy z tiskových konferencí a pozápasové oslavy nejsou jediným video materiálem, který teplický klub pro fanoušky připravuje. Pravidelným formátem je týdeník s názvem „Týden na Stínadlech“, který fanouškům formou kratších videí s délkou do 5 minut, přibližuje dění uvnitř klubu v uplynulém týdnu. Mohou tak nahlédnout do zákulisí a zjistit, jak se tým připravoval na zápas, poslechnout si aktuální informace o stavu kádru nebo zjistit, jaká je atmosféra aktuálně panuje v týmu. Kromě týdeníku na měsíční bázi vychází ještě video magazín s názvem Skláři. Ten není zaměřený pouze na A-tým, ale snaží se fanouškům ukázat klub z jiného úhlu pohledu. Přináší exkluzivní medailonky osobností z klubu, rekapitulaci událostí či zajímavosti o klubu. Délka tohoto formátu videí obvykle přesahuje 10 minut a klub za magazín Skláři získal i ocenění v kategorii nejlepší projekt s nízkým rozpočtem v rámci Sport Alive Awards 2023.⁵ Videotvorba teplického klubu je obecně na velmi vysoké úrovni, protože v rámci zmiňovaného galavečera byl oceněn ještě trailer k novému klubovému logu⁶ v kategorii nejlepší sportovní obsah.

Přestože je z pohledu videotvorby klub možná jedním z nejlepších v lize, na sociálních sítích a obzvláště Instagramu chybí více obsahu v průběhu týdne týkajících se A-týmu – instagramové stories, příspěvky typu reels nebo jen fotky z tréninků, cest na zápasy či každodenní týmové rutiny by mohly klubové sítě

⁵ Sport Alive Awards 2023 byl druhým ročníkem soutěže vyhodnocující nejlepší marketingové projekty v českém sportovním prostředí.

⁶ Fotbalový klub FK Teplice prošel na jaře roku 2023 rebrandingem a představil novou vizuální identitu včetně nového loga.

výrazně obohatit. Za slabou stránku komunikace na sociálních sítích lze u teplického klubu považovat také představování posil, kterému chybí originalita. Nově přichozí hráči jsou na sociálních sítích představeni pouze jednou grafikou, na které je fotka posily a nápis „podepsáno“. V dnešní době se přitom týmy předhánjí v tom, vytvoří originálnější představení nové posily, obvykle ve formě kratšího videa.

Klub ze severu Čech se zabývá i otázkou angažovanosti fanoušků a formou dotazování zjišťuje jejich preference týkající se klubových předmětů – zejména oblečení, dále spokojenost fanoušků se službami na stadionu a jejich preference ohledně aktivit ve fanzóně před zápasem. Jedná se o velmi dobrý příklad praxe zvyšování netraskající angažovanosti, která se následně projevuje i na angažovanosti transakční (množství nákupů uskutečněných ve fanshopu či návštěvnosti na stadionu). Za zmínku stojí i vědomostní kvízy, které klub připravuje ve spolupráci s Teplickým deníkem a prostřednictvím nichž také vybízí fanoušky k interakci a aktivitě.

Kromě zvyšování angažovanosti fanoušků se klub snaží také o budování dobrých vztahů se svými příznivci, primárně se skalními fanoušky z „kotle“. V sezoně 2023/2024 se v Teplicích po vzájemné komunikaci fanouškovských skupin a klubu podařilo sjednotit více fanouškovských táborů v jedno silné jádro, se kterým klub udržuje pozitivní vztahy, například tím, že se podílí na organizování výjezdů fanoušků na venkovní zápasy. Na sociálních sítích klub velice často velmi často dává najevo, jak si váží podpory svých fanoušků a vyjadřuje jim poděkování. Takovou originální formou poděkování bylo gesto od trenéra A-týmu, který vyběhl fanouškovskou skupinu „Tepličáci“, aby vybrali dva zástupce ze svých řad, kteří si následně zatrénovali s týmem.



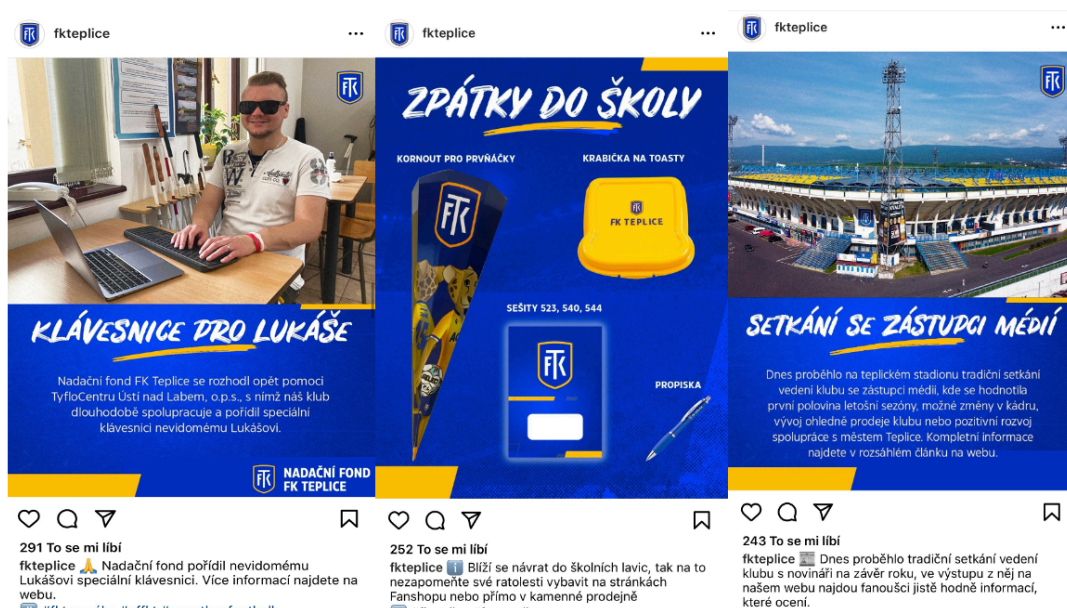
Obrázek 14 - Ukázky příspěvků FK Teplice II.

Zdroj: Instagram FK Teplice

Jedna z nejsilnějších stránek komunikace klubu nejen na sociálních sítích jsou CSR projekty. FK Teplice jsou z této oblasti vůbec jedním z nejaktivnějších klubů v nejvyšší české fotbalové soutěži a každý měsíc podpoří minimálně jeden a někdy i více projektů, které jsou následně na sociálních sítích a webu prezentovány veřejnosti. Za zmínku stojí velký charitativní den uspořádaný v září roku 2023 přímo na domácím stadionu na Stínadlech, který podpořili také například hokejisté Litvínova nebo basketbalistky Děčína. Díky charitativní akci se podařilo vybrat více než 60 tisíc korun, které putovaly na podporu hendikepovaného Jáchymka.

Na klubových sociálních sítích je pravidelně prezentováno také zboží z fanshopu. Kromě pravidelné prezentace novinek ve fanshopu klub připravuje i speciální sezónní nabídky, jako například k příležitosti začátku školního roku, které následně prezentuje formou tematicky připravené grafiky. Na Vánoce si klub pro fanoušky připravil poukazy na prohlídku stadionu na Stínadlech, jež se konala následně v průběhu ledna, kdy má česká nejvyšší soutěž zimní pauzu.

Na závěr je zapotřebí vyzdvihnout transparentnost komunikace klubu jako takového, ale i jeho představitelů. Dobrým příkladem je setkání zástupců klubu s médii na konci roku 2023, díky kterému se mohli fanoušci dozvědět vyhodnocení podzimní části sezony, vývoj ohledně prodeje klubu či rozvoj spolupráce s městem. Velice angažovaný a otevřený je i marketingový ředitel klubu, který pravidelně vystupuje v různých fotbalových či sportovních pořadech a mluví o fungování marketingu FK Teplice a klubu jako takového.



Obrázek 15 - Ukázky příspěvků FK Teplice III.

Zdroj: Instagram FK Teplice

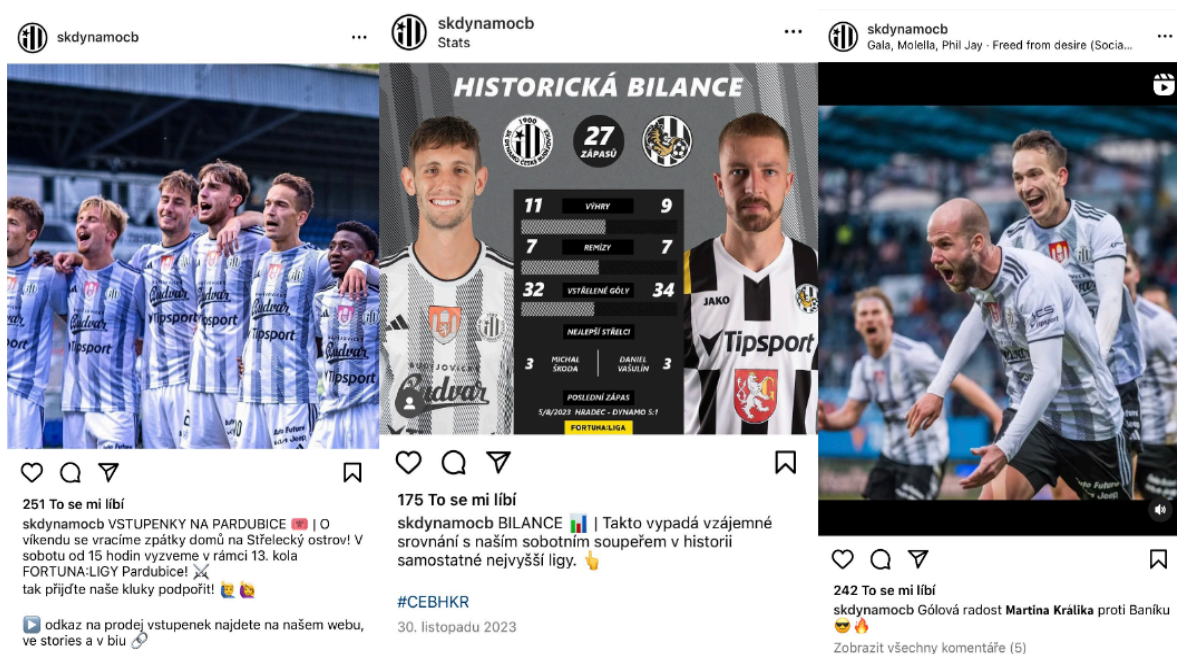
6.2.2 SK Dynamo České Budějovice – obsah na sociálních sítích Facebook a Instagram

Českobudějovické Dynamo je v porovnání se severočeským klubem z Teplic v případě propagace svých domácích utkání podstatně méně aktivní. Své fanoušky začíná o zápase hraném na domácím stadionu prvně informovat až v samotném týdnu, kdy se utkání koná a ve stejný moment začíná i s prodejem vstupenek. Přestože propagace prodeje vstupenek není tak intenzivní, jako u FK Teplice, jihočeský klub se snaží hledat různé cesty, jak oslovit fanoušky a čas od času zapojí samotné hráče z A-týmu, kteří formou videa zvou své příznivce na utkání. Klub by měl s komunikací k nadcházejícímu domácímu zápasu určitě začít podstatně dříve, stejně jako i s prodejem vstupenek, protože během delšího časového období se může podařit oslovit více fanoušků a prodat více vstupenek. Bohužel klub nevyužívá žádné nástroje typu podpora prodeje či event marketingu jako výše představované Teplice a fanouškům až na výjimky nenabízí na utkání žádnou pravidelnou přidanou hodnotu. V průběhu podzimu měli kluboví příznivci možnost si nárazově o poločase zasoutěžit o produkty od partnerů klubu, ale například fanzóny před stadionem na jihu Čech úplně chybí.

Den před domácím utkáním je, stejně jako v případě Teplic, publikováno preview, v rámci kterého je poměrně detailně představen soupeř, vzájemná bilance obou klubů, statistiky ze současné sezony, aktuální forma soupeře, jeho poslední výsledky a nechybí ani vyjádření vybraného hráče a trenéra.

Součástí preview je i odkaz na koupi vstupenek. V porovnání s Teplicemi je obsah zajímavější a soupeř je detailněji představen, na druhou stranu by mohlo být preview publikováno dříve než den před zápasem, protože to může pomoci přilákat fanoušky.

Největší rozdíl u obou klubů z pohledu komunikace vztahující se k zápasu se zdá být v samotném zápasovém dni. Dynamo svoji aktivitu na sítích v den zápasu začíná obdobně jako Teplice – jednoduchou grafikou informující fanoušky o tom, že je den, kdy hraje Dynamo, dále v kolik hodin se zápas koná, nechybí odkaz na koupi vstupenek a odkaz na preview. Následuje příspěvek týkající se zápasového magazínu Dynamák se souhrnem toho, co je jeho obsahem. Na rozdíl od teplického klubu je magazín v papírové podobě, protože klub nemá svoji mobilní aplikaci a fanoušci si ho musí za symbolickou cenu koupit. Sestava je zveřejněna také hodinu před utkáním formou grafiky v barvách klubu. Českobudějovický klub je výrazně aktivnější co do počtu příspěvků na sociálních sítích v den utkání, protože již od rána zásobuje fanoušky fotkami ukazující přípravu stadionu, příjezd hráčů na stadion, rozsvícení, ale i záběry přímo ze hřiště z průběhu utkání. Klub tím dává najevo, že myslí i na fanoušky, kteří zrovna nejsou na stadionu a určitě se jedná o pozitivní stránku komunikace klubu. Samozřejmostí jsou informativní typy příspěvků jako u teplického klubu, přinášející průběžný poločasový stav, střídání hráčů nebo konečný výsledek. V případě výhry mohou i fanoušci na jihu Čech nahlédnout na pozápasové oslavy přímo v kabině díky videu sdílenému na Instagramu i Facebooku. Po zápase je sdílený záznam tiskové konference, kde trenér a vybraný hráč odpovídají na otázky novinářů. Jejich odpovědi jsou následně sepsány do reportu k utkání, který je publikovaný na webu následující den. Na sociálních sítích je klub aktivní i mimo zápasové dny a pro fanoušky sdílí různé formy obsahu z tréninků a zákulisí. Využívají k tomu primárně Instagram a příspěvky typu stories a reels. Dynamo je také výrazně kreativnější u představování posil a ve většině případů jsou nově příchozí hráči představováni formou originálního videa. V porovnání s Teplicemi má tak Dynamo v tomto ohledu navrch.



Obrázek 16 - Ukázky příspěvků SK Dynamo České Budějovice I.
Zdroj: Instagram SK Dynamo České Budějovice

Na druhou stranu chybí nějaký delší video formát, jako připravují FK Teplice magazín Skláři a Týden na Stínadlech, protože fanoušci nemají kromě fotek a krátkých videí z tréninků žádnou možnost, jak detailněji nahlédnout do zákulisí, zjistit, jaká panuje atmosféra v týmu, jak se hráči připravují na zápasy

nebo jaké novinky se aktuálně v klubu řeší. Ideálně by se mělo jednat o video, které také přiblíží celkové fungování klubu.

Získávání zpětné vazby a zjišťování spokojenosti fanoušků se službami na stadionu či produkty ve fanshopu není zatím žádným způsobem realizováno a v tomto ohledu by měl českobudějovický klub v učinit určité kroky. Vytvoření dotazníku, jako tomu bylo v případě Teplic není žádným náročným úkonem a může to klubu poskytnout velmi cenné informace a zvýšit angažovanost a také spokojenost fanoušků. Na klubových sítích chybí větší interakce mezi klubem a fanoušky, v průběhu podzimu nebyly publikovány žádné kvízy či soutěže. Jedinou aktivitou tohoto typu je předzápasová „tipovačka“, kdy klub od fanoušků zjišťuje jejich tipy na výsledek utkání.

Jak vyplynulo z rozhovoru s marketingovým manažerem klubu, vztah mezi klubem a fanoušky aktuálně není ideální, klub se na tom však na první pohled dle komunikace na sociálních sítích nesnaží nikterak pracovat. Zcela chybí příspěvky vyjadřující poděkování fanouškům za podporu během utkání či apel na důležitost jejich podpory. Na druhou stranu pozitivně lze hodnotit akci, kterou si klub připravil pro fanoušky ve spolupráci s partnerem – pivovarem Budvar – a o kterou byl velký zájem. Permanentkáři měli možnost si společně s některými hráči A-týmu projít prostory pivovaru a následně s nimi i diskutovat na různá témata. Jednu akci si Dynamo na podzim připravilo také pro mladší fanoušky v podobě již zmiňovaného turnaje ve videohře FIFA. Kluboví příznivci se v rámci turnaje mohli střetnout s hráči A-týmu. Propojení týmu s fanoušky je důležité a klub by v tomto ohledu měl podnikat i další kroky.

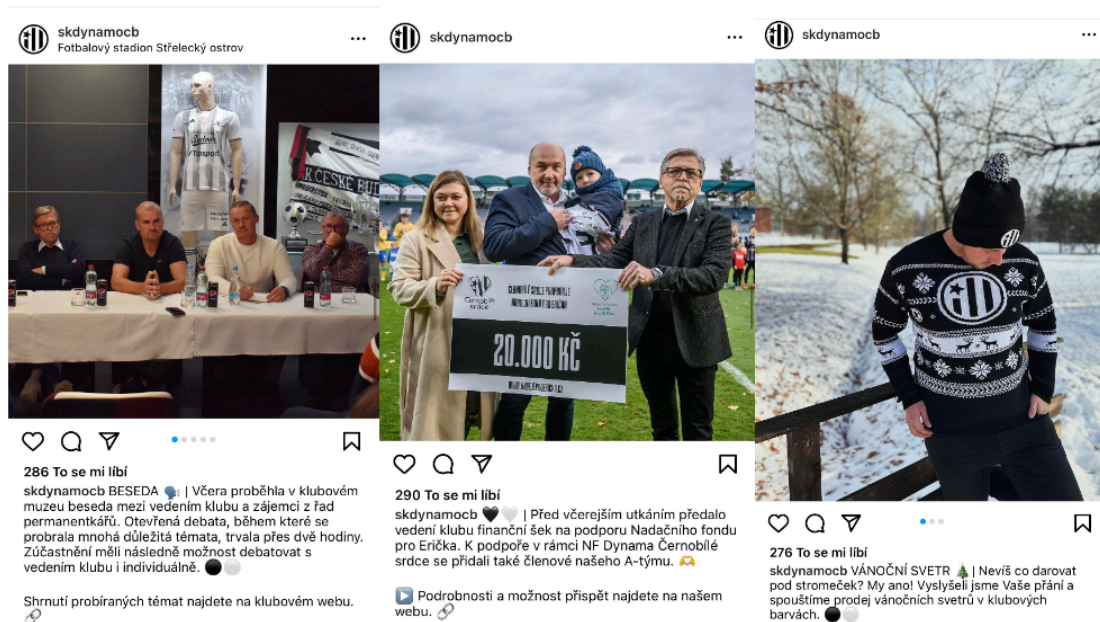


Obrázek 17 - Ukázky příspěvků SK Dynamo České Budějovice II.

Zdroj: Instagram SK Dynamo České Budějovice

Fanoušci klubu si stěžují na netransparentnost komunikace klubu zejména v ohledu komunikace učiněných kroků ve sportovním úseku – změny trenérů, uskutečněné přestupy či odchody hráčů. Klub v listopadu roku 2023 sice uspořádal besedu s vedením klubu pro majitele permanentních vstupenek, ale na tyto jednorázové akce je zapotřebí navázat kontinuální transparentní komunikací i veřejně na klubových kanálech. Českobudějovický klub v porovnání s Teplicemi není tak medializovaný, protože například členové jeho vedení nikterak nevystupují v žádných fotbalových pořadech či podcastech, jako tomu je u zástupců teplického klubu. Větší otevřenost a vystupování vedení klubu by jistě pomohla ke zlepšení vztahu s fanoušky a také zlepšení celkové pověsti klubu.

Z pohledu CSR aktivit a příspěvků tohoto typu na sociálních sítích je českobudějovické Dynamo v porovnání s Teplicemi výrazně méně aktivní, a to primárně z toho důvodu, že Nadační fond Černobílé srdce v roce 2023 pomáhal pouze jednou. Příspěvky propagující zboží prodávané ve fanshopu jsou na sítích sdíleny pravidelně, někdy i několikrát za měsíc. U obou porovnávaných klubů se výrazně liší forma, jakou klubové zboží fanouškům představují. Zatímco Teplice k tomu využívají předpřipravené šablony v klubových barvách žluté a modré, do kterých zasadí ukázky vybraného zboží, Dynamo ve většině případů ukazuje zejména oblečení na konkrétních osobách – zaměstnancích klubu či hráčích.



Obrázek 18 - Ukázky příspěvků SK Dynamo České Budějovice III.
Zdroj: Instagram SK Dynamo České Budějovice

6.3 Komparativní analýza webů FK Teplice a SK Dynamo České Budějovice

FK Teplice

Webové stránky FK Teplice jsou dohledatelné pod doménou www.fkteplice.cz. Na úvodní straně dominuje jedna ze základních klubových barev, modrá. Po rozkliknutí detailu některé ze záložek je poté už web z důvodu lepší přehlednosti laděný do bílé barvy. Záhlaví webové stránky je tvořeno celkem deseti záložkami (novinky, klub, A-tým, B-tým, mládež, víc než fotbal, historie, fanoušci a partneři), vedle zmíněných záložek je dále umístěný proklik na klubový fanshop nacházející se na odlišné doméně a také ikony jednotlivých sociálních sítí, pomocí nichž se mohou fanoušci jedním kliknutím na vybrané klubové síti přemístit. Velmi pozitivním prvkem je také možnost volby jazyka na webu, návštěvníci mají na výběr mezi češtinou a angličtinou.

Dominantním prvkem na úvodní stránce webu je sekce s články, návštěvníci mají jako první na očích poslední tři publikované články, přičemž velkou část zabírá fotografie z jednoho článku. Ta bohužel strhává většinu pozornosti a u některých fanoušků může způsobovat menší přehlednost. Níže se nachází grafika informující o nejbližším zápase A-týmu, přičemž jedná-li se o zápas domácí, součástí je také odkaz na nákup vstupenek. Kromě článků mají fanoušci na webu možnost shlédnout také již zmiňovaná videa – Magazín Skláři, tiskové konference ze zápasů či videa z předzápasových fanzón. Součástí úvodní strany je mimo jiné informace o klubové mobilní aplikaci a odkaz k jejímu stažení prostřednictvím App Store či Google Play. Severočeský klub pro své fanoušky připravuje mimo jiné i

newsletter, k jehož odběru se mohou přihlásit níže na webu. Zápatí je věnováno klubovým sponzorům a partnerům, neboť v něm jsou vyobrazená jejich loga, nelze opomenout generálního partnera, sázkovou kancelář Tipsport, ta má v rámci úvodní strany na webu zcela výsadní postavení a přímo pod informací o nadcházejícím zápase se nachází panel s apelem na učinění sázky, po rozkliknutí jsou fanoušci přeměrování přímo na stránky sázkové kanceláře. Tato grafika Tipsportu je vytvořená speciálně pro FK Teplice, neboť jsou na ní fotografie vybraných hráčů klubu. Za nedostatek webu lze označit absenci diskuzního fóra, prostřednictvím něhož by mohli fanoušci pokládat své dotazy.



Obrázek 19 - Úvodní stránka webu FK Teplice
Zdroj: (FK Teplice, 2023)

V případě teplického klubu byla na sociálních sítích velmi intenzivní propagace domácích zápasů a prodeje vstupenek. Tento prvek se promítá také do webových stránek. V týdnu, kdy se hraje domácí utkání se po načtení webových stránek nejprve zobrazí následující vyskakovací okno, prostřednictvím něhož klub zve fanoušky na zápas. Toto vyskakovací okno hned na začátek upoutá pozornost návštěvníka webu a může mít vliv na rozhodování o účasti na zápase.



Obrázek 20 - Vyskakovací okno na webu FK Teplice
Zdroj: (FK Teplice, 2023)

SK Dynamo České Budějovice

Web českobudějovického klubu má doménu www.dynamocb.cz. Úvodní stránka je laděná do bílé barvy, což celému webu dává podstatně lepší přehlednost než tomu v případě webových stránek FK Teplice. Struktura úvodní strany a hlavní lišta se záložkami se u obou klubů výrazně neliší. Rozcestník na webu Dynama se skládá ze záložek klub, stadion, vstupenky, A-tým, B-tým, ženy, akademie, press, fanzóna a fanshop. Neliší se ani propojení webu s klubovými sociálními sítěmi, stejně jako na webu Teplic, i na webu jihočeského Dynama se nachází ikony jednotlivých sociálních sítí, skrze které se mohou fanoušci dostat jedním klikem na klubové sítě. Na rozdíl od Teplic jsou webové stránky českobudějovického Dynama pouze v českém jazyce.

Největší část úvodní stránky znovu zabírá sekce s třemi nejnovějšími články. Na rozdíl od webu Teplic však každý z článků zabírá stejnou část tohoto panelu a úvodní strana v kombinaci s bílou barvou působí mnohem přehlednějším dojmem. Českobudějovický klub v rámci úvodní strany samozřejmě také informuje o nejbližším nadcházejícím zápase, kromě toho však připomíná i výsledek posledního odehraného ligového utkání, včetně prokliku na report z utkání, ohlasů a fotogalerie. Zvláštní pozornost je věnována nadačnímu fondu (ten je však v případě českobudějovického klubu podstatně méně aktivní než ten teplický) a fanshopu.

Oba kluby mají stejného generálního partnera – Tipsport, tudíž i na stránkách Dynama se nachází také banner vyzývající fanoušky k sázce, na němž jsou tentokrát pro změnu tři hráči Českých Budějovic. Úvodní strana webu ve spodní části dále obsahuje miniatury facebookových příspěvků, jejichž detail si mohou fanoušci rozkliknout a také carousel na němž se střídají fotografie hráčů A-týmu s jejich statistikami z probíhající sezony. Zápatí je i u druhého webu věnováno klubovým partnerům. Na webu Dynama zcela chybí možnost odběru newsletteru, neboť pro fanoušky není připravován. Shodným znakem obou webů je absence diskuzního fóra či formuláře pro zaslání dotazu. Českobudějovický klub na svém webu do konce roku 2023 měl sekci „ptejte se“, nicméně po hanlivých a urážlivých komentářích směřujících primárně na vedení klubu byla tato sekce z webu odstraněna.

• LFA FORTUNA LIGA KLUBY F.L. PROJEKTY F.L. VSADTE NA PRÍŠTI ZÁPAS JAB -1.77 3.9 4.6 -CEB

SK DYNAMO České Budějovice

Klub Stadion Vstupenky A-tým B-tým Ženy Akademie Press Fanzóna Fanshop

Rozhovor s trenérem B-týmu dnes

V týmu chci udržet stejnou energii jako doposud, říká trenér B-týmu Dušan Žmolík

Preview včera

K dalšímu utkání Dynamo pojedou do Mladé Boleslavi

Rozhovor s posilou před 3 dny

Jsem rád, že jsem zpět, říká navrátillec Patrik Brandner

Střelecký ostrov, ne 25.2.2024, FORTUNA LIGA

SK Dynamo Č. Budějovice 2:1 SK Sigma Olomouc

• REPORT • OHLASY • FOTO

Lokotrans Arena Mladá Boleslav, FORTUNA LIGA

FK Mladá Boleslav 15:00 SK Dynamo Č. Budějovice

• PREVIEW • ONLINE

Cernobílé srdce NADAČNÍ FOND

FANSHOP

Obrázek 21 - Úvodní strana webu SK Dynamo České Budějovice

Zdroj: (SK Dynamo České Budějovice, 2023)

Klubu z jihu Čech na sociálních sítích v porovnání s Teplicemi chyběla větší propagace domácích zápasů. Stejně tak na webu chybí vyskakovací okno s informací o nejbližším domácím zápase, které sice může působit z pohledu komunikace trochu agresivně, nicméně pro předání informace o nejbližším utkání se jedná o velmi dobrý nástroj. Po rozkliknutí stránek ve vyhledávači se místo toho před načtením stránek zobrazí vyskakovací okno odkazující na web města České Budějovice. Pro fanoušky se jedná o naprosto nerelevantní vyskakovací okno a působí velmi rušivým dojmem. Klub by měl tuto plochu využít spíše k výše zmiňovaným účelům.



Obrázek 22 - Vyskakovací okno na webu SK Dynamo České Budějovice
Zdroj: (SK Dynamo České Budějovice, 2023)

6.4 Identifikace slabých stránek aktuální komunikační strategie SK Dynamo České Budějovice

Pro optimalizaci komunikační strategie profesionálního fotbalového klubu SK Dynamo České Budějovice bylo zapotřebí identifikovat slabé stránky aktuální klubové komunikace. K jejich odhalení byly využity nejprve metoda hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s marketingovým manažerem klubu a dále analýza obsahu na sítích a webových stránkách a jejich komparace s dalším ligovým klubem, FK Teplice. Postupně byly v komunikaci identifikovány následující nedostatky:

- **nedostatečné kapacity v marketingovém týmu,**
- **malá propagace domácích zápasů a inovativnost v obohacení programu,**
- **velmi malá snaha o zvýšení angažovanosti a budování dobrých vztahů s fanoušky,**
- **netransparentní komunikace vedení klubu,**
- **malá aktivita v oblasti CSR.**

Ústředním problémem, který má vliv na všechny ostatní zmíněné nedostatky, se zdá být přetíženost marketingového týmu. Primárně se jedná o marketingového manažera, který musí zajistit velmi široké spektrum aktivit a jak sám v rozhovoru přiznal, minimálně jednoho pracovníka věnujícího se marketingu a komunikaci by v týmu rád uvítal. V aktuální době je překážkou pravděpodobně zejména špatná finanční kondice klubu. Nedostatečné kapacity marketingového týmu se dále odráží například na malé aktivitě Nadačního fondu Černobílé srdce, který v roce 2023 zaštilil pouze jeden projekt. Přitom větší aktivita v oblasti společenské odpovědnosti by mohla klubu pomoci zlepšit jeho pověst a posílit značku. Pozitivním efektem by pak mohl být větší zájem potenciálních sponzorů a partnerů o vstup do klubu a zlepšení současné špatné finanční situace. Zároveň se tyto aktivity klubu mohou odrazit ve větším zájmu fanoušků, kterým může být sympatické, že se jejich oblíbený klub snaží podporovat například lokální komunitu.

Z rozhovoru i komparativní analýzy vyplynulo, že klub je velice málo aktivní v propagaci domácích zápasů hraných na stadionu na Střeleckém ostrově. Marketingový manažer přiznal, že z nástrojů propagace je aktuálně využívána pouze reklama u mediálních partnerů v rádiu. Klub v současné době nevyužívá žádné formy outdoor reklamy ani reklamy na sociálních sítích. V porovnání s klubem FK Teplice je Dynamo také výrazně méně aktivní v propagaci zápasů na svých klubových sociálních sítích, jednak klub začíná informovat o nejbližším domácím zápase pozdě, ale zároveň je jeho komunikace a snaha přesvědčit fanoušky k účasti na zápase velice málo intenzivní. Nejsou využívána žádná forma podpory prodeje ani nástroje event marketingu. Klub fanouškům nepřináší během zápasů takřka žádnou přidanou hodnotu a nesnaží se vylepšovat jejich zážitek. V současné době, kdy se týmu sportovně nedaří, jsou tyto nástroje ovšem zcela klíčové, protože mohou pomoci přesvědčit fanouška, aby na stadion přišel i přes malý sportovní zážitek.

Třetí slabinou v komunikaci fotbalového klubu SK Dynamo České Budějovice je malá snaha o zvýšení angažovanosti jejich fanoušků. Na sociálních sítích chybí prvky vybízející fanoušky k interakci, kromě zápasů klub fanouškům nenabízí žádné další aktivity mimo zápasové dny (až na výjimky, jako byla prohlídka pivovaru s týmem či FIFA turnaj). Klubu zcela chybí mobilní aplikace, prostřednictvím níž by mohl od fanoušků sbírat data, zjišťovat zpětnou vazbu a třeba na základě ní i zlepšovat služby na stadionu či ve fanshopu. Zpětnou vazbu klub nezjišťuje ani jiným způsobem, jako například FK Teplice formou dotazníku. Za pozitivum lze částečně hodnotit aktivitu klubu na sociálních sítích v zápasové dny, kdy se snaží atmosféru ze stadionu přenášet formou početných příspěvků i na fanoušky, kteří se utkání osobně neúčastní. Z tohoto úhlu pohledu je klub na sociálních sítích aktivní i mimo zápasové dny a sdílí pro fanoušky fotografie či krátká videa z tréninků a přípravy týmu nejčastěji ve formě instagramových či facebookových příběhů (tzv. stories). Ačkoliv tyto příspěvky vyvolávají mezi fanoušky velkou angažovanost, v komunikaci klubu zcela chybí již zmiňovaný delší video formát, jenž by ještě více přiblížil zákulisí fungování celého klubu a aktuální atmosféru panující v týmu. Pro fanoušky může při rozhodování o účasti na zápase velice důležité, pokud vidí, že i přes špatnou celkovou situaci klubu táhne tým za jeden provaz.

Dost možná největší slabinou v současné komunikační strategii klubu je netransparentnost komunikace vedení klubu. Klubovní představitelé jen velmi málo komunikují k fanouškům, kromě jedné besedy uskutečněné na podzim roku 2023 vedení klubu v podstatě nikde veřejně nevystupuje, fanouškům nejsou vysvětlována učiněná rozhodnutí a nejsou nijak informováni o současné situaci klubu a nadcházejících krocích. Právě tato skutečnost mezi nimi vyvolává největší naštvaní a rozhořčenost a pravděpodobně má i velký vliv na nízkou návštěvnost na zápasech v současné sezoně.

7 Výzkum mezi fotbalovými fanoušky týmů z FORTUNA:LIGY

7.1 Příprava a realizace dotazníkového šetření

Cíl dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření v práci přímo navazuje na předchozí dvě výzkumné metody a jeho hlavním cílem je zjistit, jak marketingové aktivity fotbalových klubů z nejvyšší české fotbalové soutěže ovlivňují fanoušky a zároveň zjistit, jak na ně působí vedlejší faktory, jež kluby svojí marketingovou komunikací ovlivnit přímo nemohou.

Cílová skupina

Původním záměrem bylo dotazníkové šetření provést čistě mezi fanoušky klubu SK Dynamo České Budějovice a s jeho distribucí měl pomoci klub prostřednictvím jeho sociálních sítí. Vzhledem k situaci, která na konci roku 2023 v českobudějovickém klubu nastala (viz kapitola 4.4) a rozladěnosti fanoušků klubu nepřipadalo v úvahu toto šetření provádět, protože naštvání a negativní emoce, které fanoušci dávali najevo v komentářích na klubovém webu a sociálních sítích, by výrazně ovlivnily a zkreslily také výsledky samotného šetření. Po domluvě s marketingovým manažerem tak tento typ dotazníkového šetření proveden nebyl a po diskuzi s vedoucím práce byla následně cílová skupina upravena a zobecněna na fanoušky všech týmů z Fortuna ligy.

Výzkumné otázky a hypotézy

VO1: Jaké faktory primárně ovlivňují rozhodování fanouška o účasti na domácím zápase jeho oblíbeného klubu z Fortuna ligy?

H1: Faktor atraktivity soupeře více ovlivňuje fanoušky, kteří nevládnou permanentní vstupenku než fanoušky, kteří ji vlastní.

První výzkumná otázka a hypotéza vyplynuly z rozhovoru s marketingovým manažerem fotbalového klubu SK Dynamo České Budějovice, jenž hovořil o vlivu vybraných faktorů ovlivňujících rozhodování fanouška o účasti na zápase.

VO2: Jaký je vztah mezi angažovaností fanouška na sociálních sítích a průměrným množstvím navštívených zápasů jeho oblíbeného klubu z Fortuna ligy?

H2: Existuje závislost mezi angažovaností fanouška na sociálních sítích a počtem navštívených zápasů jeho oblíbeného klubu.⁷

Vztahem mezi aktivitou klubů na sociálních sítích a návštěvností zápasů se zabývala v různých studiích řada autorů. Například výzkum Jennifer Campell z Carthage College ukázal, že aktivita klubů na sociálních sítích a zvyšování angažovanosti fanoušků má vliv na návštěvnost sportovních událostí.

VO3: Jaký typ obsahu na sociálních sítích je pro fanouška zajímavější?

H3: Příspěvky přibližující zákulisí fungování týmu zajímají fanoušky více než příspěvky věnující se historii klubu.

Studie 2023 sports fan insights: The beginning of the immersive sport era od společnosti Deloitte ukazuje, že příspěvky typu „behind the scenes“ jsou mezi fanoušky velice oblíbené a zvyšují jejich angažovanost. Cílem této výzkumné otázky je tak zjistit, jaký další obsah chtějí na sociálních sítích fanoušci konzumovat.

⁷ Angažovanost fanouška na sociálních sítích byla v dotazníkovém šetření zjišťována pomocí otázek týkajících se jeho aktivity u příspěvků jeho oblíbeného klubu na sociálních sítích a množstvím interakcí.

VO4: Jaké nástroje marketingové komunikace klubů mají vliv na rozhodování fanouška o účasti na domácím utkání jeho oblíbeného klubu?

H4: Nástroje event marketingu ovlivňují fanouškovo rozhodování více než nástroje podpory prodeje. Poslední výzkumná otázka a hypotéza znovu vychází z rozhovoru s marketingovým manažerem českobudějovického Dynama. Ten v rozhovoru poukázal na to, jak se velké kluby snaží udělat ze zápasů co největší show, kde jako příklad uvedl předzápasové fanzóny. Cílem je tak zjistit, zda tyto nástroje event marketingu ovlivňují rozhodování fanoušků více než podpora prodeje.

Členění a skladba dotazníku

Otázky byly v dotazníku logicky a tematicky seskupeny do následujících sekcí.

- **Úvod** obsahoval filtrační otázku, aby byli vyřazeni fanoušci, kteří nemají oblíbený tým v české lize a následně byla pokryta tematika permanentních vstupenek a faktorů ovlivňujících rozhodování fanoušků o účasti na zápase.
- **Sekce 2** zjišťovala vztah fanoušků k jednotlivým klubovým kanálům, jejich angažovanost a preference v obsahu příspěvků.
- **Sekce 3** se nejprve zaměřovala na vliv nástrojů marketingové komunikace fotbalových klubů na fanouškovo rozhodování o účasti na zápase a dále obsahovala otázky zaměřující se na současný trend, klubové mobilní aplikace.
- **Sekce 4** nejprve fanouškům nastiňovala hypotetickou modelovou situaci a následně zjišťovala, co by fanoušky motivovalo k návratu na stadion.
- **Závěr** dotazníku zahrnoval otázky sociodemografického charakteru, zjišťující jejich pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání.

Pilotáž dotazníkového šetření

Pilotní dotazníkové šetření proběhlo v období od 16.2. do 18.2. 2024 a zúčastnilo se ho celkem 7 respondentů z řad fotbalových fanoušků týmů z Fortuna ligy. Věkové rozložení těchto respondentů bylo následující – 16–25 let (dva), 26–35 let (jeden), 36–45 let (dva), 46–55 let (jeden), 56 let a více (jeden). Ohlasy na dotazník byly během pilotáže pozitivní, respondenti hodnotili pozitivně skladbu otázek, jejich obsah i formu. I přesto došlo po provedení pilotáže k provedení několika úprav na základě zpětné vazby od respondentů.

Na základě poznatků z pilotáže byla do několika otázek přidána možnost výběru odpovědi „jiné“ pro případy, že by si respondent nevybral z nabízených možností. Týkalo se to například otázek č. 7, 11 a 13. Tento krok se následně ukázal jako pozitivní, neboť tento typ odpovědi byl respondenty využíván poměrně hojně. Další poznatek, na němž se shodli respondenti nad 46 let, směřoval k otázce č. 21, která u respondentů zjišťovala, zda jejich oblíbený klub má mobilní aplikaci. Vzhledem k tomu, že zmínění dva dotazovaní si nebyli u této otázky jisti, byla přidána ještě možnost „nevím“. V otázce č. 25 nacházející se v poslední sekci dotazníku týkající se hypotetické modelové situace jeden z respondentů podotkl, že jeho by v podobné situaci dokázalo k návratu na stadion přesvědčit, kdyby klub fanouškům různými způsoby dával najevo, že mu nejsou lhostejní. Po zvážení bylo toto tvrzení skutečně do otázky č. 25 zařazeno a velká část respondentů se s ním následně i ztotožnila.

Kromě těchto úprav zásadnějšího charakteru odhalila pilotáž několik málo překlepů v otázkách či odpovědích, neoznačené otázky jako povinné a také absenci poděkování za účast v průzkumu po odeslání dotazníku.

Realizační fáze dotazníkového šetření

Finální verze online dotazníku byla připravena v elektronické platformě MS Forms. Samotný sběr dat byl uskutečněn od středy 21.2. do pondělí 26.2. 2024 primárně prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Twitter. Použitý byl záměrný výběr a technika vhodné příležitosti. Na Facebooku byli

kontaktování správci fanouškovských skupin jednotlivých týmů a pomohli s distribucí dotazníku mezi fanoušky. Protože je současná fotbalová komunita koncentrována možná ještě ve větší míře na sociální síti Twitter, také zde byl dotazník nasdílen a díky oslovení fotbalových novinářů, představitelů klubů a dalších osobností z české fotbalové scény získal dotazník na Twitteru obrovský dosah, což se projevilo i na velkém množství odpovědí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 888 respondentů, přičemž 861 respondentů v první filtrační otázce odpovědělo, že jsou fanoušky některého klubu z české nejvyšší soutěže. Tito respondenti pokračovali v dotazníkovém šetření dále. Pro zbylých 27 respondentů výzkum skončil, neboť nespádali do cílové skupiny. Finální velikost výběrového vzorku tak byla **n = 861**.

7.2 Analýza a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření

Celý dotazník byl tvořen 29 otázkami, přičemž v rámci této podkapitoly budou vybrané otázky vyhodnoceny, graficky zpracovány a následně okomentovány. Otázky vybrané pro detailnější analýzu byly vybírány s ohledem pro návrhovou část této práce. Celý dotazník je součástí příloh této práce.

7.2.1 Struktura výběrového souboru

Segmentační otázky, pomocí nichž je možné popsat strukturu výběrové souboru, byly v rámci dotazníku řazeny až na konci (**Otázky č. 27 a 28**). Pro lepší představu o struktuře respondentů jsou však nyní analyzovány jako první. Ve výběrovém souboru tvořeném 861 respondenty měli většinové zastoupení muži 84,1 % (724), což v případě fotbalových fanoušků není překvapivé. Ženy byly zastoupeny 15,7 % (135), dva respondenti vybrali u pohlaví možnost „jiné“.

Věkově je vzorek relativně rovnoměrně rozložený, avšak určité rozdíly je možné sledovat. Nejzastoupenější byla věková skupina 26–35 let s 245 respondenty (28,5 %), která byla následována věkovými skupinami 16–25 let s 227 respondenty (26,4 %) a 36–45 let se 192 respondenty (22,3 %). O něco menší zastoupení pak měly věkové skupiny nad 46 let. Konkrétně se jednalo o 124 (14,4 %) dotazovaných spadajících do věkové skupiny 46–55 let a 68 (7,9 %) respondentů starších než 56 let. Menší počet respondentů ve věkových skupinách nad 46 let může být do jisté míry zapříčiněn způsobem distribuce dotazníku prostřednictvím sociálních sítí, kde jsou respondenti v těchto věkových skupinách zastoupeni v menší míře. Zároveň je však potřeba říct, že také zastoupení těchto fanoušků přímo na fotbalových stadionech je určitě nižší, než je tomu v případě fanoušků ve věku 16 až 45 let. Z tohoto pohledu je tak vzorek skutečně demograficky rovnoměrný.

Pohlaví	Muž	724	84,1%
	Žena	135	15,7%
	Jiné	2	0,2%
Věkové rozložení	26–35 let	245	28,5%
	16–25 let	227	26,4%
	36–45 let	192	22,3%
	46–55 let	124	14,4%
	56 let a více	68	7,9%
	Méně než 15	5	0,6%

Tabulka 4 - Struktura výběrového souboru $n = 861$

Zdroj: Vlastní zpracování 2023

Otázka č. 2: Kterému ligovému klubu fandíte?

Ve výběrovém souboru dominují fanoušci dvou největších a neúspěšnějších českých fotbalových klubů, SK Slavia Praha a AC Sparta Praha. K pražské Slavii se v rámci dotazníkového šetření hlásilo 281 respondentů (33 %), ke Spartě pak 162 respondentů (19 %). Zbytek výběrového souboru (49 %) je poté složený z fanoušků ostatních 14 prvoligových klubů. Zdůvodněním pro dominantní postavení fanoušků

Sparty a Slavie je skutečnost, že se jedná o kluby s největšími fanouškovskými základnami v České republice.⁸ V případě pražské Slavie navíc napomohla k získání takto vysokého počtu respondentů skutečnost, že dotazník na svém účtu na sociální síti X (dříve Twitter) nasdílel ředitel strategické komunikace vršovického klubu, Mgr. Jakub Splavec, a výrazně tak podpořil dosah mezi slávistickými fanoušky.

Přestože jsou ve výběrovém vzorku zastoupeni fanoušci všech klubů z Fortuna ligy, u některých z nich se ukázalo být problémem získat výraznější zastoupení. Primárně se jednalo o kluby FC Hradec Králové, FC Zlín, FK Jablonec, MFK Karviná (ke každému ze zmíněných klubů se přihlásilo 8 dotázaných) a FK Mladá Boleslav se zastoupením 4 dotázaných. U zmíněných klubů bylo problémem oslovení většího množství respondentů zejména z důvodů neaktivity fanouškovských skupin daných klubů na Facebooku, neochoty správců těchto skupin sdílet dotazník a zároveň se nepodařilo oslovit ani žádné osoby z těchto klubů, které by byly ochotny dotazník nasdílet na svých účtech.



Graf 1 - Klubová příslušnost respondentů $n = 861$
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 3: Kolik domácích zápasů Vašeho oblíbeného klubu průměrně navštívíte za sezonu? (podzimní + jarní část, ligová i pohárová utkání)

Otázka č. 5: Vlastníte permanentní vstupenku na domácí zápasy vašeho oblíbeného klubu?

Charakteristika fanouška	Průměrný počet navštívených domácích zápasů za sezonu					
	0	1-5	6-10	11-15	15 a více	Σ
Permanentkář	0	5	20	88	272	385
Nepermanentkář	75	229	117	28	27	476
Σ	75	234	137	116	299	861

Tabulka 5 - Průměrný počet navštívených zápasů za sezonu $n = 861$
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

⁸ To dokládá například průměrná návštěvnost domácích zápasů obou klubů ze sezony 2022/2023, kdy se oba zmíněné kluby pohybovaly nad 14 tisíci fanoušky. Pro představu, klub s třetí nejvyšší průměrnou návštěvností domácích zápasů v dané sezoně, FC Viktoria Plzeň se pohybovala okolo 8,5 tisíc fanoušků.

Fanoušci (respondenti) byli dále členěni z hlediska průměrného počtu navštívených domácích zápasů jejich oblíbeného týmu v rámci jedné sezony (bez ohledu na to, zda se jedná o ligové či pohárové utkání) a také na základě toho, zda jsou či nejsou majiteli permanentní vstupenky. Tyto informace jsou zásadní pro zjišťování dalších souvislostí. Ve výběrovém souboru se našlo 75 respondentů (8,7 %), kteří uvedli, že za sezonu nenavštíví ani jedno domácí utkání jejich oblíbeného týmu.⁹ Největší zastoupení měli fanoušci navštěvující více než 15 domácích utkání za sezonu, 299 (34,7 %), přičemž 272 z nich současně uvedlo, že jsou majiteli permanentní vstupenky. 1–5 domácích utkání navštíví 234 (27,2 %) dotazovaných, kteří jsou v 98 % případů nepermanentkáři. Menší zastoupení (15,9 %) měli fanoušci navštěvující 6–10 domácích zápasů, respektive 11–15 zápasů (13,5 %). Z kontingenční tabulky č. 5 je na první pohled patrné, že skutečnost, zda člověk vlastní či nevlastní permanentní vstupenku výrazně ovlivňuje průměrný počet navštívených domácích zápasů oblíbeného klubu za sezonu. Z celkových 385 respondentů, kteří uvedli, že mají permanentní vstupenku, jich 360 (93,5 %) za sezonu průměrně navštíví více než 11 zápasů. Zatímco 88,4 % dotázaných bez permanentní vstupenky v průměru navštíví 10 a méně zápasů jejich oblíbeného klubu v rámci jedné sezony.

Otázka č. 8: Uvedte, jak následující faktory ovlivňují vaše rozhodování o účasti na zápase
(1 = velmi ovlivňuje, 5 = vůbec neovlivňuje)

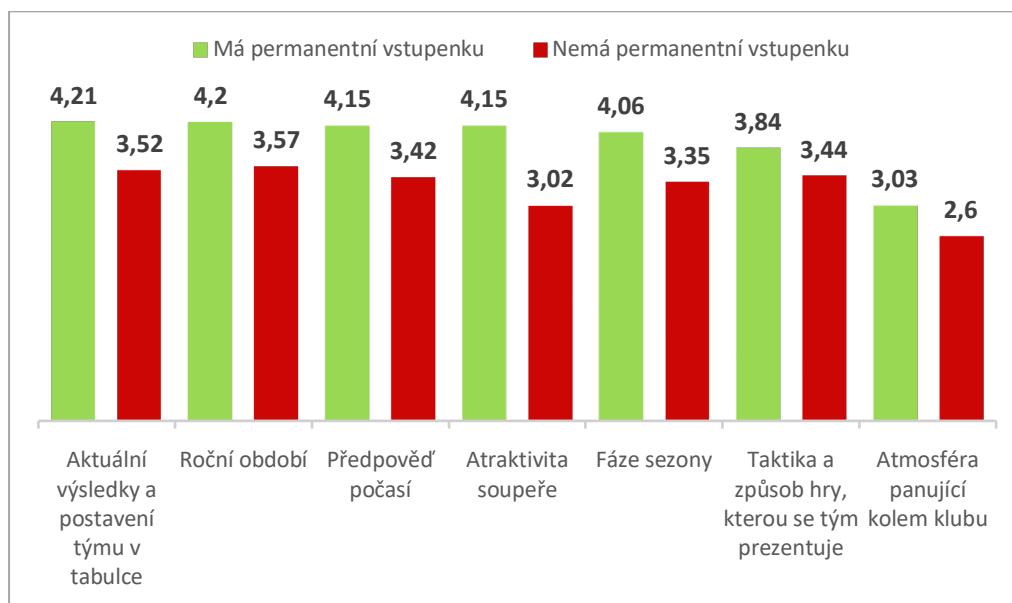
Na otázku č. 8 odpovídalo celkem 786 respondentů a byli vyřazeni lidé, kteří v otázce č. 3 odpověděli, že za sezonu nenavštíví ani jeden domácí zápas jejich oblíbeného týmu, u kterých nedávalo smysl se dotazovat na faktory ovlivňující jejich rozhodování o účasti na zápase. Jednotlivé faktory byly vydefinovány na základě rozhovoru s marketingovým manažerem klubu SK Dynamo České Budějovice. Jednalo se o pětistupňovou škálovou otázku, v rámci níž respondenti posuzovali, jak jednotlivé faktory ovlivňují jejich rozhodování o účasti na domácím zápase jejich oblíbeného klubu. Hodnota 1 představovala odpověď „velmi mě ovlivňuje“, hodnota 5 poté „vůbec mě neovlivňuje“. To znamená, že čím nižší hodnotu respondent konkrétnímu faktoru přisoudil, tím více ovlivňuje jeho rozhodování. Celkem bylo posuzováno šest faktorů – **aktuální výsledky a postavení týmu v tabulce** (z pohledu marketingového manažera ovlivňuje právě tento faktor rozhodování fanoušků nejvíce), **roční období, předpověď počasí, atraktivita soupeře, fáze sezony či význam utkání (např. zápas v pohárech, o postup do play off, o titul/záchranu), taktika a způsob hry, kterou se tým prezentuje**, a nakonec **atmosféra panující uvnitř klubu a kolem něj**.

Kontingenční graf č. 2 porovnává průměrné hodnoty jednotlivých faktorů u fanoušků s permanentní vstupenkou a bez permanentní vstupenky. Při pohledu na graf je patrné, že hypotéza marketingového manažera Dynama České Budějovice byla chybná, neboť z výzkumu vyplynulo, že **aktuální výsledky a postavení týmu v tabulce** nejsou faktorem, který by měl největší vliv na rozhodování fanoušků. Naopak se jedná o činitel, jenž v případě permanentkářů ovlivňuje rozhodování nejméně. U nepermanentkářů je průměrná hodnota faktoru o něco nižší (=vyšší vliv), avšak i tak se jedná mezi těmito fanoušky o druhý nejméně ovlivňující činitel. Obecně se dá říct, že permanentkáře takřka neovlivňují ani faktory **ročního období, předpovědi počasí, atraktivity soupeře, fáze sezony či taktika a prezentovaný způsob hry**. Všechny vyjmenované činitele mají průměrnou hodnotu pohybující se kolem 4 bodů. Výrazně nejnižší průměrné hodnoty mezi majiteli permanentních vstupenek dosáhl faktor **atmosféry panující v klubu a kolem něj** (3,03).

Z tabulky č. 5 vyplynulo tvrzení, že fanoušci bez permanentní vstupenky v průměru za sezonu navštíví méně zápasů než fanoušci s permanentní vstupenkou. A právě graf č. 2 ukazuje jeden z důvodů, proč tomu tak je. Tito fanoušci jsou ve všech případech mnohem více ovlivňováni jednotlivými faktory než

⁹ Tito respondenti byli následně dotazováni, jaký je hlavní důvod, proč na domácí zápasy jejich oblíbeného týmu nechodí a poté byli přesměrováni až na otázku č. 9. 39 (52 %) z těchto respondentů uvedlo, že hlavním důvodem jejich neúčasti na domácích zápasech je vzdálenost na stadion jejich oblíbeného týmu, 24 (32 %) respondentů pak uvedlo že preferují sledování zápasů z pohodlí domova nebo v nějakém podniku.

permanentkáři. Důvodem je fakt, že permanentkáři defacto činí to nejvýznamnější rozhodnutí na začátku sezony ve chvíli, kdy se rozhodují, zda si koupí či nekoupí permanentní vstupenku. Následně je každá neúčast na zápase může mrzet, neboť si za ně předem zaplatili. Naproti tomu nepermanentkáři se rozhodují operativně před každým zápasem a mají větší tendenci se nechat ovlivnit jednotlivými faktory. Výhodou pro ně je, že mohou svoji účast před každým zápasem zvážit a neplatí za něj dopředu. Musí však zaplatit vyšší průměrnou cenu vstupenky za jedno utkání než vlastník permanentní vstupenky. Největší rozdíl mezi oběma typy fanoušků je pozorovatelný u faktoru **atraktivita soupeře**, kde je průměrná hodnota u nepermanentkáře o 1,2 bodu nižší. Největší vliv má také u fanoušků bez permanentní vstupenky **atmosféra panující uvnitř klubu a kolem něj** s průměrnou hodnotou 2,6.

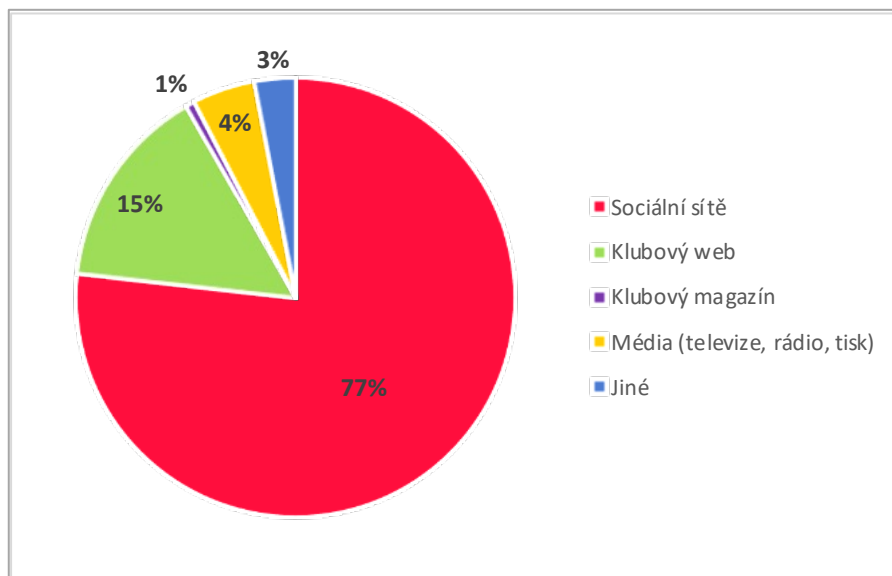


Graf 2 - Faktory ovlivňující fanouškovo rozhodování o účasti na zápase n = 786
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka 9: Co je pro vás hlavním informačním zdrojem o dění kolem vašeho oblíbeného klubu?

Na otázku odpovídalo celkem 861 respondentů a z výsledků vyplývá, že pro 77 % respondentů (661) jsou hlavním informačním zdrojem ohledně dění kolem jejich oblíbeného klubu **sociální sítě**. Za zmínku ovšem stojí fakt, že 543 z lidí, kteří považují za hlavní informační zdroj o jejich klubu sociální sítě navštěvují současně také **klubový web**, ačkoliv pro ně není hlavním informačním zdrojem. Ten označilo jako primární zdroj o poznání méně respondentů, konkrétně 15 % (129). Zajímavostí je, že 67 (51,9 %) dotázaných, pro něž je klubový web hlavním zdrojem informací, spadají do věkových skupin 46–55 let, respektive 56 let a více.

4 % respondentů čerpají informace primárně z **médií (televize, rádia a tisku)**, 1 % pak z **klubového magazínu**. Možnost „jiné“ zvolila 4 % (25) dotázaných, přičemž nejčastěji se v komentáři u odpovědi objevovala jako hlavní informační zdroj klubová mobilní aplikace.



Graf 3 - Hlavní zdroj informací o oblíbeném klubu n = 861
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 16: Na které ze zmíněných sociálních sítí přicházíte s vaším oblíbeným klubem do kontaktu nejčastěji?

Protože bylo zjištěno, že sociální sítě jsou primárním zdrojem informací pro 77 % (661) respondentů, nyní jim bude věnováno více pozornosti. Kontingenční tabulka č. 6 ukazuje, na jakých sociálních sítích přijdou jednotlivé věkové skupiny nejčastěji do kontaktu se svým klubem. Defacto se z toho dá také vyčíst, jaké sociální sítě jednotlivé věkové skupiny využívají nejčastěji. Na otázku odpovídalo 839 respondentů, kteří uvedli, že sledují svůj oblíbený klub na některé ze sociálních sítí. Data zjištěná touto otázkou jsou pro fotbalové kluby důležitá zejména z toho pohledu, aby mohly uzpůsobit komunikační styl pro jednotlivé sociální sítě. Nejobecnější pohled na tabulku přináší závěr, že nejvíce dotázaných fanoušků (38 %) přichází do kontaktu se svým oblíbeným klubem na Facebooku, 33,5 % na sociální síti X (dříve Twitter) a 26,5 % na Instagramu. Zbylé sociální sítě nemají významné zastoupení.

V případě fotbalové komunity je důležité zmínit právě sociální síť X, dříve Twitter. Ta má sice v porovnání s Facebookem a Instagramem podstatně méně aktivních uživatelů, ale mezi fotbalovými fanoušky se těší veliké oblibě, pro které to není jen prostředek pro diskuzi s ostatními fanoušky a fotbalovými osobnostmi, ale právě i pro interakci s klubem a jeho představiteli. Jak je patrné z kontingenční tabulky č. 6, velice oblíbený je mezi fanoušky ve věku **26–35 let**, kde ho jako hlavní sociální síť pro interakci s klubem využívá 104 z 240 respondentů z dané věkové skupiny. Ve všech ostatních věkových skupinách nad 35 let měla síť X větší zastoupení než Instagram.

Facebook je mezi fotbalovými fanoušky také stále velmi hojně využíván, ve třech nejstarších věkových skupinách se dokonce jedná o nejčastěji uváděnou sociální síť. Facebook má velice silné postavení mezi respondenty nad **56 let**, 54 z 66 respondentů (81,8 % dotázaných z této věkové skupiny) ho uvedlo jako síť, na které přijdou do kontaktu se svým oblíbeným klubem nejčastěji. Také druhá nejstarší věková skupina v rámci výběrového souboru **46–55 let** přichází se svým klubem nejčastěji do kontaktu prostřednictvím Facebooku, konkrétně 56,3 % (67) respondentů. V rámci dané věkové skupiny se ovšem nachází i významná část respondentů upřednostňující pro interakci s oblíbeným klubem X (Twitter) (22,7 %), respektive Instagram (19,3 %). Nad 50 % všech respondentů se Facebook dostal i ve věkové skupině **35–45 let**, kde ho uvedlo 89 ze 183 dotázaných (48,6 %). Silné postavení má mezi respondenty v tomto věku také X (37,7 %).

Výzkum v podstatě také potvrdil, že nejpočetnější věkovou skupinou na Instagramu jsou mileniálové ve věku **18–35 let**, neboť ze všech respondentů, kteří v otázce zaškrtnuli tuto sociální síť (222) spadá do zmíněné věkové skupiny 18–35 let 178 z nich (80,2 %).

Sociální sítě								
Věk		Facebook	X (Twitter)	Instagram	Tiktok	Youtube	Threads	Σ
	Méně než 15		0	2	2	1	0	0
16-25 let		26	71	127	0	2	0	226
26-35 let		83	104	51	0	2	0	240
36-45 let		89	69	16	1	8	0	183
46-55 let		67	27	23	0	2	0	119
56 let a více		54	8	3	0	0	1	66
Σ		319	281	222	2	14	1	839

Tabulka 6 - Věkové skupiny a jejich vztah k jednotlivým sociálním sítím n = 839

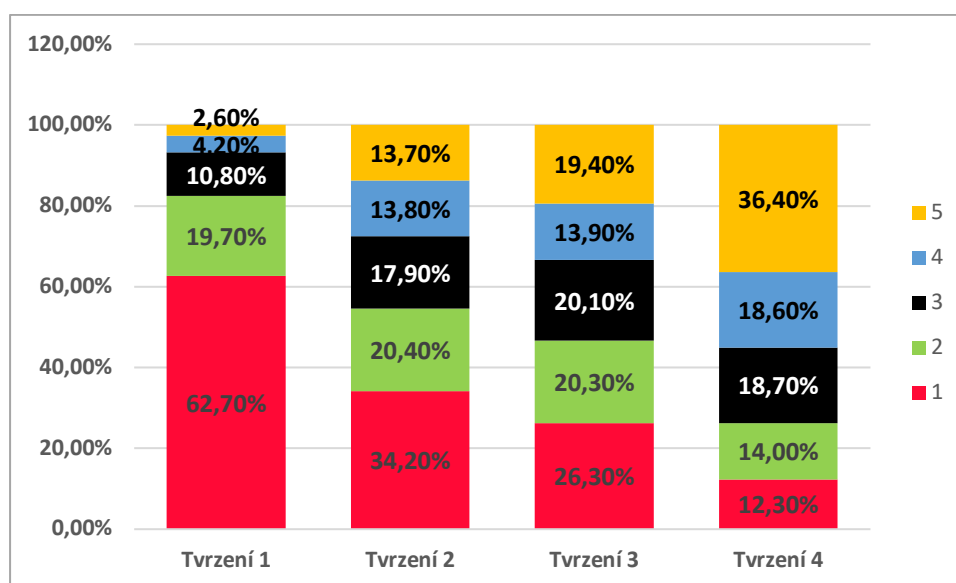
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 17: Na škále od 1 do 5 ohodnoťte, jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními.

(1 = s tvrzením se absolutně ztotožňuji, 5 = s tvrzením se vůbec neztotožňuji)

Další škálová otázka se věnovala angažovanosti fanoušků na sociálních sítích a poslouží k testování hypotézy H2 stanovené na začátku praktické části. Celkem byla uvedena čtyři tvrzení, která respondenti znovu hodnotili na pětistupňové škále. Hodnota 1 představovala odpověď „s tvrzením se absolutně ztotožňuji“, hodnota 5 poté „s tvrzením se vůbec neztotožňuji“. Na otázku odpovídalo i v tomto případě 839 respondentů, sledujících jejich oblíbený klub na sociálních sítích.

- Tvrzení č. 1: S mým oblíbeným klubem přijdu na sociálních sítích do kontaktu několikrát denně.
- Tvrzení č. 2: Každý den reaguji na příspěvky svého oblíbeného klubu (aktivně je pročítám, dávám lajky nebo komentáře).
- Tvrzení č. 3: Se svými přáteli si navzájem sdílím příspěvky mého oblíbeného klubu a diskutujeme o nich.
- Tvrzení č. 4: Svůj klub na sociálních sítích sleduji spíše pasivně, příspěvkům nepřikládám velkou pozornost a příliš na ně ani nereaguji.



Graf 4 - Angažovanost fanoušků na sociálních sítích n = 839

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Výsledky ukazují, že fotbaloví fanoušci jsou velice hladoví po informacích týkajících se jejich oblíbeného klubu, neboť **62,7 % dotázaných u tvrzení č. 1 uvedlo, že přichází se svým oblíbeným klubem na sociálních sítích do kontaktu několikrát denně, zároveň dalších 165 (19,7 %) hodnotilo tvrzení dvěma body představující taktéž projev ztotožnění se.** Tyto výsledky též vypovídají o velké aktivitě fotbalových klubů na sociálních sítích, protože to znamená, že ve velké míře přidávají příspěvky každý den.

Tvrzení č. 2 se poté zabývalo každodenní interakcí fanoušků u příspěvků jejich oblíbených klubů. Zde už je na škále pozorovatelné poněkud větší rozvrstvení jednotlivých odpovědí. Absolutní ztotožnění se vyjádřilo u tohoto tvrzení 34,20 % (287) respondentů. Dalších 20,40 % (171) dotázaných hodnotilo dvěma body. **Nadpoloviční většina respondentů tak každý den detailněji pročítá příspěvky klubů, lajkuje je anebo komentuje.** Detailnější analýza těchto výsledků ukazuje, že s tvrzením projevují souhlas primárně respondenti do 35 let, od nichž pochází 60 % všech hodnocení s 1 a 2 body. Neutrální postoj vyjádřilo 17,90 % dotázaných. Na rozdíl od prvního tvrzení zde vyjádřilo i více respondentů neztotožňující se postoj, konkrétně 116 z nich (13,80 %) hodnotilo 4 body, 115 (13,70 %) pak vyjádřilo absolutní nesouhlas. Jak bylo následně zjištěno, takřka **čtvrtina dotázaných hodnotících čtyřmi a pěti body nepoužívá sociální sítě jako hlavní zdroj pro zjišťování informací o klubu.**

Tvrzení č. 3 zjišťovalo, jak fotbaloví fanoušci diskutují o příspěvcích jejich oblíbených fotbalových týmů na sociálních sítích se svými přáteli, respektive jak a zda si je mezi sebou sdílí. U třetího tvrzení je v porovnání s tvrzením č. 2 pozorovatelný poměrně výrazný úbytek u respondentů, kteří hodnotili jedním bodem, konkrétně byl zaznamenán pokles o 7,9 procentních bodů. **Analýza ukázala, že 7,7 % respondentů, kteří u tvrzení č. 2 hodnotili jedním či dvěma body se s tvrzením č. 3 absolutně neztotožňují, tedy volili hodnotu 5.** Dá se tak konstatovat, že se jedná o velmi angažované jedince, kteří ovšem nemají potřebu sdílet příspěvky se svými přáteli, anebo o nich diskutovat. Tvrzení č. 4 má defacto opačný význam než tvrzení č. 2, což také dokládají výsledky, protože bodové rozložení je víceméně opačně rozvrstvené.

Otázka č. 18: Ohodnoťte na škále od 1 do 5, jak jsou pro vás zajímavé následující typy obsahu na sociálních sítích fotbalových klubů. (Pozn. může se jednat i o obsah, které dělají jiné kluby)
(1 = velmi zajímavé, 5 = absolutně nezajímavé)

	Méně než 15	16-25	26-35	36-45	46-55	56 a více	
Obsah ze zákulísí	1,40	1,37	1,55	1,48	1,55	1,59	1,49
Informace o zápasech	1,60	1,62	1,67	1,48	1,59	1,59	1,59
Rozhovory s hráči a trenéry (ohlasy ze zápasů)	1,60	1,68	1,72	1,54	1,54	1,64	1,64
Fotky a videa z tréninků a ze zápasů	1,60	1,84	2,05	2,06	2,07	2,37	2,02
Preview před zápasy	1,60	2,02	2,17	2,02	2,09	2,33	2,11
Příspěvky o historii klubu	2,00	2,27	2,21	2,10	2,19	2,33	2,21
Videa z dovednostních soutěží hráčů	1,60	2,02	2,31	2,55	2,24	2,53	2,29
Propagace klubových předmětů či vstupenek	2,00	2,24	2,28	2,25	2,34	2,76	2,31
Znalostní kvízy a soutěže	1,20	2,03	2,41	2,66	2,37	2,33	2,35
	1,72	1,90	2,02	2,01	1,96	2,17	

Celový průměr hodnocení příspěvku

Celkové průměrné hodnocení věkové skupiny

Tabulka 7 - Hodnocení příkladů příspěvků na soc. sítích n = 839

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Další ze škálových otázek se zabývá jednotlivými typy příspěvků fotbalových klubů na sociálních sítích a zkoumá, jak jsou pro fanoušky zajímavé. Tabulka č. 7 porovnává **průměrné hodnocení jednotlivých typů příspěvků napříč věkovými skupinami**. Pro komplexnější pohled byly přidány také **celkové průměrné hodnoty jednotlivých příspěvků a zároveň celkové průměrné hodnocení každé věkové skupiny**. V každém sloupci (věkové skupině) je zeleně zvýrazněný nejlépe a červeně nejhůře hodnocený příspěvek. U některých věkových skupin došlo ke shodnému výsledku u více typů příspěvků, proto může být zbarveno i více polí.

Respondenti hodnotili jednotlivé typy příspěvků znovu na pětistupňové škále, přičemž hodnota 1 vyjadřuje odpověď „příspěvek je pro mě velmi zajímavý“, hodnota 5 „příspěvek je pro mě absolutně nezajímavý“. Na první pohled je z tabulky možné vidět, že **žádný ze zmíněných formátů nemá celkové průměrné hodnocení nižší než 3 představující neutrální odpověď**. Znamená to, že ani jeden z typů není celkově považován za nezajímavý. Naopak, výsledky ukazují, že **fanoušci na sociální sítě nechodí pouze za zábavou, ale očekávají zde i informační prvek**, což potvrzuje i hodnocení příspěvků informačního charakteru. Koneckonců to jen dokládá již dříve zjištěnou skutečnost, že sociální sítě jsou pro většinu fanoušků také hlavním informačním zdrojem. Kluby by tak měly najít vhodnou rovnováhu mezi informačním a zábavným obsahem, aby fanoušci zůstali informovaní, ale zároveň neklesala jejich angažovanost.

Nejlépe hodnoceným typem příspěvku se staly s průměrnou hodnotou 1,49 příspěvky typu „behind the scenes“ neboli obsah ze zákulisí. Tento typ příspěvku byl nejlépe hodnoceným příspěvkem ve čtyřech ze šesti věkových skupin. Nejnižší průměrná hodnota byla zaznamenána ve věkové skupině 16–25 let, tedy ve věkové skupině, která se svým oblíbeným klubem přichází do kontaktu primárně na Instagramu. Právě ten je vhodnou sociální sítí pro příspěvky tohoto typu, ať už ve formě již dříve zmiňovaných instagramových příběhů (stories) nebo reels. Jen o málo horší celkové průměrné hodnocení získaly příspěvky typu informace o zápasech a ohlasy ze zápasů (rozhovory s hráči a trenéry).

Na opačném pólu tabulky, tedy mezi příspěvky hodnocenými nejhůře, se nachází videa z dovednostních soutěží hráčů, propagace klubových předmětů či vstupenek a vůbec nejhorším formátem obsahu z pohledu celkového průměru hodnocení skončily znalostní kvízy a soutěže. Právě hodnocení kvízů a soutěží je poměrně překvapivé, protože odborníci poukazují na to, že tímto způsobem mohou fotbalové kluby zvyšovat angažovanost fanoušků. Výsledky výzkumu jsou tak v rozporu s těmito tvrzeními. Na druhou stranu je potřeba říct, že i nejhůře hodnocené typy příspěvků fanoušci považují za spíše zajímavé, neboť jejich průměrná hodnota nedosahuje ani 2,5 bodů.

Nejhůře hodnotící věkovou skupinou byli respondenti nad 56 let, jejichž průměrné hodnocení příspěvků bylo 2,17 bodů. Vůbec nejhorším typem příspěvku je pro je pro tyto dotazované propagace klubových předmětů a vstupenek, jehož průměrná hodnota měla hodnotu 2,76, zároveň se jednalo o nejhorší průměrnou hodnotu v rámci všech typů příspěvků a věkových skupin.

Otázka č. 20: Na škále od 1 do 5 ohodnoťte, jak by vás dokázaly přesvědčit k účasti na domácím zápase vašeho klubu následující marketingové aktivity klubu. (Bez ohledu na to, zda vlastníte permanentní vstupenku nebo ne)

(1 = ovlivnilo, 2 = spíše ovlivnilo, 3 = neutrální postoj, 4, = spíše neovlivnilo, 5 = neovlivnilo)

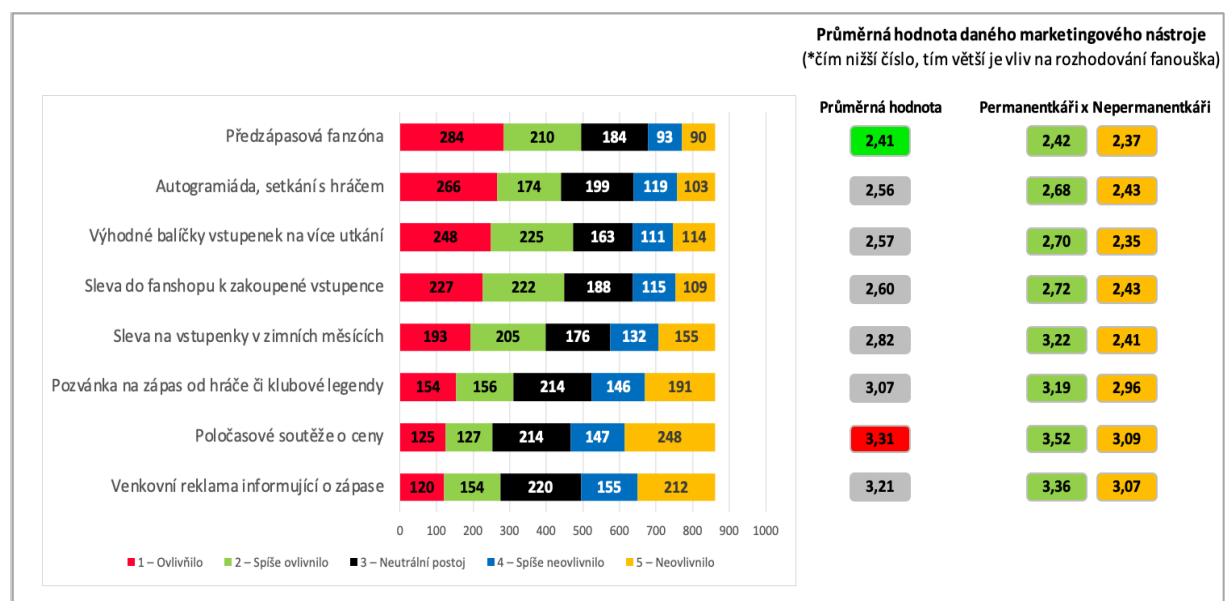
V rámci dvacáté otázky respondenti hodnotili na výše popsané pětistupňové škále, do jaké míry by je ovlivnily vybrané marketingové aktivity k účasti na domácím zápase jejich oblíbeného fotbalového klubu. V levé části grafu je znázorněno rozložení odpovědí u jednotlivých marketingových aktivit, v pravé části pak průměrná hodnota aktivity vypočtená z odpovědí všech respondentů a také porovnání průměrné hodnoty majitelů permanentních vstupenek s nepermanentními.

Z výsledků vyplývá, že všechny zmíněné marketingové aktivity fotbalových klubů mají větší vliv na nepermanentkáře než na majitele permanentních vstupenek. Znovu se tak potvrzuje skutečnost, že tito fanoušci chodí na stadion primárně z oddanosti a lásky k jejich oblíbenému klubu a doprovodné aktivity hrají na jejich rozhodování mnohem menší vliv.

Jako aktivita s největším vlivem na rozhodování fanoušků vychází s průměrnou hodnotou 2,41 předzápasová fanzóna, která by ovlivnila nebo alespoň spíše ovlivnila 57,4 % respondentů, naopak pouze 183 respondentů (21,3 %) hodnotilo 4 či 5 body. Zároveň se jedná o aktivitu, která má takřka stejný vliv na permanentkáře i nepermanentkáře, neboť rozdíl mezi průměrnými hodnotami obou skupin fanoušků byl pouhých pět desetin.

Stále s pozitivním hodnocením, a tedy i vlivem na rozhodování fanoušků, vychází z výzkumu aktivity jako **autogramiáda či setkání s hráčem, výhodné balíčky vstupenek a sleva do fashopu k zakoupené vstupence a sleva na vstupenky v zimních měsících**. Všechny zmíněné iniciativy klubů mají celkové průměrné hodnocení nižší než 3, což znamená, že rozhodování fanoušků spíše ovlivňují. Velký rozpor v hodnocení mezi permanentkáři a nepermanentkáři nastal v případě klubové aktivity označené jako slevy na vstupenky v zimních měsících. Zatímco nepermanentkáři průměrně hodnotily tuto iniciativu hodnotou 2,41, majitelé permanentních vstupenek by se danou aktivitou ovlivnit spíše nenechali, neboť jejich průměrná hodnota vychází na 3,22. Jasně to dokazuje také skutečnost, že z celkových 398 dotázaných, kteří vybrali hodnotu 1 („ovlivnilo“) a 2 („spíše ovlivnilo“), bylo 241 (60,8 %) fanoušků z řad nepermanentkářů.

Poslední skupinou jsou aktivity s celkovou průměrnou hodnotou přesahující 3. Patří sem **pozvánka na zápas od hráče či klubové legendy, poločasové soutěže o ceny** a vůbec nejhůře hodnocená byla **venkovní reklama informující o zápase**. Tyto prvky rozhodování fanoušků spíše neovlivňují, neznamená to však, že by je kluby neměly využívat. Mohou působit jako dobrý doplňkový nástroj k výše zmíněným aktivitám. Například venkovní reklama je z pohledu klubů zcela zásadní, mělo by se však jednat spíše o reklamu informativního charakteru, která bude zvyšovat povědomí o klubu. Ten by měl být rozhodně ve městě vidět.



Graf 5 - Vliv marketingových nástrojů na rozhodování fanoušků n = 861

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Otázka č. 25: Na škále od 1 do 5 ohodnoťte, co by vás, jako fanouška/fanynku tohoto klubu dokázalo přimět k tomu, že byste znovu začal/a chodit na stadion na domácí zápasy?

(1 = zcela by mě přesvědčilo, 5 = vůbec by mě nepřesvědčilo)

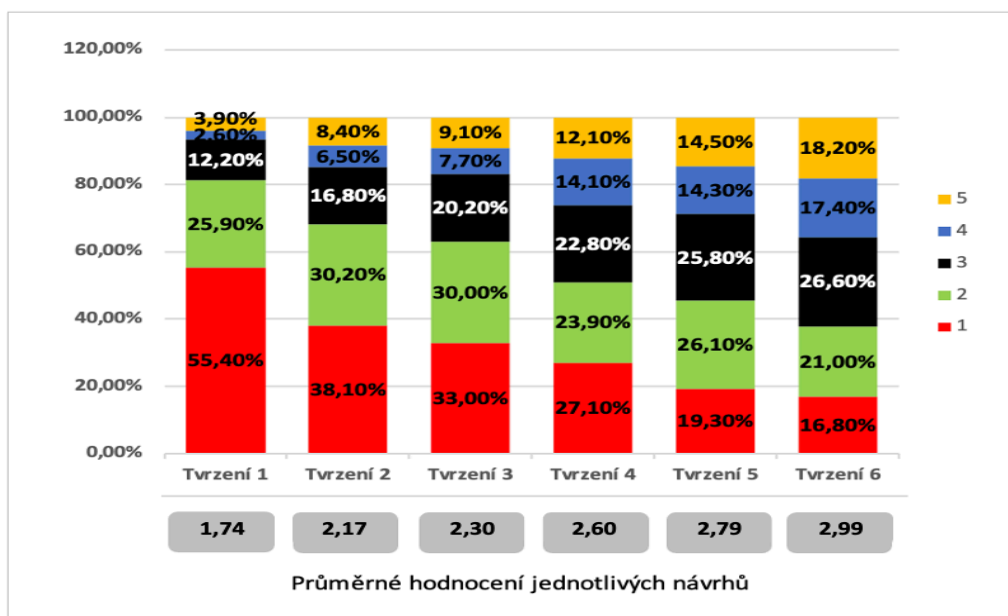
Jedna z posledních otázek v dotazníku byla zaměřená přímo na situaci, která v sezoně 2023/2024 nastala v klubu SK Dynamo České Budějovice a jejímž následkem byl výrazný pokles návštěvnosti na domácích zápasech tohoto klubu. Respondentům byla nejprve přiblížena hypotetická modelová situace, do které se měli respondenti (fanoušci) vcítit. Její znění bylo následující:

Představte si, že jste fanoušek týmu hrajícího pravidelně spíše v nižších patrech tabulky a vy přesto pravidelně chodíte na stadion na domácí zápasy. Váš oblíbený klub špatně vstoupí do nové sezóny, předváděná hra ani výsledky nejsou ideální a začínají se kumulovat prohry. Špatná sportovní výkonnost je doprovázena i podivnými kroky vedení klubu (zejména změny v kádru i realizačním týmu) a netransparentní komunikací. Vám, jako fanouškovi došla trpělivost a dočasně jste přestal chodit na domácí zápasy. Tým se po podzimní části nachází v sestupových patrech tabulky a v jarní fázi sezóny bude hrát o udržení v nejvyšší soutěži. Ke klubu máte citovou vazbu a sestup do druhé ligy by vás mrzel.

Po přečtení modelové situace následně respondenti na pětistupňové škále hodnotili, jak by je jako fanoušky tohoto klubu dokázaly přesvědčit k návratu na stadion během domácích zápasů následující kroky učiněné klubem.

- **Tvrzení 1:** Pokud by klub začal transparentně komunikovat a vedení by mi vysvětlilo aktuální situaci (např. na besedě, které by se účastnilo vedení klubu a fanoušci. Nebo v rámci podcastu, kde by vystupovali členové vedení klubu, odpovídali otázky a vysvětlovali aktuální situaci).
- **Tvrzení 2:** Pokud by mi dal klub najevo, že jsem pro něj důležitý (např. odměna pro permanentkáře formě slevy do fanshopu, dárku nebo něčeho jiného).
- **Tvrzení 3:** Pokud by se tým výsledkově zvednul.
- **Tvrzení 4:** Pokud by klub na sociálních sítích přidával více příspěvků ze zákulisí a fanoušci by měli větší přehled o celkovém dění a náladě v klubu.
- **Tvrzení 5:** Pokud by mi klub na zápasech nabídnul nějakou přidanou hodnotu (např. doprovodný program, setkání s legendami, poločasové soutěže, fanzónu).
- **Tvrzení 6:** Pokud by klub zlevnil vstupné na jarní část sezóny.

Graf č. 5 zobrazuje u jednotlivých tvrzení procentuální rozložení odpovědí respondentů. Ve spodní části je pro komplexnější pohled také vždy uvedena průměrná hodnota daného tvrzení či návrhu.



Graf 6 - Tvrzení/modelová situace n = 861
Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výzkumu jasně vyplývá, že **pro fanoušky je absolutně nejdůležitější transparentní komunikace klubu** a je naprosto nezbytné, aby jim byla celá situace kolem klubu vysvětlena z úst vedení klubu. 477 respondentů (55,40 %) uvedlo, že by je zcela přesvědčilo, kdyby jim byla nastalá situace klubu vysvětlena vedením klubu, ať už formou besedy či podcastu. Dalších 223 dotázaných (25,90 %) hodnotilo 2 body, tudíž i tyto respondenty by transparentní komunikace klubu spíše přesvědčila. 105 respondentů vyjádřilo neutrální postoj, 2,60 % (22) dotázaných hodnotilo 4 body a 3,90 % (34) uvedlo, že by je transparentní stadion k návratu na stadion vůbec nepřesvědčila.

Průměrné hodnocení 2,17 u tvrzení č. 2 ukazuje, že **pro fanoušky je důležité, aby jim klub dával určitým způsobem najevo, že jsou pro něj důležití**. Přestože je průměrná hodnota o něco vyšší, než v případě tvrzení č. 1, stále je takřka 70 % respondentů hodnotilo 1 či 2 body, což znamená, že by je tato klubová iniciativa dokázala k návratu na stadion přesvědčit. O 4,6 procentních bodů se oproti prvnímu tvrzení zvýšil podíl respondentů vyjadřujících neutrální postoj a bez mála 15 % dotázaných hodnotilo 4 nebo 5 body.

Přestože z otázky č. 8 vyplynulo, že aktuální výsledky týmu na rozhodování fanoušků o účasti na domácím zápase spíše nemá vliv, hodnocení třetího tvrzení u otázky č. 25 to spíše vyvrací. 33 % (284) dotázaných uvedlo, že by je zlepšené výsledky týmu dokázaly zcela přesvědčit k návratu na stadion, dalších 30 % (258) přisoudilo tvrzení 2 body, čímž také dali spíše najevo, že by je výsledková vzpruha týmu dokázala k návratu na stadion přesvědčit. 20,20 % respondentů vyjádřilo neutrální postoj, ještě méně dotázaných (7,70 %) volilo 4 body a pouze 9,10 % (78) dotázaných uvedlo, že by je zlepšené výsledky k návratu na stadion přesvědčit nedokázaly.

Výsledky u tvrzení č. 4 poukazují na důležitost sociálních sítí a zejména příspěvků ze zákulisí fungování klubu. Průměrná hodnocení u tohoto tvrzení je 2,60, což je stále výsledek, který naznačuje, že tato iniciativa by fanoušky k návratu na stadion dokázala přesvědčit. 51 % dotázaných hodnotilo 1 či 2 body, 22,80 % fanoušků se vyjádřilo neutrálně, 14,10 % zvolilo čtyřku a 12,10 % by nedokázala tato aktivita klubu na sociálních sítích přesvědčit vůbec.

Poslední dvě tvrzení č. 5 a 6 sice stále dosahují průměrného hodnocení nižšího než 3, na druhou stranu poměr respondentů, kteří hodnotili u těchto tvrzení 1 či 2 body již nedosahuje ani 50 %. Jedná se o

aktivity, které nejsou v porovnání s předchozími až tak přesvědčivé z pohledu přesvědčení fanoušků k návratu na stadion. Přestože odborníci doporučují v době, kdy se klubu nedaří, obohatit zápasový program a doručit fanouškům alternativní formu zábavy či přidanou hodnotu (což bylo popisováno v teoretické části). Z výsledků výzkumu však vyplývá, že tyto aktivity by fanoušky v takové míře přesvědčit nedokázaly. Důvodem může být to, že v případě klubu SK Dynamo České Budějovice není špatná nálada panující kolem klubu způsobena pouze špatnými výsledky, ale také podivnými kroky netransparentní komunikací vedení a špatnou finanční kondicí, což může způsobovat ještě větší nechuť fanoušků chodit na zápasy a následně také menší účinnost různých marketingových aktivit. Přesně takto byla také popisována modelová situace vztahující se k otázce č. 25.

Vůbec nejméně přesvědčující by pro fanoušky bylo zlevnění vstupenek pro jarní část sezony. Pokud by bylo jediným krokem klubu k přesvědčení fanoušků k návratu na stadion zlevnění vstupného, pravděpodobně by to bez jakýchkoliv jiných aktivit přineslo spíše minimální efekt, kterým by navíc klub sám snížil hodnotu svého produktu.

7.3 Testování stanovených hypotéz

V úvodu praktické části byly stanoveny celkem čtyři hypotézy, které budou nyní testovány.

H1: Faktor atraktivity soupeře více ovlivňuje rozhodování o účasti na zápase u fanoušků, kteří nevlastní permanentní vstupenku než fanoušky, kteří ji vlastní.

H₀: Míra ovlivnění faktorem atraktivity soupeře nezávisí na tom, zda fanoušek vlastní či nevlastní permanentní vstupenku.

H₁: Míra ovlivnění faktorem atraktivity soupeře závisí na tom, zda fanoušek vlastní či nevlastní permanentní vstupenku.

K vyhodnocení první hypotézy budou využita data zjištěná prostřednictvím dotazníkové otázky č. 5: „Vlastníte permanentní vstupenku na domácí zápasy vašeho oblíbeného klubu?“ a otázky č. 8: „Uvedte, jak následující faktory ovlivňují vaše rozhodování o účasti na zápase.“ V rámci této otázky respondenti hodnotili na pětistupňové škále právě i aspekt atraktivity soupeře.

(1 = velmi mě ovlivňuje, 5 = vůbec mě neovlivňuje)

Permanentní vstupenka		Atraktivita soupeře					Total
		1	2	3	4	5	
Ano	Count	24.000	24.000	42.000	77.000	218.000	385.000
	% within row	6.234 %	6.234 %	10.909 %	20.000 %	56.623 %	100.000 %
Ne	Count	85.000	87.000	64.000	65.000	100.000	401.000
	% within row	21.197 %	21.696 %	15.960 %	16.209 %	24.938 %	100.000 %
Total	Count	109.000	111.000	106.000	142.000	318.000	786.000
	% within row	13.868 %	14.122 %	13.486 %	18.066 %	40.458 %	100.000 %

Chi-Squared Tests			
	Value	df	p
χ^2	118.984	4	< .001
N	786		

Nominal	
	Value
Contingency coefficient	0.363
Phi-coefficient	NaN
Cramer's V	0.389

^a Phi coefficient is only available for 2 by 2 contingency Tables

Tabulka 8 - Testování H1

Zdroj: Vlastní zpracování v software JASP, 2023

Pro vyhodnocení hypotézy byl vybrán chí–kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce. Už na základě procentuálního rozložení odpovědí v řádcích je na první pohled zřejmé, že **faktor atraktivitu soupeře více ovlivňuje fanoušky bez permanentní vstupenky**. To stejné potvrdil také chí–kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce, protože p hodnota je nižší než běžně konvenčně používaná hladina významnosti $\alpha = 0,05$ a **nulovou hypotézu H_0 tak zamítáme**. Pearsonův kontingenční koeficient a Cramerovo V ovšem naznačují, že závislost mezi proměnnými není příliš silná.

H2: Existuje závislost mezi angažovaností fanouška na sociálních sítích a počtem navštívených zápasů jeho oblíbeného klubu.¹⁰

H_0 : Počet navštívených zápasů za sezonu nezávisí na angažovanosti fanouška na sociálních sítích.

H_1 : Počet navštívených zápasů za sezonu závisí na angažovanosti fanouška na sociálních sítích.

K otestování druhé hypotézy budou využívána data zjištěná z otázky č. 17: „Na škále od 1 do 5 ohodnoťte, jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními.“ Pro vyhodnocení této hypotézy byla zavedena nová proměnná nazvaná jako „Angažovanost na sociálních sítích“. Tato proměnná byla u každého respondenta spočítána jako aritmetický průměr z hodnot uvedených u následujících třech tvrzení:

- S mým oblíbeným klubem přijdu na sociálních sítích do kontaktu několikrát denně.
- Každý den reaguji na příspěvky svého oblíbeného klubu (aktivně je pročítám, dávám lajky nebo komentáře).
- Se svými přáteli si navzájem sdílím příspěvky mého oblíbeného klubu a diskutujeme o nich.

Hodnota proměnné angažovanost byla poté následovně překódována:

Hodnota proměnné angažovanost	Překódovaná odpověď
1,00–1,99	Angažovaný
2,00–2,99	Spíše angažovaný
3	Neutrální
3,01–3,99	Spíše neangažovaný
4,00–5,00	Neangažovaný

Tabulka 9 - Překódování, proměnná angažovanost

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Aby bylo možné zjišťovat závislost, respektive nezávislost počtu navštívených zápasů na angažovanosti fanouška na sociálních sítích, bylo zapotřebí ještě překódovat původně intervalově vyjádřená data z otázky č. 3: „Kolik domácích zápasů Vašeho oblíbeného klubu průměrně navštívíte za sezonu? (podzimní + jarní část, ligová i pohárová utkání)“.

Opověď	Překódovaná odpověď
0	0
1–5	1
6–10	2
11–15	3
15 a více	4

Tabulka 10 - Překódování intervalů s počtem zápasů

Zdroj: Vlastní zpracování

Po překódování odpovědí z obou otázek bylo možné využít pro vyhodnocení hypotézy znovu chí–kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce. Na základě procentuálního rozložení v řádcích je

¹⁰ Angažovanost fanouška na sociálních sítích byla v dotazníkovém šetření zjišťována pomocí otázek týkajících se jeho aktivity u příspěvků jeho oblíbeného klubu na sociálních sítích a množstvím interakcí.

na první pohled patrné, že fanoušci s vyšší angažovaností mají o něco vyšší účast na zápasech než méně angažovaní fanoušci. To potvrzuje i chí–kvadrát test, protože p hodnota je nižší než běžně konvenčně používaná hladina významnosti $\alpha = 0,05$ a nulovou hypotézu H_0 tak zamítáme. Pearsonův kontingenční koeficient a Cramerovo V ovšem naznačují, že závislost mezi proměnnými není příliš silná.

Účast na domácích zápasech		Angažovanost					Total
		Angažovaný	Neangažovaný	Neutrální	Spíše angažovaný	Spíše neangažovaný	
Žádná	Count	8.000	14.000	14.000	19.000	14.000	69.000
	% within row	11.594%	20.290%	20.290%	27.536%	20.290%	100.000%
Vysoká	Count	123.000	12.000	20.000	115.000	27.000	297.000
	% within row	41.414%	4.040%	6.734%	38.721%	9.091%	100.000%
Spíše vysoká	Count	53.000	4.000	9.000	38.000	9.000	113.000
	% within row	46.903%	3.540%	7.965%	33.628%	7.965%	100.000%
Spíše menší	Count	70.000	22.000	19.000	76.000	38.000	225.000
	% within row	31.111%	9.778%	8.444%	33.778%	16.889%	100.000%
Průměrná	Count	49.000	16.000	13.000	39.000	18.000	135.000
	% within row	36.296%	11.852%	9.630%	28.889%	13.333%	100.000%
Total	Count	303.000	68.000	75.000	287.000	106.000	839.000
	% within row	36.114%	8.105%	8.939%	34.207%	12.634%	100.000%

Chi-Squared Tests			
	Value	df	p
χ^2	70.713	16	< .001
N	839		

Nominal	
	Value
Contingency coefficient	0.279
Phi-coefficient	NaN
Cramer's V	0.145

^a Phi coefficient is only available for 2 by 2 contingency Tables

Tabulka 11 - Testování H2

Zdroj: Vlastní zpracování v software JASP, 2023

H3: Příspěvky přibližující zákulisí fungování týmu zajímají fanoušky více než příspěvky věnující se historii klubu.

H_0 : Příspěvky přibližující zákulisí fungování týmu zajímají fanoušky stejně jako příspěvky věnující se historii klubu. ($\mu_1 = \mu_2$)

H_1 : Příspěvky přibližující zákulisí fungování týmu zajímají fanoušky více než příspěvky věnující se historii klubu. ($\mu_1 < \mu_2$)¹¹

Paired Samples T-Test				
Measure 1	Measure 2	t	df	p
Příspěvky ze zákulisí	- Příspěvky o historii klubu	-16.469	838	< .001

Note. For all tests, the alternative hypothesis specifies that Příspěvky ze zákulisí is less than Příspěvky o historii klubu.
Note. Student's t-test.

Descriptives

Descriptives					
	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
Příspěvky ze zákulisí	839	1.487	0.878	0.030	0.590
Příspěvky o historii klubu	839	2.210	1.157	0.040	0.523

Tabulka 12 - Testování H3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

¹¹ $\mu_1 < \mu_2$, protože čímž nižší průměrná hodnota, tím větší je zájem fanoušků o dané příspěvky

Pro vyhodnocení hypotézy byla využita metoda párového testu o průměrech pro závislé vzorky. Protože je p hodnota nižší než běžně konvenčně používaná hladina významnosti $\alpha = 0,05$, **nulovou hypotézu H_0 zamítáme**. To potvrzuje také skutečnost, že průměrná hodnota odpovědi u příspěvků ze zákulisí je výrazně nižší než průměrná hodnota odpovědi u příspěvků o historii klubu.

H4: Nástroje event marketingu ovlivňují fanouškovo rozhodování o účasti na zápase více než nástroje podpory prodeje.

H_0 : Nástroje event marketingu ovlivňují fanouškovo rozhodování stejně jako nástroje podpory prodeje ($\mu_1 = \mu_2$)

H_1 : Nástroje event marketingu ovlivňují fanouškovo rozhodování více než nástroje podpory prodeje ($\mu_1 < \mu_2$)¹²

Pro vyhodnocení a otestování poslední hypotézy byla využita data ze škálové otázky č. 20: „Na škále od 1 do 5 ohodnoťte, jak by vás dokázaly přesvědčit k účasti na domácím zápase vašeho klubu následující marketingové aktivity klubu. (Bez ohledu na to, zda vlastníte permanentní vstupenku nebo ne)“. Hypotéza se zabývá porovnáním marketingových nástrojů event marketingu a podpory prodeje, hodnocených respondenty v rámci dané otázky.

Mezi nástroje **event marketingu** byly zařazeny:

- předzápasová fanzóna se soutěžemi a občerstvením,
- autogramiáda či setkání s hráčem před zápasem,
- poločasové soutěže o ceny.

Mezi nástroje **podpory prodeje** byly zařazeny:

- sleva na vstupenky v zimních měsících,
- výhodné balíčky vstupenek na více utkání,
- sleva do fanshopu k zakoupené vstupence.

U každého respondenta bylo aritmetickým průměrem vypočítáno průměrné hodnocení u obou skupin nástrojů. A následně byla tato data testována pomocí párového testu o průměrech pro závislé vzorky.

Paired Samples T-Test					
Measure 1	Measure 2	t	df	p	
Průměr_event	- Průměr_podpora	2.749	838	0.997	
<i>Note.</i> For all tests, the alternative hypothesis specifies that Průměr_event is less than Průměr_podpora. <i>Note.</i> Student's t-test.					
Descriptives					
Descriptives					
	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
Průměr_event	839	2.748	1.091	0.038	0.397
Průměr_podpora	839	2.654	1.175	0.041	0.443

Tabulka 13 - Testování H4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Hypotézu H_0 nezamítáme, protože rozdíly ve středních hodnotách odpovědí u obou skupin otázek nejsou statisticky významné.

¹² $\mu_1 < \mu_2$, protože čímž nižší průměrná hodnota, tím větší je vliv daných nástrojů na fanouškovo rozhodování

8 Optimalizace komunikační strategie SK Dynamo České Budějovice

Cílem této diplomové práce bylo navrzení inovativní komunikační strategie vybraného profesionální fotbalového klubu. Hlubkovým rozhovorem a komparativní analýzou byly zjištěny některé slabé stránky aktuální komunikace klubu SK Dynamo České Budějovice a následným dotazníkovým šetřením provedeným mezi fotbalovými fanoušky týmů z české nejvyšší fotbalové soutěže byly identifikovány další klíčové informace nezbytné k optimalizaci klubové komunikační strategie. Jejím návrhem se bude zabývat právě závěrečná kapitola této diplomové práce.

8.1 Cílová skupina a cíl komunikační strategie

Cílová skupina

Z pohledu vybraného fotbalového klubu by měla být cílová skupina rozdělena na tři základní segmenty. Prvním z nich jsou majitelé permanentních vstupenek na domácí zápasy SK Dynamo České Budějovice. Jedná se o nejvěrnější část fanoušků, kteří svůj oblíbený klub ve většině případů podporují bez ohledu na aktuální výkonnost či výsledky. Klub nemusí vyvíjet velké úsilí, aby tyto fanoušky motivoval k účasti na zápase, na druhou stranu se jedná o jedince, kterým na klubu skutečně záleží a je pro ně velice důležité, aby jim bylo transparentně komunikováno, co se aktuálně v klubu děje, a to jak v časech dobrých, tak i těch špatných.

Druhou skupinou fanoušků jsou nepermanentkáři, tedy fanoušci, kteří nemusejí navštěvovat zápasy tak pravidelně, jako prvně zmíněná skupina. Důvody proč tito fanoušci nevlastní permanentní vstupenku mohou být různé. Například příliš velká vzdálenost na stadion, časové vytížení, příliš vysoká pořizovací cena permanentní vstupenky nebo vysoký jednorázový výdaj, ale také pouze skutečnost, že někteří lidé raději sledují fotbal z pohodlí domova nebo v nějakém podniku. Jedná se o skupinu fanoušků výrazně ovlivněnou faktory atraktivity soupeře, aktuální výsledky týmu a jeho postavení v tabulce či způsob hry, jakou se tým prezentuje. Pro klub to znamená, že na tyto fanoušky musí cílit s komunikací, která bude zmíněné faktory, pokud možno co nejvíce eliminovat a přesvědčí tuto skupinu fanoušků ke koupi vstupenek, v dlouhodobém horizontu pak ideálně sezonních permanentních vstupenek.

Kromě aktivace fanoušků nepravidelně navštěvujících domácí zápasy Dynama by se měl klub snažit přilákat na stadion i další lidi z regionu, kteří doposud na zápasy největšího jihočeského fotbalového klubu nechodili vůbec. Tento segment může klub získat za pomoci venkovní reklamní kampaní okolí Českých Budějovic a regionu jižních Čech, ale také vybudováním lepších vztahů s hokejovým klubem HC Motor České Budějovice, jehož domácí zápasy navštěvuje v průměru 6 tisíc fanoušků.

Definování cíle komunikační strategie

Obecně by cílem nově navržené komunikační strategie mělo být zvýšení angažovanosti fanoušků a z toho plynoucí vyšší průměrná návštěvnost na domácích zápasech klubu a více prodaných permanentních vstupenek pro nadcházející sezonu. Cíl by měl být ovšem definovaný jako SMART, tedy specifikovaný, měřitelný, akceptovaný, realistický a časově ohraničený.

Pro definování SMART cíle je zapotřebí uvést aktuální průměrnou návštěvnost v probíhajícím ligovém ročníku 2023/2024, která se pohybuje kolem 2 900 diváků. Neméně důležitá je i informace o aktuálním počtu majitelů permanentních vstupenek, jejichž počet zmiňoval v rozhovoru marketingový manažer. V současné době jich má klub kolem 1 000, přičemž v sezoně 2019/2020, kdy se klub vrátil do nejvyšší české fotbalové soutěže, jich měl zhruba 1 500. Jejich počet tak klesl o 1/3.

SK Dynamo České Budějovice se v sezoně 2023/2024 pohybuje na sestupových příčkách a pro stanovení krátkodobého cíle je předpokládáno, že v nadstavbě sezony bude hrát v tzv. skupině o záchranu. Skupina o záchranu je tvořena šesti týmy, kteří v základní části skončí v tabulce na 11.–16. místě. V nadstavbové části pak budou hrát každý s každým, přičemž každý týmů bude hrát minimálně dvakrát na domácím stadionu. Udržení v nejvyšší soutěži je pro každý z klubů absolutní prioritou, jednak z důvodu prestiže, ale současně i z finančního hlediska. Podpora fanoušků v rozhodující fázi sezony tak hraje velmi důležitou roli.

Krátkodobým SMART cílem pro zbytek sezony 2023/2024 nově navržené komunikační strategie fotbalového klubu SK Dynamo České Budějovic je v závěrečných dvou utkáních hrajících na domácím stadionu na Střeleckém ostrově naplnit jeho kapacitu 6 681 diváků minimálně ze 60 %. To znamená, že na každé ze dvou závěrečných utkání by si mělo najít cestu minimálně 4 008 diváků, tedy o 17 % více, než je průměrná návštěvnost domácích zápasů Dynama v této sezoně.

Hlavním SMART cílem pro nadcházející sezonu 2024/2025 je, aby klub prodal před zmíněnou sezonou alespoň 1 200 permanentních vstupenek. S ohledem na současný počet permanentkářů to znamená nárůst prodeje permanentních vstupenek o 20 %¹³. Sekundárním SMART cílem je, aby průměrná návštěvnost domácích zápasů Dynama pohybovala v celé sezoně minimálně na 60 % kapacity stadionu.

8.2 Návrh nové komunikační strategie klubu

Nově navržená komunikační strategie se bude opírat o tu stávající, ale bude do ní implementována řada nových prvků s ohledem na zjištěné slabé stránky. Nový návrh se bude zároveň opírat o výsledky kvantitativního dotazníkového šetření provedeného v rámci praktické části. Návrhy, které budou dále představovány jsou zasazeny do kontextu probíhající sezony 2023/2024, avšak v obecné rovině jsou pro klub využitelné i v budoucnosti.

8.2.1 Transparentnost klubové komunikace

Jak již bylo popisováno dříve v této práci, jedním z hlavních problémů klubu, který způsobuje i velké znepokojení mezi fanoušky je malá transparentnost v komunikaci klubu při interpretaci učiněných rozhodnutí. Jak zároveň vyplynulo z provedeného dotazníkového šetření, tak právě transparentnost v komunikaci byla respondenty vybrána jako hlavní předpoklad pro to, co by je dokázalo přesvědčit k tomu, aby i přes nastalou situaci začali znovu chodit na stadion na domácí zápasy jejich obíbeného klubu, pokud by v něm nastala stejná situace jako v Dynamu.

Pro českobudějovický klub by tak mělo být nejvyšší prioritou, aby vedení klubu vysvětlilo fanouškům otevřeně celou situaci, ve které klub ocitl, obeznámil je s aktuálním stavem klubu a představil nejen vizi a kroky pro zbytek aktuální sezony, ale také směřování klubu v dlouhodobějším charakteru.

Návrh č. 1 – Uspořádání besedy pro fanoušky a média se zástupci klubu

Prvním uskutečněným krokem by mělo být uspořádání besedy pro fanoušky a média, kde bude kromě otevřeného vysvětlení nastalé situace také prostor pro diskuzi a otázky od všech účastníků. Celá akce by měla být současně živě streamovaná i na sociálních sítích. Díky tomu bude dosaženo maximálního dosahu a záznam bude uchován pro všechny, kteří se nemohli zúčastnit besedy v místě konání ani živého vysílání. Ideálním termínem konání besedy by bylo datum 23.3. 2024, kdy má česká fotbalová liga přestávku z důvodu reprezentačního srazu. Zájemci by se registrovali na besedu formou online formuláře. Místo konání by bylo přizpůsobeno dle počtu přizpůsobených účastníků. V úvahu by připadaly prostory klubového muzea či přímo na jedné ze zastřešených tribun v případě většího počtu účastníků. Beseda by s fanoušky by se následně opakovala v podzimní i jarní části sezony 2024/2025.

¹³ Dlouhodobý SMART cíl je definovaný s předpokladem, že se klub zachrání v nejvyšší české fotbalové soutěži.

Klub podobnou akci uspořádal v listopadu roku 2023, toho času však ještě kolem Dynama nepanovala taková atmosféra, jako počátkem roku 2024.

Návrh č. 2 – Pravidelný klubový „Černobílý podcast“

Z provedeného výzkumu mezi fanoušky dále vyplynulo, že 87 % dotázaných by mělo zájem o klubový podcast, který by pravidelně přinášel rozhovory s osobnostmi z klubu, díky kterému by se mohli dozvědět zajímavé příběhy, informace ze zákulisí klubu, ale také pochopit jeho celkové fungování. Podcast je současně dobrým prostředkem, jak klubovým příznivcům interpretovat aktuální dění uvnitř klubu. Realizace klubového podcastu není žádným nákladným krokem a zároveň by mohl přinést poměrně vysoký efekt s ohledem na obnovení zájmu o fotbal mezi fanoušky klubu.

Klub by s podcastem začal také ještě v sezoně 2023/2024, přičemž by vycházel na týdenní bázi a průměrná délka jednoho dílu by byla kolem jedné hodiny. Tento rozhovorový formát by nesl název Černobílý podcast, přičemž název vychází ze základních klubových barev a současně defacto navazuje na nadační fond Černobílé srdce.

První díl Černobílého podcastu by vyšel 26.3. 2024 a prvním hostem by byl jeden z trenérů A-týmu a klubová legenda, Jiří Kladrubský. Host nebyl vybrán náhodně, neboť první díl by vycházel 5 dní před domácím zápasem s jedním z největších českých klubů, AC Sparta Praha. Právě ve Spartě prožil Jiří Kladrubský část své fotbalové kariéry. První díl podcastu by zasazen do komunikace na sociálních sítích jako jedna z pozvánek na domácí utkání se Spartou.

Dalšími hosty podcastu by kromě klubových legend a bývalých hráčů byly členové vedení klubu, současní hráči, zaměstnanci napříč klubem (trenéři mládeže, marketingový manažer, trávnickáři atd.), aby měl fanoušek komplexní pohled o dění v klubu.

8.2.2 Propagace domácích zápasů

Jako další slabá stránka v komunikaci klubu byla identifikována velmi malá propagace domácích zápasů, která je velice málo intenzivní na sociálních sítích a v současné době defacto nulová ve formě outdoor reklamy. Aktuálně probíhá pouze rozhlasová a tisková propagace prostřednictvím mediálních partnerů Hitradio Faktor a Český Rozhlas.

Návrh č. 3 – Intenzivnější propagace domácích zápasů na sociálních sítích

Jak bylo zjištěno z komparativní analýzy, klub začíná propagovat nadcházející domácí utkání na sítích až samotném týdnu, kdy se utkání koná. V tomto týdnu také začíná s prodejem vstupenek. Tento přístup nedává klubu příliš prostoru, jak přesvědčit fanoušky k účasti na tomto zápase a s propagací by měl začít rozhodně dřív. První informace o nejbližším domácím utkání by měla být na sociálních sítích (a také webu) zveřejněna již dva týdny před utkáním. Ve stejný moment by měla být spuštěna také předprodejová fáze, v rámci níž by fanoušci měli možnost si zakoupit vstupenku za zvýhodněnou cenu (bude popisováno v kapitole 8.2.3). S blížícím se utkáním by měl klub intenzitu komunikace vztahující se k domácímu utkání zvyšovat a použít k propagaci i další formy obsahu. Jedním z nich je video pozvánka od některého hráče z A-týmu, který je mezi fanoušky oblíbený. Kromě informací o prodeji vstupenek by měl klub fanoušky informovat také o připraveném doprovodném programu (jeho podoba bude dále představena v kapitole 8.2.3). Při propagaci domácích zápasů by Dynamu mohla pomoci také placená reklama na sociálních sítích Facebook a Instagram, která by geograficky byla cílena na uživatele v Českých Budějovicích a okolí.

Detailní pohled na jednotlivé kroky uskutečněné v rámci propagace zápasu na sociálních sítích bude představen v kapitole 8.2.4 – Optimalizace komunikace na sociálních sítích. V této kapitole bude vytvořen ukázkový obsahový harmonogram příspěvků na sociálních sítích pro měsíc duben.

Návrh č. 4 – (Znovu)využití outdoorové reklamy

Z rozhovoru vyplynulo, že klub z prvků outdoorové reklamy využíval klub v minulosti dvě billboardové plochy přímo v Českých Budějovicích a velice zajímavá byla i jeho spolupráce s dopravním podnikem, kdy městem projížděl autobus s motivy klubu. Aktuálně však klub žádnou formu outdoorové reklamy nevyužívá. Je důležité, aby byl klub ve městě a v regionu vidět a bylo o něm udržováno povědomí. Proto by měl znovu začít využívat venkovní reklamu. Ta by měla být graficky sjednocená a předávat stejnou message. V aktuální situaci v sezoně 2023/2024 by to v závěrečné fázi sezony měl být apel na podporu klubu v boji o udržení první ligy. Hlavní message by tak mohla vypadat následovně „*Buďte dvanáctým hráčem v boji o záchranu ligy v Budějovicích*“. Součástí outdoorové reklamy by také byly soupeři v nadcházejících dvou domácích utkáních. Bude-li znovu předpokládáno, že Dynamo bude účastníkem nejvyšší české soutěže i v příštím ligovém ročníku, tak před startem nové sezony (měsíc červenec) by měl být apel v rámci outdoor reklamy kladen na prodej permanentních vstupenek. Venkovní reklama by následně byla aktualizována každý měsíc.

Konkrétními využívanými plochami by byly:

- 2 reklamní plochy na billboardech v Českých Budějovicích,
- plakáty v dopravních prostředcích MHD,
- 3 Citylight vitríny,
- celoplošná reklama na autobus MHD.¹⁴



Obrázek 23 - Autobus MHD s motivy klubu
Zdroj: (SK Dynamo České Budějovice, 2021)

8.2.3 Podpora prodeje a event marketing

Z výsledků výzkumu vychází, že právě podpora prodeje a event marketing jsou velice vlivnými nástroji, které zejména u fanoušků bez permanentní vstupenky ovlivňují jejich rozhodování o účasti na domácím zápase jejich oblíbeného klubu.

Návrh č. 5 – Předzápasové fanzóny

Předzápasové fanzóny vycházejí z výzkumu jako marketingový nástroj, který ovlivňuje rozhodování fanoušků o účasti na domácím zápase ze všech nejvíce. Z pohledu klubu se přitom nejedná o nákladnou záležitost. V praxi vypadají fanzóny před zápasy tak, že klubem je zajištěno několik stánků s občerstvením, ozvučení celého prostoru hudbou, připravení fotbalových soutěží pro děti i dospělé, případně další aktivity, jako je malování na obličej či stánek s konzolí Playstation 5 s fotbalovou

¹⁴ Klub má s dopravním podnikem dlouhodobé partnerství, v tomto případě by tak platil pouze náklady na výrobu polepu

videohrou FIFA. Přesná podoba fanzóny už vždy záleží na konkrétních možnostech daného klubu. Jak vychází z výsledků výzkumu, součástí fanzóny by mohla být také autogramiáda či setkání s hráči, neboť tento nástroj vychází z pohledu vlivu na rozhodování fanouška jako druhý nejlivnější. Zúčastnit by se jí mohli hráči, kteří jsou v daný moment na marodce, případně mají karetní trest a k zápasu tak nemohou nastoupit.

Českobudějovický klub fanzóny zatím neorganizoval, nicméně z rozhovoru s marketingovým ředitelem vyplynulo, že je to věc, o které uvažovali. Z pohledu klubu by dávalo absolutní smysl vyzkoušet si projekt fanzóny před zmiňovaným zápasem s AC Sparta Praha, u něž se dá očekávat vysoká návštěvnost vzhledem k atraktivitě soupeře. Znovu by je poté klub mohl uspořádat v již zmiňované nadstavbové části soutěže, kdy bude hrát dva domácí zápasy v rámci skupiny o záchranu a bude potřebovat maximální účast a podporu fanoušků na daných utkáních. Od sezony 2024/2025 by fanzóny byly pravidelnou aktivitou uskutečňovanou jednou měsíčně.

Návrh č. 6 – Předprodejová fáze prodeje vstupenek

Šestý návrh vychází z komparativní analýzy sociálních sítí a jedná se o příklad dobré praxe v podání severočeského klubu FK Teplice. Tento před nějakým časem zavedl do prodeje vstupenek tzv. předprodejovou fázi, v rámci níž si mohou fanoušci koupit vstupenky se slevou 50 Kč oproti standardní ceně vstupenky. Předprodejová fáze běží až do posledního dne před utkáním. V den zápasu jsou následně vstupenky na pokladnách i online distribučním portále nabízeny za standardní cenu. Tuto podobu podpory prodeje by do své marketingové komunikace mohlo zařadit i Dynamo České Budějovice a motivovat tím fanoušky ke včasné koupi vstupenek. Pro klub by tento krok samozřejmě znamenal snížení zisku na jedné vstupence, v konečném výsledku to ovšem může pomoci přilákat větší množství fanoušků, lépe naplnit kapacitu stadionu a konečný dopad na příjmy ze vstupného by byl pozitivní. Tento návrh by mohl klub poprvé aplikovat na závěrečná tři utkání základní části sezony 2023/2024, kdy se 31.3. 2024 utká v domácím zápase se Spartou a dále pak 13.4. 2024 s Libercem a 28.4. 2024 se Slováckem. Následně by byla předprodejová fáze využita i ve dvou utkáních v nadstavbové části ve skupině o záchranu. V sezoně 2024/2025 bude předprodejová fáze prodeje vstupenek aplikována na každé domácí utkání.

Návrh č. 7 – Výhodné balíčky vstupenek na více utkání

Jedná se o nástroj, kterým se fotbalové kluby snaží využít atraktivitu jednoho utkání k prodeji vstupenek na následující méně atraktivní utkání. Z výzkumu vyplynulo, že v případě skupiny nepermanentkářů se dokonce jedná o marketingovou aktivitu, která by je dokázala nejvíce přesvědčit k účasti na domácím zápase jejich oblíbeného klubu. V případě SK Dynamo České Budějovice se přímo nabízí vytvoření výhodného balíčku vstupenek v návaznosti na domácí utkání s AC Sparta Praha, které se uskuteční 31.3. 2024. Vstupenky na tento zápas by klub prodával ve výhodném balíčku společně se vstupenkami pro poslední následující dvě domácí utkání, konkrétně s Libercem a se Slováckem. Podobnou aktivitu by následně klub mohl iniciovat také pro závěrečná dvě utkání v nadstavbové části ve skupině o záchranu, kdy bude potřebovat výraznou podporu fanoušků. I zde by mohl prodávat vstupenky na zmíněná dvě utkání dohromady. Počet balíčků bude omezený, aby se dal dobře koordinovat prodej současně s prodejem samostatných vstupenek. Protože klub bude prodávat vstupenky i samostatně, neznamená to, že by fanoušci byli nuceni si koupit zmíněný výhodný balíček za každou cenu. Podpora prodeje ve formě výhodných balíčků vstupenek bude využívána i v následující sezoně 2024/2025, konkrétně jednou v podzimní a jednou v jarní části sezony.

Návrh č. 8 – Kampaň s názvem „Táhneme za jeden provaz“

Cílem kampaně Táhneme za jeden provaz je přilákat hokejové fanoušky HC Motor České Budějovice i na fotbalové zápasy Dynama. Hokejovému klubu v Budějovicích se daří pravidelně naplňovat kapacitu jeho stadionu a v průměru na zápasy chodí až 6 tisíc fanoušků. Dynamo by se mělo mezi hokejovými fanoušky snažit vyvolat zájem i o fotbal a napomoci by k tomu mohla právě zmíněná kampaň. Přestože marketingový manažer fotbalového klubu v rozhovoru uvedl, že aktuálně mezi oběma kluby takřka

žádná spolupráce neprobíhá, protože hokejový klub nemá o fanoušky nouzi. Fotbalové Dynamo by tak mělo být v tomto případě tím iniciativním klubem. Kampaní Táhneme za jeden provaz by dal klub možnost hokejovým permanentkářům si pořídit vstupenku na zápas mezi českobudějovickým Dynamem a Slováckem (28.4. 2024) s 20% slevou. Jednalo by se o jednorázovou kampaň, kterou by mohl klub zopakovat znovu v průběhu podzimu.

Návrh č. 9 – Kampaň ve spolupráci s Budějovickým Budvarem

Pivovar Budějovický Budvar je jedním z hlavních partnerů klubu. Protože v publiku na stadionu převažují muži, což dokázal také výzkum, tak jednou z kampaní by také mohla být akce, kdy by klub na stadionu pro fanoušky připravil např. prvních 1 000 piv zdarma. Celá kampaň by se nesla v následujícím duchu: „*Pivo a fotbal odjakživa patří k sobě, přijďte si vychutnat obojí na Střelecký ostrov. Prvních tisíc piv od nás dostanete zdarma*“. Protože je Budějovický Budvar jedním z hlavních partnerů a klub s ním má dobré vztahy, deset velkých sudů piva by klubu dal jako sponzorský dar.

8.2.4 Optimalizace komunikace na sociálních sítích

Klub je na sociálních sítích poměrně aktivní, pozitivně byla v komparativní analýze zhodnocena jeho aktivita v zápasových dnech, kdy fanouškům přináší záběry přímo z dění na stadionu. Také v průběhu týdne mají fanoušci možnost shlédnout například záběry z tréninků. Z dotazníkového šetření ovšem vyplynulo, že nejžádanějším typem příspěvků na sociálních sítích je obsah ze zákulisí neboli „behind the scenes“. Právě v tomto ohledu by měl klub výrazně zapracovat.

Návrh č. 10 – Pravidelný video formát s názvem Dynamo pod drobnohledem

Jednalo by se o video formát, který by přesně naplňoval požadavky fanoušků a přinášel by jim záběry přímo z dění uvnitř týmu. Součástí videa by byly záběry přímo z kabiny, z tréninků, ze střídačky během zápasů, krátké rozhovory s členy kádru, pozápasové oslavy atd. Fanoušek by tak měl možnost vidět, jaká v týmu panuje atmosféra, jak se klub připravuje na zápasy či jak přesně vypadá standardní zápasový den. Tento video formát by vycházel na týdenní bázi a vyžadoval by minimálně 0,5 úvazku kameramana, který by tvořil záběry a následně je i sestříhal do videa o délce cca 15 minut.

Návrh č. 11 – Ukázkový dvoutýdenní obsahový harmonogram pro sociální síť

Marketingový manažer klubu potvrdil, že pracují s tzv. obsahovým harmonogramem, v němž si plánují příspěvky napříč sociálními sítěmi. V této kapitole bude nastíněn nový obsahový harmonogram pro sociální síť Facebook, který bude zahrnovat intenzivnější propagaci domácích zápasů, více obsahu ze zákulisí a všechny zmiňované návrhy.

8.2.4.1 Ukázkový obsahový diagram pro sociální síť Facebook

Tento komunikační plán pro sociální síť Facebook bude vytvořený pro období od 18.3. 2024 do 31.3. 2024. Období bylo vybráno s ohledem na to, že 31.3. hraje Dynamo několikrát zmiňovaný domácí zápas se Spartou Praha. Veškeré typy příspěvků a uvedené texty jsou příkladem, jak by klub mohl na Facebooku na dvoutýdenní bázi komunikovat se svými fanoušky. Veškeré uvedené příspěvky by dále měly být doplněny o příslušnou grafiku či fotografie.

Pondělí 18.3. 2024

Dopolední příspěvek: Víkendový report

- **Text:** „*Víkendový report: Víkend se nesl ve znamení výher, úspěch zaznamenal kromě A–týmu i náš B–tým a mládežnické kategorie U15, U18 a U19. Podrobnosti si již nyní můžete přečíst v článku na webu*“
Odkaz na článek: <https://www.dynamocb.cz/report> (ilustrativní)
- **Zdůvodnění:** Po víkendu bude vždy vycházet článek mapující odehrané zápasy napříč týmy a kategoriemi za uplynulý víkend. Z výzkumu vyplynulo, že část fanoušků má zájem o komplexní dění uvnitř klubu, a nejen o A–tým. Stejně tak bude vždy den po utkání (tedy v neděli nebo

pondělí) vycházej články s ohlasy po zápase A-týmu, kde budou shrnuty postřehy trenéra z pozápasové tiskové konference a z pozápasových rozhovorů hráčů.

Odpolední příspěvek: Spuštění prodeje výhodných balíčků pro následující tři utkání

- **Text:** „Dynamáci, máme pro vás novinku! Právě byl spuštěn prodej výhodných balíčků pro závěrečná tři domácí utkání základní ligové části. Za zvýhodněnou cenu si tak můžete pořídit balíček vstupenek pro dlouho očekávaný zápas s AC Sparta Praha a zároveň pro následující zápasy s Libercem a Slováckem. V boji o záchranu budeme potřebovat vaši podporu, přijďte nás v závěru sezony podpořit!“

Odkaz na prodej výhodných balíčků: <https://www.dynamocb.cz/balicky> (ilustrativní)

Více informací o akci naleznete na webu: <https://www.dynamocb.cz/zapas> (ilustrativní)

- **Zdůvodnění:** Standardně bude vždy v pondělí spuštěn předprodej vstupenek pro utkání, které se bude na domácím stadionu hrát za 14 dní. V případě utkání se Spartou je však zapotřebí zapracovat jeden z výše popisovaných návrhů, a to je podpora prodeje ve formě výhodných balíčků na více utkání. Předprodej na utkání se Spartou začne v tomto případě později na základě vývoje prodeje výhodných balíčků.

Úterý 19.3. 2024

Dopolední příspěvek: Připomenutí besedy s vedením klubu v sobotu 23.3. 2024

- **Text:** „BESEDA SE ZÁSTUPCI KLUBU: Připomínáme, že již tuto sobotu se můžete zúčastnit besedy, kde na otázky fanoušků a novinářů budou odpovídat členové vedení klubu. Vzhledem k vysokému zájmu a příznivé předpovědi počasí se bude beseda konat na zastřešené hlavní tribuně přímo na stadionu na Střeleckém ostrově. Prosíme všechny zájemce, kteří ještě nepotvrdili svoji účast, aby tak učinili v přiloženém online formuláři“

Odkaz na formulář: <https://forms.office.com/e/3LDDKS0gBA> (ilustrativní)

Veškeré informace o besedě: <https://www.dynamocb.cz/beseda> (ilustrativní)

Odpolední Příspěvek: Upoutávka na první díl video formátu Dynamo pod drobnohledem

- **Text:** „Dynamáci, tento týden se nese v duchu novinek! Již zítra v 19:00 vyjde na našem kanálu na YouTube nový video formát s názvem Dynamo pod drobnohledem. Ten pro vás budeme připravovat každý týden a budeme v něm mapovat dění v A-týmu za uplynulý týden. Již dnes pro vás máme krátkou ochutnávku!“
- **Zdůvodnění:** Každou středu v 19:00 bude vycházet nově vymyšlený video formát s názvem Dynamo pod drobnohledem. Účelem tohoto úterního příspěvku je fanoušky nalákat, aby si následující den video pustili. Fanoušci budou současně informováni i na sociálních sítích Instagram a X (Twitter).

Středa 20.3. 2024

Příspěvek:

- **Text:** „Dynamáci, 1. díl ze série Dynamo pod drobnohledem je venku! Podívejte se, jak probíhala příprava A-týmu na poslední utkání v Karviné, atmosféra v kabině, dění na střídačce a další exkluzivní záběry. Budeme rádi, když nám v komentářích zanecháte zpětnou vazbu pro vylepšení následujících dílů.“

Odkaz na video na YouTube: <https://www.youtube.com/@dynamocb/dynamopoddrobnohledem>

Čtvrtek 21.3. 2024

Příspěvek: Fanzóna před domácím zápasem se Spartou

- **Text:** „31.3. 2024 přijede k nám na Střelecký ostrov pražská Sparta, první celek tabulky. Při té příležitosti jsme si pro vás připravili předzápasovou fanzónu, kde si můžete zkrátit čekání na tento šlágr. K dispozici vám bude několik stánků s občerstvením, fotbalové soutěže pro děti,

stánek s herní konzolí Playstation 5, kde si budete moci zahrát FIFU proti profesionálnímu hráči a hlavním lákadlem celé akce bude i autogramiáda s vybranými hráči, kteří se zápasu nemohou účastnit přímo na hrací ploše. Fanzóna otevírá své brány již dvě hodiny před výkopem, tedy v 16:00. Přijďte se naladit na zápas!“

Podrobný program naleznete na webu: <https://www.dynamocb.cz/zapas> (ilustrativní)

Odkaz na koupi výhodných balíčků vstupenek: <https://www.dynamocb.cz/balicky> (ilustrativní)

Pátek 22.3. 2024

Standardně by klub hrál v tomto týdnu venkovní utkání a v pátek by vycházelo na webu tzv. preview. V něm by fanoušci našli představení soupeře, aktuální stav kádru, statistiky s předchozích zápasů, ale také informace o vstupenkách na tento zápas na hřišti soupeře. Protože je však v tomto týdnu reprezentační přestávka, preview sdíleno nebude. Namísto toho bude klub komunikovat fanouškům, že mají poslední možnost se přihlásit na sobotní besedu se zástupci vedení klubu.

Příspěvek: Poslední volná místa na zítřejší besedě s vedením klubu

Text: „Dynamáci, máme posledních pár míst na zítřejší besedu se zástupci vedení klubu. Ti z vás, kteří se chtějí besedy zúčastnit, ale ještě neposlali registrační formulář, mají dnes poslední příležitost. Těšíme se na vás!“

Odkaz na formulář: <https://forms.office.com/e/3LDDKS0qBA> (ilustrativní)

Veškeré informace o besedě: <https://www.dynamocb.cz/beseda> (ilustrativní)

Sobota 23.3. 2024

Příspěvek po skončení besedy: Poděkování za účast na besedě s vedením klubu

- **Text:** „Děkujeme všem za účast na dnešní besedě s vedením klubu, o kterou byl enormní zájem. I přes situaci, ve které se klub momentálně nachází se vás sešlo více než 200 a přes dvě hodiny jste vedli konstruktivní diskuzi se zástupci vedení Dynama. Děkujeme za všechny pozitivní ohlasy a už příští neděli se vidíme opět na Střeleckém ostrově, kdy se utkáme s pražskou Spartou!“

Neděle 24.3. 2024

Dopolední příspěvek: Aktuální informace o prodeji výhodných balíčků vstupenek

- **Text:** „Připomínáme, že i nadále můžete kupovat výhodné balíčky vstupenek pro nadcházející 3 domácí utkání se Spartou, Libercem a Slováckem. Od zítřejších 10 hodin jdou navíc také do prodeje samostatné vstupenky pro nejbližší zápas se Spartou, které si až do sobotní půlnoci budete moci koupit za předprodejovou cenu se slevou 50 Kč“

Odpolední příspěvek: Upoutávka na první díl Černobílého podcastu

- **Text:** „Dynamáci, naladte své uši! Již zítra v 18:00 vyjde první díl Černobílého podcastu. Jeho prvním hostem bude legenda Dynama, jeden ze současných trenérů A-týmu, Jiří Kladrubský. S Jirkou jsme si povídali o jeho začátcích fotbalové kariéry, aktuální roli trenéra, ale také o jeho působení ve Spartě, se kterou se utkáme již tuto neděli. Tak si první díl podcastu nenechte ujít“
- **Zdůvodnění:** Černobílý podcast bude vycházet každé pondělí v 18:00. Aby o tom měli fanoušci povědomí, je zapotřebí je minimálně den předem informovat.

Pondělí 25.3. 2024

Dopolední příspěvek: Informace o spuštění prodeje samostatných vstupenek pro utkání se Spartou

- **Text:** „Právě byl spuštěn prodej samostatných vstupenek pro utkání se Spartou Praha. Ty můžete nyní kupovat za předprodejovou cenu se slevou 50 Kč. Tato výhodná nabídka platí až do sobotní půlnoci. Současně můžete i nadále kupovat výhodné balíčky vstupenek pro nadcházející tři domácí utkání.“

Odkaz na prodej vstupenek a výhodných balíčků: <https://www.dynamocb.cz/balicky> (ilustrativní)

Večerní příspěvek: První díl Černobílého podcastu

- **Text:** „První díl černobílého podcastu s Jiřím Kladrubským je venku! Poslechnout si ho můžete na našem youtubovém kanále, případně na platformě Spotify“
Odkaz na podcast na Youtube: <https://www.youtube.com/@dynamocb/cernobilypodcast> (ilustrativní)
Odkaz na Spotify: <https://open.spotify.com/show/cernobilypodcast> (ilustrativní)

Kromě výše zmíněných příspěvků bude standardně vycházet také tradiční víkendový report (viz pondělí 18.3. 2024). V tomto týdnu ovšem byla reprezentační přestávka a je tak do určité míry nestandardní.

Úterý 26.3. 2024

Příspěvek: Záběry z tréninku

- **Text:** „Příprava na sobotní utkání s lídrem ligy!“

Středa 27.3. 2024

Příspěvek: Video pozvánka od kapitána týmu, Zdeňka Ondráška

- **Obsah videa:** „Ahoj Dynamáci, zdravím vás po tréninku. Chtěl bych vás všechny pozvat na sobotní utkání, které hrajeme na Střelečáku se Spartou. Má být hezký počasí, bude pro vás připravená fanzóna a můžu vám slíbit, že s klukama na hřišti necháme všechno a pokusíme se urvat i nějaký ty body. Kromě toho můžete pořád kupovat i výhodné balíčky a podpořit nás tak i v dalších zápasech s Libercem a Slováckem. Budeme teď vaši pomoc na tribunách obzvlášť potřebovat! Pojďme společně zachránit první ligu v Budějovicích. Vidíme se v sobotu, ahoj!“
Odkaz na výhodné balíčky vstupenek: <https://www.dynamocb.cz/balicky> (ilustrativní)
Odkaz na vstupenky na Spartu: <https://www.dynamocb.cz/vstupenky> (ilustrativní)
- **Zdůvodnění:** Video pozvánka od hráče je další z možností, jak mohou fotbalové týmy přesvědčovat fanoušky k účasti na zápase. Kapitán týmu Zdeněk Ondrášek byl vybrán záměrně, neboť se jedná o zvukné jméno, ale současně i oblíbenec místních fanoušků.

Video formát Dynamo po drobnohledem tuto středu vycházet nebude, neboť se o víkendu nehrálo ligové utkání. Na další díl se tak fanoušci mohou těšit až 3.4. 2024 po utkání se Spartou.

Čtvrtek 28.3. 2024

Příspěvek: Rozhovor s trenérem před utkáním se Spartou

Pátek 29.3. 2024

Dopolední příspěvek: Preview před zápasem

- **Obsah preview:** Aktuální forma soupeře, výsledky jeho posledních odehraných utkání, přehled největších hvězd soupeřova týmu. Dále informace o výsledcích posledních vzájemných klání a samozřejmě také informace o fanzóně, prodeji vstupenek atd. Preview vychází na webu, tudíž na sociálních sítích je vždy sdílen odkaz na tento článek.

Odpolední příspěvek: Vyprodané samostatné vstupenky na Spartu

- **Text:** „Fanoušci, děkujeme za enormní zájem o vstupenky na utkání s pražskou Spartou. Během 5 dnů se vám podařilo vyprodat všechny samostatné vstupenky na toto utkání. K dispozici je stále ještě pár stovek výhodných balíčků, v rámci nichž kromě zápasu se Spartou získáte i vstupenky na Liberec a Slovácko“
Odkaz na výhodné balíčky vstupenek: <https://www.dynamocb.cz/balicky> (ilustrativní)

Sobota 30.3. 2024

Dopolední příspěvek: Záběry z předzápasového tréninku

Večerní příspěvek: Ukončení prodeje výhodných balíčků vstupenek

- **Text:** „Děkujeme za váš zájem o výhodné balíčky vstupenek. Celkem se jich podařilo prodat XYZ, což znamená, že kluci na hřišti už teď ví, že budou mít vaši podporu i na zápasech s Libercem a Slováckem. Prodej těchto balíčků končí dnešní půlnocí. O prodeji samostatných vstupenek na zmíněná dvě utkání vás budeme včas informovat“

Neděle 31.3. 2024 ZÁPASOVÝ DEN

Zápasový den je na sociálních sítích z pohledu počtu příspěvků tím vůbec nejbohatším.

- **Ranní příspěvek: „Dnes hraje Dynamo“**
 - **Text:** „Dynamáci, vstávejte, dnes hraje Dynamo! Soupeř? AC Sparta Praha Kdy? 18:00. Kde? Stadion na Střeleckém ostrově TV Přenos? O2 TV Sport“
- **Ranní příspěvek II.: Připomenutí předzápasové fanzóny**
 - **Text:** „Nezapomeňte, že pro vás před dnešním zápasem připravujeme fanzónu, jejíž součástí bude autogramidáda, občerstvení, fotbalové soutěže nebo stánek s herní konzolí Playstation 5 a hrou FIFA. Začínáme už v 16:00. Těšíme se na vás!“
Informace o fanzóně a zápase: <https://www.dynamocb.cz/zapasy> (ilustrativní)
- **Odpolední příspěvek: Záběry z nachystaného stadionu a fanzóny**
 - **Text:** „Vše je nachystáno, těšíme se na vás!“
- **Příspěvek hodinu před utkáním: Základní sestava**
 - **Text:** „Tuto jedenáctku vybrali trenéři pro dnešní zápas se Spartou!“
- **Příspěvky v průběhu utkání: Informace z dění na hřišti – změny skóre, karetní tresty, střídání hráčů, poločasová grafika a závěrečný výsledek.**
- **Příspěvek po zápase: Živě streamovaná tisková konference s hlavním trenérem, rozhovory s hráči**
- **Večerní příspěvek: Poděkování fanouškům**
 - **Text:** „Dynamáci, děkujeme, vaše podpora na stadionu byla fantastická! Vidíme se v dalších domácích zápasech, kde budeme vaši podporu opět potřebovat!“

Celý obsahový harmonogram je spíše obecným příkladem, jak by klub mohl na dvoutýdenní bázi na Facebooku komunikovat se svými fanoušky. Samozřejmě do něj vstupují i další události, které se například naplánovat předem nedají. Takovými událostmi může být přestup hráče či rozhodnutí disciplinární komise o trestu pro hráče, trenéra nebo samotný klub. Všechno tyto věci je třeba fanouškům odkomunikovat. Dalším typem příspěvků, který se naopak dopředu plánovat dá a klub ho musí do svého obsahového harmonogramu zapracovat, jsou narozeniny hráčů či členů realizačního týmu. Je dobrým zvykem, že klub hráčům a ostatním členům týmu přeje k narozeninám mimo jiné prostřednictvím příspěvku na sociálních sítích.

Podobně připravený obsahový harmonogram by měl mít klub i pro ostatní sociální sítě – X a Instagram. Obsahové diagramy pro jednotlivé sociální sítě jsou obvykle připravovány na celý měsíc a na týdenní bázi probíhá jejich případná aktualizace. Plánování příspěvků probíhá vždy poslední týden předchozího měsíce.

8.2.5 Zvýšení angažovanosti a spokojenosti fanoušků

Poté, co se klubu podaří napravit vztahy s fanoušky a získá si zpět jejich přízeň by se měl jednak snažit o zvyšování jejich angažovanosti, ale také o zvyšování jejich spokojenosti se službami na stadionu. Angažovanost fanoušků se dá zvyšovat již prostřednictvím některých výše zmíněných kroků, velice

k tomu pomáhá správná komunikace na sociálních sítích, konkrétně navržené příspěvky ze zákulisí budují angažovanost ve velké míře, klub by však měl u fanoušků vyvolávat i interakce formou soutěží, či Q&A s hráči či trenéry. Z již zmíněných řešení zvyšují angažovanost fanoušků také fanzóny před zápasem či setkání s hráči.

Kromě akcí v zápasové dny by měl však klub hostit fanoušky na stadionu i mimo ně. Příkladem takové akce je uspořádání dne otevřených dveří na stadionu nebo akce pořádané pro děti.

Spokojenost fanoušků se dá zase typicky zjišťovat uskutečněním dotazníkového šetření, v rámci něhož jsou respondenti dotazováni na spokojenost se službami na stadionu, sortimentem ve fanshopu, (před)zápasovým programem atd. Dynamo by takové dotazníkové šetření mělo uskutečňovat v průběhu sezony minimálně dvakrát a na podněty od fanoušků následně reagovat.

Návrh č. 12 – Noc na Střeleckém ostrově

Po skončení sezony by klub mohl uspořádat pro nejmenší fanoušky noc na stadionu. K uspořádání této akce by bylo ze strany klubu zapotřebí nakoupení 20 základních stanů pro dvě osoby. Ty se dají v síti sportovních obchodů Decathlon pořídit za 700 Kč. Stany by byly následně využívány pro akce tohoto typu opakovaně, případně by našly využití i v klubové akademii. Nakoupené stany by následně byly rozestavěny podél hrací plochy tak, aby nedošlo k jejímu narušení. Noc na stadionu by pro děti byla neopakovatelným zážitkem, součástí akce by byla večeře, společný fotbalík přímo na hrací ploše a následně také promítání pohádky na velkoplošné obrazovce. Cena jedné vstupenky pro dítě s doprovodem by byla 1 000 Kč. Termínově by bylo akci ideální uspořádat na konci června a spojit to s koncem školního roku. V tomto termínu je již dohrána fotbalová liga a zároveň většina lidí ještě nebude na letní dovolené. Celá akce je inspirována iniciativou fotbalového klubu AC Sparta Praha, která již několik sezon po sobě pořádá tzv. Letenskou noc.

Návrh č. 13 – Den otevřených dveří na Střeleckém ostrově

Den otevřených dveří na střeleckém ostrově by fanouškům umožnil nahlédnout do útrob stadionu a prostorů, kde se hráči připravují na zápasy. Součástí by byla také prohlídka muzea a autogramiáda s vybranými hráči A-týmu a klubovými legendami. Veškerý výtěžek z této akce by následně putoval do klubového nadačního fondu Černobílé srdce. Cílem akce je tak kromě zvýšení angažovanosti fanoušků také podpořit lokální charitativní projekty a být aktivnější v oblasti CSR.

Návrh č. 14 – Poděkování permanentkářům za věrnost

Fotbaloví fanoušci potřebují, aby jim bylo ze strany klubu dáвано najevo, že pro něj jsou důležití. Minimálně tento závěr přinesl výzkum provedený mezi fanoušky v rámci praktické části této práce. Zajímavou „care kampaní“ by mohlo být zaslání dopisu všem permanentkářům, ve kterém by jim kapitán jménem týmu vyjádřil poděkování za podporu v boji o záchranu. Součástí dopisu by pak byl také 10% slevový kupon na nákup v oficiálním klubovém fanshopu.

8.2.6 Větší aktivita v oblasti CSR

Dynamo České Budějovice se aktuálně nachází v situaci, kdy potřebuje fanoušky získat zpět na svoji stranu. Jedním způsobem, jakým může získávat jejich přízeň zpět je prostřednictvím CSR aktivit, kterými bude zlepšovat celkový obraz o fungování klubu. V roce 2021 byl sice klubem založen Nadační fond Černobílé srdce, ten je však v posledním roce takřka neaktivní. Marketingový manažer klubu v rozhovoru přiznal, že je to primárně z důvodu nedostatečných kapacit marketingového a PR oddělení.

CSR aktivity by měly být jednou z oblastí, které by se klub měl začít neodkladně věnovat. V ideálním případě by měl být podpořen alespoň jeden projekt měsíčně. Přičemž se nemusí nutně jednat vždy o

finanční podporu, hráči mohou například dojíždět do škol či dětských domovů, kde by v rámci besed diskutovali s dětmi, zapojili se do iniciativy Uklidíme Česko atd.

Návrh č. 15 – Dynamo pomáhá

Každý měsíc by byla klubem uskutečněna jedna CSR aktivita, přičemž by se střídaly aktivity finančního a nefinančního charakteru, neboť shánět finance pro podporu projektů na měsíční bázi není snadné. I v tomto rozsahu by však klub potřeboval jistě marketingového a PR týmu člověka, který se tomuto projektu bude věnovat. Jistě by postačil i člověk na zkrácený úvazek.

Konkrétní návrhy CSR aktivit:

- **Duben – Den Země**
- **Květen – Aukce dresů**, vybranou částkou by Nadační fond Černobílé srdce následně podpořil vybranou osobu z jihočeského kraje.
- **Červen – Dynamáci ve školách**, hráči by se účastnili předávání vysvědčení v Českých Budějovicích a okolí.
- **Červenec – Den otevřených dveří na Střeleckém ostrově**, celý výtěžek ze vstupného by následně putoval opět do nadačního fondu, který by znovu podpořil dobrou věc.
- **Srpen – Exhibiční zápas legend klubu**
- **Září – Sportovní charitativní den na Střeleckém ostrově**, který by byl uspořádán ve spolupráci s dalšími sportovními kluby z Českých Budějovic. Dynamo by tak spojilo síly například s hokejovým klubem HC Motor či volejbalovým Jihostrojem. Akce by byla organizována Nadačním fondem Černobílé srdce.

8.2.7 Mobilní aplikace

Přestože se aktuálně klub nenachází ve finanční situaci, kdy by si mohl dovolit financovat vývoj mobilní aplikace, měl by to pro něj být jeden z dlouhodobých cílů. Mobilní aplikace by posunula klubovou marketingovou komunikaci výrazně dopředu. Hlavním benefitem mobilní aplikace je sběr dat o fanoušcích, která jsou důležitá jednak pro samotný klub, ale také pro jeho partnery. Data, která bude klub prostřednictvím mobilní aplikace sbírat může následně využít k cílené komunikaci a tvorbě personalizovaného obsahu.

Mobilní aplikace je velkou investicí s minimálními náklady pohybujícími se kolem 200 tisíc Kč. Její dobré využívání však může klubu pomoci generovat další příjmy. Zaprvé může cílit personalizovanou reklamu a zlepšit prodej vstupenek či produktů z fanshopu, zároveň bude ale klub i zajímavější pro potenciální partnery, protože může oslovovat fanoušky také s jejich cílenou reklamou. Tvorba personalizovaného obsahu není jediným benefitem zmiňované aplikace. Současně může klub skrze tuto platformu sbírat od fanoušků zpětnou vazbu. Pokud bude aplikace spárovaná s turnikety přímo na stadionu, umožní to identifikovat fanouška a po zápase mu může zaslat NPS dotazník k ohodnocení služeb na stadionu. Klubová mobilní aplikace fanouška ještě více zapojí do dění uvnitř klubu a výrazně tak zvyšovat jeho transakční i netransakční angažovanost.

Provedený výzkum mezi fotbalovými fanoušky Fortuna:Ligy ukazuje, že mobilní aplikace klubů jsou fanoušky navíc poměrně hojně využívány. 588 respondentů odpovědělo, že jejich oblíbený klub má svoji aplikaci, přičemž 498 (85 %) z nich ji má staženou. 100 ze 117 (85 %) dotázaných zase odpovědělo, že by si klubovou aplikaci stáhli, kdyby ji klub měl.

Podaří-li se jihočeskému klubu SK Dynamo České Budějovice sehnat nového investora a stabilizovat finanční situaci, s vývojem mobilní aplikace by měl přijít, pokud možno co nejdříve.

8.3 Harmonogram

Celý harmonogram komunikační kampaně je z důvodu velkého rozsahu umístěn v přílohách této diplomové práce. Cíle komunikační strategie jsou stanovené do konce sezony 2024/2025, tedy do června roku 2025. Po stejnou dobu bude probíhat také navrhovaná komunikační kampaň, kterou klub odstartuje 1.3. 2024. Klub by měl komunikační kampaň spustit ještě v sezoně 2023/2024 zejména z toho důvodu, že se pohybuje v tabulce v sestupovém pásmu a podpora fanoušků pro něj může být v bojích a záchranu ligové příslušnosti naprosto zásadní, právě proto je začátek kampaně naplánovaný na březen 2024. Časový harmonogram pro měsíce březen–červen je proto mnohem detailněji zpracovaný a obsahuje konkrétní aktivity, které by klub v tomto období měl učinit, pokud chce získat fanoušky zpět na svoji stranu v této klíčové části sezony. Harmonogram pro měsíce červenec 2024 až červen 2025 je spíše rámcového charakteru případně šablonou, jíž by se klub mohl držet.

Z počátku března je zapotřebí připravit grafiku pro venkovní reklamu a následně ji nechat vytisknout, aby byla připravena pro nasazení. Podoba venkovní reklamy bude aktualizována každý měsíc, proto se tato aktivita v harmonogramu opakuje pravidelně vždy poslední dva týdny v každém měsíci. Ve stejný moment probíhá také jednání s dopravním podnikem o obnovení spolupráce a využívání propagace formou autobusu MHD vyzdobeného grafickými motivy klubu, který bude projíždět Českými Budějovicemi. Po úspěšném jednání je samotná grafika připravována a následně také nasazena na příslušný autobus, který poprvé do ulic města vyjede 1. dubna 2024. Venkovní reklama bude klubem využívána v průběhu celé sezony kromě měsíců června a ledna, kdy se nehraje nejvyšší soutěž. Ta obvykle startuje až na konci července či začátku srpna je hrána do poloviny prosince. Venkovní reklama v měsíci červenci bude využívána pro propagaci permanentních vstupenek pro nadcházející sezonu.

Od začátku března také probíhá příprava obsahového harmonogramu pro jednotlivé sociální sítě. V ostatních měsících bude tato aktivita realizována vždy v posledním týdnu předchozího měsíce, aby byl harmonogram připravený pro měsíc nadcházející. Po vytvoření prvních obsahových harmonogramů bude také nastavena reklama na sociálních sítích Facebook a Instagram. Ta bude na sítích běžet vždy před domácími zápasy s cílem zvýšit prodej vstupenek a v červenci 2024 taktéž permanentních vstupenek. Placená reklama na sociálních sítích bude nasazena v každém měsíci sezony dva týdny. Jedinými měsíci, kdy nebude reklama na sociálních sítích využívána, budou červen 2024 a leden 2025, kdy se nehraje nejvyšší soutěž.

Současně s předchozími činnostmi je od 1.3. také chystána beseda pro fanoušky s vedením klubu, která bude naprosto zásadní pro další úspěšnost kampaně. Samotná akce se poté uskuteční 22.3.2024 na stadionu na Střeleckém ostrově.

Řadu marketingových aktivit si klub připravil pro velké utkání s AC Sparta Praha 31.3.2024. Na tomto utkání si poprvé vyzkouší některé prvky podpory prodeje, konkrétně výhodné balíčky na více utkání (Sparta + Liberec + Slovácko), ale také předprodejovou fázi prodeje vstupenek, ve které se budou vstupenky prodávat se slevou 50 Kč oproti standardní ceně. Podpora prodeje ve formě výhodných balíčků bude klubem využívána také v následující sezoně 2024/2025, minimálně jednou v podzimní části a jednou pak v části jarní. Přesný termín konání akce a zápasy na které se bude vztahovat nelze předem stanovit, neboť se vše odvíjí až od rozlosování soutěže, které se uskuteční až před začátkem nové sezony. V časovém harmonogramu je tato podpora prodeje v tuto chvíli zařazena na říjen 2024 a květen 2025.

Kromě zmíněné podpory prodeje proběhne před zápasem se Spartou také předzápasová fanzóna, která bude připravována od začátku března. Znovu pak bude fanzóna pro fanoušky k dispozici v květnu při zápasech nadstavbové části. V sezoně 2024/2025 ji bude klub připravovat vždy pro jedno domácí utkání v měsíci a v časovém harmonogramu je proto příprava fanzóny součástí všech měsíců vyjma měsíců června, července a ledna.

Od března začnou na sociálních sítích vycházet také dva nové formáty. Zaprvé Černobílý podcast a zadruhé video formát Dynamo pod drobnohledem. V časovém plánu jsou z toho důvodu zařazeny u obou formátů aktivity natáčení a střih a poté samotné publikování.

Pravidelnou opakující se aktivitou na měsíční bázi budou navrhované CSR aktivity. Za zmínku stojí také průzkum spokojenosti fanoušků se službami na stadionu, který bude probíhat vždy jednou za půl sezony – duben 2024, říjen 2024 a květen 2025.

8.4 Rozpočet

Závěrečnou kapitolou této diplomové práce je shrnutí celkového rozpočtu pro navrženou komunikační strategii od 1.3.2024 do 30.6.2025. Rozpočet zahrnuje pravidelné náklady na venkovní reklamu, sociální sítě a zvýšené personální náklady. V rozpočtu jsou zahrnuty také jednorázové náklady, které se pojí s uskutečněním konkrétních marketingových a komunikačních aktivit. Rozpočet je znovu spíše obecného charakteru a vychází z výše popisovaného harmonogramu. Rozhodne-li se klub realizovat v průběhu podzimu 2024 a jara 2025 dodatečné aktivity, které budou vyžadovat také dodatečné finance, jeho konečná výše se může lišit.

Marketingový manažer klubu v rozhovoru uvedl, že jeho oddělení nemá na marketingové aktivity předem stanovený měsíční či roční rozpočet, se nímž by pracovalo. V případě, že marketingové oddělení potřebuje na jeho aktivity nějaké finance, obrací se s žádostí na majitele klubu a ten všechny žádosti individuálně posuzuje.

Jak ukazovaly minulé sezony, klub z Českých Budějovic má vybudovanou poměrně početnou fanouškovskou základnu. Z důvodu popisovaných problémů, avšak zájem o fotbalové zápasy výrazně opadl. Cílem klubu by tak mělo být obnovení zájmu o fotbal u těchto lidí a v ideálním případě také přilákání nových fanoušků. K naplnění tohoto cíle bude muset výrazně zlepšit transparentnost svojí komunikace a také propagace zápasů. Pomoci by mu k tomu měly výše zmíněné navrhované kroky a aktivity.

Pro navrženou komunikační strategii by musel klub pro období březen 2024 až červen 2025 uvolnit celkem 1 062 400 Kč. Průměrné měsíční náklady po odečtení jednorázových nákladů činí 61 150 Kč. Celková částka ročního rozpočtu byla vyčíslena následovně.

Výraznou část rozpočtu tvoří výdaje na venkovní reklamu. Návrh grafiky pro venkovní reklamu a celoplošnou reklamu na autobusu MHD byl vyčíslen na 50 000 Kč. Tisk materiálů pro venkovní reklamu 27 600 Kč, přičemž tato částka byla spočítána následovně:

- Tisk billboardu 510x240 cm vychází na 500 Kč/ks. Klub bude pronajímat po dobu dvanácti měsíců dva billboardy obměňované na měsíční bázi.
Výsledná částka je tak součin $500 \cdot 2 \cdot 12 = 12\ 000$ Kč
- Tisk plakátů pro CLV reklamu vychází na 400 Kč/ks. Klub bude pronajímat po dobu dvanácti měsíců 3 CLV obměňované na měsíční bázi.
Výsledná částka je tak součin $400 \cdot 3 \cdot 12 = 14\ 400$ Kč
- Tisk plakátů do dopravních prostředků MHD. Po dobu 12 měsíců bude zapotřebí měsíčně vytisknout 20 plakátů za cenu 5 Kč/ks. **Výsledná částka tak činí 1 200 Kč.**

Pronájem venkovních ploch pro 12 měsíců vychází na 338 400 Kč a zahrnuje již zmíněné 2 billboardy (6000 Kč/ks/měsíc), 3 CLV (5000 Kč/ks/měsíc) a 20 plakátů v MHD (60 Kč/ks/měsíc).

Reklama na sociálních sítích poběží na Instagramu a Facebooku v sezoně dle harmonogramu vždy 2 týdny v měsíci před domácími ligovými utkáními. Celkem se jedná o 24 týdnů. Pro Facebook i Instagram

byl stanovený v těchto týdnech rozpočet 150 Kč/den, pro obě sítě tedy 300 Kč/den. **Výsledná částka pro reklamu na sociálních sítích tak byla vyčíslena na 50 400 Kč.**

Aby mohl klub všechny navrhované marketingové a komunikační aktivity realizovat bude zapotřebí, aby byly rozšířeny kapacity v marketingovém a PR týmu, protože dle slov marketingového manažera jsou již v tuto chvíli nedostatečné. Zvýšené personální náklady jsou tak započítány v rozpočtu pro novou komunikační strategii. Marketingový tým by měl být rozšířený o dva brigádníky. První z nich by měl na starost primárně CSR projekty, ale pomáhal by také s ostatními aktivitami. Druhý člen by měl na starost natáčení a střih záběrů pro video formát Dynamo pod drobnohledem. Oba noví členové by byli nabráni na DPČ s hodinovou mzdou 200 Kč/h. Od 1.3.2024 do 30.6.2025 byli náklady na jednoho brigádníka vyčísleny na 256 000 Kč. **Celkem za oba 512 000 Kč.**

Z počátku bude zapotřebí nakoupit techniku pro natáčení Černobílého podcastu a video formátu Dynamo pod drobnohledem. Jedná se o dlouhodobější investice, které budou marketingovému oddělení sloužit i dále. Jednalo by se o kameru za 40 000 Kč a dva mikrofony do klopky 8 000 Kč. Dalším jednorázovými nákladem by bylo 11 dresů poskytnutých do aukce organizované nadačním fondem v květnu 2024. Jeden oficiální klubový dres značky Adidas stojí 2 000 Kč, celkem by se tak jednalo o 22 000 Kč. Poslední položkou v rozpočtu jsou stany pro akci Noc na Střeleckém ostrově. Ty vychází dohromady na 14 000 Kč (20 stanů, 700 Kč/ks). **Jednorázové náklady tak činí celkem 84 000 Kč.**

Venkovní reklama	Návrh grafiky pro venkovní reklamu a autobus MHD	50 000,00 Kč
	Tisk materiálů pro venkovní reklamu	27 600,00 Kč
	Pronájem ploch pro venkovní reklamu	338 400,00 Kč
	Celoplošná reklama na autobuse MHD	0,00 Kč
Sociální sítě	Optimalizace obsahového harmonogramu	0,00 Kč
	Využívání reklamy na sociálních sítích	50 400,00 Kč
Zvýšené personální náklady	Brigádník do marketingového oddělení na DPČ 20h/týden	256 000,00 Kč
	Brigádník pro natáčení záběrů na DPČ 20h týdně	256 000,00 Kč
Jednorázové náklady	Technika pro natáčení podcastu a video formátu	48 000,00 Kč
	Dresy do aukce	22 000,00 Kč
	Stany pro Noc na Střeleckém ostrově	14 000,00 Kč
CELKEM		1 062 400,00 Kč
Průměrné pravidelné měsíční náklady		61 150 Kč

Tabulka 14 - Rozpočet komunikační strategie

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout a doporučit novou inovativní komunikační strategii vybraného profesionálního fotbalového klubu, která povede ke zvýšení angažovanosti fanoušků a bude pomáhat generovat příjmy pro klub. Vybraným klubem bylo SK Dynamo České Budějovice hrající v nejvyšší české fotbalové soutěži, Fortuna lize. Klub se v sezoně 2023/2024 začal potýkat s klesající návštěvností na domácích ligových zápasech a optimalizovaná komunikační strategie by mu měla napomoci tento klesající trend návštěvnosti zvrátit.

Diplomová práce byla členěna standardním způsobem na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly postupně popisovány oblasti sportovního marketingu, konkrétně pak jeho základní rozdělení, specifika sportovního prostředí, vlastnosti marketingu ve sportu a marketingový mix 4P ve sportu. Kromě toho byly představeny trendy aktuálně se objevující v marketingu sportovních klubů. Pro praktickou část bylo důležité vymezit jednotlivé nástroje v rámci komunikačního mixu a také nastínit celkový proces plánování komunikační strategie. Zmíněným dvěma oblastem se věnovala druhá, respektive třetí kapitola v teoretické části.

Na úvod praktické části byl popsán klub SK Dynamo České Budějovice. Popis klubu zahrnoval krátké představení historie, jeho současnou organizační a majetkovou strukturu, skladbu marketingového mixu, a především popis složité situace, do níž se klub na konci roku 2023 dostal, a která byla také příčinou klesající návštěvnosti a zájmu fanoušků o fotbal ve městě. Dále byly popisovány jednotlivé výzkumné metody potřebné k naplnění cíle práce. Konkrétně se jednalo o hloubkový rozhovor, komparativní analýzu a kvantitativní dotazníkové šetření. Prostřednictvím prvních dvou zmíněných metod byly zjišťovány nedostatky a slabé stránky v aktuální klubové komunikaci. Z rozhovoru s marketingovým manažerem vyplynulo, že marketingový a PR tým je přehlcený a nedostatečné kapacity mu nedovolují se věnovat všem aktivitám na 100 %. Právě nedostatečné kapacity pak jistě mají vliv i na další identifikované nedostatky. Prvním z nich je velmi malá propagace domácích zápasů a snaha o obohacení zápasového programu. To vyplynulo z komparativní analýzy, v níž byla porovnávána komunikace na sociálních sítích a webu u klubů SK Dynamo České Budějovice a FK Teplice. Dalším nedostatkem je malá snaha o zvyšování angažovanosti fanoušků a budování dobrých vztahů, které byly v dané sezoně narušené. Vůbec k tomu nepřispívala ani netransparentnost komunikace vedení klubu. Ta naopak rozhořčení fanoušků ještě podněcovala. Poslední identifikovanou slabou stránkou byla velmi malá aktivita v oblasti CSR.

Následně bylo provedeno dotazníkové šetření mezi fanoušky týmů z Fortuna ligy, jehož cílem bylo zjistit vztah fanoušků k jednotlivým klubovým komunikačním kanálům, identifikovat marketingové aktivity a vedlejší faktory, které ovlivňují jejich rozhodování a v neposlední řadě zjistit, jaké jsou preference fanoušků z hlediska obsahu na sociálních sítích. Dotazníkové šetření s výběrovým vzorkem 861 respondentů přineslo řadu zajímavých zjištění. Například, že průměrný počet navštívených zápasů v rámci jedné sezony výrazně ovlivňuje skutečnost, zda fanoušek vlastní či nevlastní permanentní vstupenku. Kontingenční tabulkou totiž bylo dokázáno, že majitelé permanentních vstupenek v rámci jedné sezony navštíví výrazně více zápasů než fanoušci bez permanentky. Dále bylo zjišťováno, jaký vliv mají na rozhodování fanoušků vedlejší faktory, jako jsou aktuální výsledky týmu, roční období, předpověď počasí, atraktivita soupeře, fáze sezony, taktika, prezentovaný způsob hry a atmosféra panující kolem klubu. Všechny zmíněné faktory mají větší vliv na fanoušky bez permanentní vstupenky, přičemž nejvíce rozhodování těchto fanoušků ovlivňuje atmosféra v panující v klubu a kolem něj a dále faktor atraktivity soupeře.

Kromě výše zmíněných vedlejších faktorů byl také zjišťován vliv vybraných marketingových nástrojů či aktivit fotbalových klubů na rozhodování fanouška o účasti na domácím zápase jeho oblíbeného klubu. Celkově bylo zjištěno, že z vybraných aktivit dokáží fanoušky k účasti na zápase nejvíce přesvědčit

předzápasové fanzóny či autogramiády a setkání s hráči. Z odpovědí bylo dále zjištěno, že na rozhodování nepermanentkářů mají poměrně výrazný vliv i nástroje podpory prodeje, jako jsou výhodné balíčky vstupenek na více utkání, sleva na vstupenky v zimních měsících či sleva do fanshopu k zakoupené vstupence.

Většina fanoušků v dotazníku uvedla, že hlavním zdrojem informací ohledně dění v jejich oblíbeném klubu jsou pro ně sociální sítě. Jednotlivé věkové skupiny fanoušků se už ovšem rozcházejí ve svých odpovědích v tom, na které ze sociálních sítí přijdou s jejich oblíbeným klubem do kontaktu nejčastěji. Největší zastoupení měl v tomto ohledu Facebook, následovaný sociálními sítěmi X (dříve Twitter) a Instagram. Fanoušci i kluby jsou na sociálních sítích velice aktivní, protože velká část respondentů uvedla, že zde s klubem přijdou do kontaktu i několikrát denně. Nadpoloviční část dotázaných současně potvrdila, že denně reaguje na příspěvky jejich oblíbeného klubu. Jako nejvíce zajímavý typ obsahu na sociálních sítích byl respondenty zvolen obsah se zákulisí, následovaný příspěvky přinášející informace o zápasech a rozhovory s hráči či trenéry v rámci pozápasových ohlasů. Nejhůře hodnocené byly naopak příspěvky propagující vstupenky či klubové předměty a také znalostní kvízy a soutěže. V případě hodnocení jednotlivých typů příspěvků byly znovu pozorovatelné mírné odlišnosti napříč věkovými skupinami.

V dotazníku byla také zahrnuta modelová situace, jejímž cílem bylo fanouškům anonymně nastínit situaci v českobudějovickém Dynamu a následně bylo formou škálové otázky s několika tvrzeními zjišťováno, co by fanoušky přesvědčilo k tomu, aby znovu začali navštěvovat zápasy jejich oblíbeného klubu, pokud by se dostal do situace jako Dynamo a oni dočasně přestali na zápasy chodit. Z výsledků vyplývá, že pro fanoušky je v takové chvíli nejdůležitější, aby klub začal transparentně komunikovat a vedení jim vysvětlilo aktuální situaci uvnitř klubu. Právě to by fanoušky dokázalo nejvíce přesvědčit k tomu, aby znovu začali chodit na zápasy přímo na stadion. Výsledky současně ukazují, že transparentnost komunikace je pro fanoušky důležitější než to, že by se klub výsledkově zvednul.

Všechny zjištěné informace byly na závěr práce využity k sestavení návrhu komunikační strategie klubu SK Dynamo České Budějovice. Návrh kompletně vychází ze zjištěných výsledků a je největším přínosem této práce. Navržená komunikační strategie zahrnuje aktivity, jež by měl začít klub realizovat ještě v jarní části sezony 2023/2024, aby v klíčových bojích o udržení v nejvyšší soutěži získal znovu podporu jeho fanoušků. V první řadě je zapotřebí, aby jim byla transparentně vysvětlena aktuální situace klubu. K tomu by mělo napomoci uspořádání besedy pro fanoušky s vedením klubu a také pravidelný Černobílý podcast. K větší návštěvnosti by měla pomoci i větší propagace zápasů, a to jednak na sociálních sítích, ale také formou venkovní reklamy. Do harmonogramu jsou zařazeny na pravidelné bázi předzápasové fanzóny, podpora prodeje ve formě výhodných balíčků na více utkání nebo předprodejová fáze prodeje vstupenek. V navrženém harmonogramu se dále objevuje akce s názvem Táhneme za jeden provaz k oslovení fanoušků hokejového týmu HC Motor České Budějovice. SK Dynamo České Budějovice by mělo své fanoušky na stadionu hostit i mimo zápasové dny, proto jsou součástí návrhu i akce typu Den otevřených dveří na Střeleckém ostrově či Noc na Střeleckém ostrově. Přínosem práce je i nově navržený obsahový harmonogram pro sociální síť Facebook zohledňující obsahové preference fanoušků, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Jak ukázaly výsledky výzkumu, fanoušci chtějí vidět obsah ze zákulisí, a právě proto byl navržen i nový video formát s názvem Dynamo pod drobnohledem. V neposlední řadě byla pozornost věnována i větší aktivitě v oblasti CSR.

Cíl práce, kterým bylo navržení inovativní komunikační strategie, byl naplněn. Pro zjištění toho, zda nově navržená komunikační strategie povede ke zvýšení angažovanosti fanoušků a generování příjmů pro klub by ovšem bylo zapotřebí, aby došlo k jejímu kompletnímu implementování a následně také vyhodnocení.

Seznam použité literatury a zdrojů

- BHARTI, Ravinder, 2023. All About ATL, BTL, And TTL Marketing: Definitions, Activities, And Examples. *Public Media Solution*[online]. [cit. 2023-11-21]. Dostupné z: <https://publicmediasolution.com/blog/all-about-atl-btl-and-ttl-marketing-definitions-activities-and-examples/>.
- BHASIN, Hitesh, 2023. ATL, BTL and TTL Marketing. *Marketing91* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: https://www.marketing91.com/atl-btl-and-ttl-marketing/#google_vignette
- BISCAIA, Rui, 2021. Fan engagement: can fans influence the strategy of sports organizations? *Johan Cruyff Institute* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-marketing/fan-engagement-fans-influence-sports-organizations/>
- BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1680-5.
- CAMPBELL, Jennifer, 2014. *The Effect of Social Media on Ticket Sales in Sports* [online]. In: . Carthage College [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: https://app.carthage.edu/media/djforms/files/scholars/posters/2019/JenniferCampbellCarthagePosterTemplate_2019_purple.pdf
- CIALDINI, Robert B., Richard J. BORDEN, Avril THORNE, Marcus Randall WALKER, Stephen FREEMAN a Lloyd Reynolds SLOAN, 1976. Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. **34**(3), 366-375 [cit. 2023-09-17]. ISSN 1939-1315. Dostupné z: doi:10.1037/0022-3514.34.3.366
- COLMAN, Zach, 2022. Top 10 Sports Marketing Trends in 2022. *Creative* [online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://creative.com/top-10-sports-marketing-trends/#esports-are-booming>
- COSTA, Jorge, 2023. TOP 10 SEO tips for sports websites and blogs in 2023. *Fortis Media* [online]. [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://www.fortismedia.com/en/articles/seo-tips-for-sports-websites/>
- ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2020. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-62-0.
- ČERNÝ, Ota, 2023. V Českých Budějovicích to vře mezi fanoušky a klubem. *Minutové zprávy* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://minutovezpravy.cz/clanek/v-ceskych-budejovicich-to-vre-mezi-fanousky-a-klubem/>
- DANĚK, Jan, 2023. Led jako omalovánky. Kde je nejvíc reklam? Kluby by je oželely, miliony ne. *IDnes.cz* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/hokej/extraliga/reklamy-led-kluby-naklady-zisky-miliony.A231001_163700_hokej_ten
- DEES, Windy, Chad D. MCEVOY, Stephen MCKELVEY, Bernard J. MULLIN, Stephen HARDY a William A. SUTTON, 2021. *Sport Marketing* [online]. 5th ed. Human Kinetics [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3542817/sport-marketing-pdf>
- DIXON, Ed, 2022. Breaking down Barcelona's Spotify sponsorship deal. *SportsPro Media* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.sportspromedia.com/analysis/barcelona-spotify-sponsor-shirt-camp-nou-stadium-daniel-ek-joan-laporta-worth/>

EDITORIAL, Max. *Pay Per Click Marketing A to Z* [online]. [cit. 2023-12-30]. ISBN 9781526029553. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3230868/pay-per-click-marketing-a-to-z-pdf>

ENNIS, Sean, 2020. *Sports Marketing: A Global Approach to Theory and Practice* [online]. Springer International Publishing [cit. 2023-09-17]. ISBN 9783030537401. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3480807/sports-marketing-a-global-approach-to-theory-and-practice-pdf>

FETCHKO, Michael J., Donald P. ROY a Kenneth E. CLOW, 2018. *Sports Marketing* [online]. 2nd ed. Routledge [cit. 2023-09-17]. ISBN 9781351707282. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2193334/sports-marketing-pdf>

GIORGIO, Pete, Brooke AUXIER, Kat HARWOOD, David JARVIS a Hannah BOBICH, 2023. 2023 sports fan insights: The beginning of the immersive sports era. *Deloitte* [online]. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/media-and-entertainment/immersive-sports-fandom.html>

HOPWOOD, Maria, James SKINNER a Paul KITCHIN. *Sport Public Relations and Communication* [online]. Routledge [cit. 2023-11-19]. ISBN 9781136435522. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1626117/sport-public-relations-and-communication-pdf>

HUETTERMANN, Marcel a Thilo KUNKEL, 2022. The Influence of Non-Transactional Fan Engagement on Merchandise Consumption. *Sport Marketing Quarterly* [online]. **31**(1) [cit. 2023-04-02]. ISSN 10616934. Dostupné z: doi:10.32731/SMQ.311.0322.04

CHADWICK, Simon, 2011. Editorial: the distinctiveness of sport. *Sport, Business and Management: An International Journal* [online]. 2011-07-19, **1**(2), 120-123 [cit. 2023-09-17]. ISSN 2042-678X. Dostupné z: doi:10.1108/20426781111146727

CHANAVAT, Nicolas, Michel DESBORDES a Nicolas LORGNIER, 2017. *Routledge Handbook of Football Marketing* [online]. Routledge [cit. 2023-09-17]. ISBN 9781351972352. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1571681/routledge-handbook-of-football-marketing-pdf>

IVANOV, Stanislav, 2017. 7 Reasons why football clubs are investing in eSports. *The Football Business Academy* [online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://the-fba.com/blog/7-reasons-why-football-clubs-are-investing-in-esports/>

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2023. *Jak na marketingovou komunikaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5013-7.

KÁŠA, Kamil, 2023. První video. První rozhovor. Jan Podroužek je součástí Dynama. *Českobudějovický deník* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: https://ceskobudejovicky.denik.cz/fotbal-prvni-liga/prvni-video-prvni-rozhovor-jan-podrouzek-je-soucasti-dynama-20230616.html?fbclid=IwAR1ORbA_VZlgmUWbA2LFYARz-TMV5aL6m-It3pJ1Rc78Orux4Fn4m10gmDY

KORTUS, Filip, 2021. Dopravu ve městě ozdobí dynamický autobus!. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-04-10]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Dopravu-ve-meste-ozdobi-dynamacky-autobus-8797>

- KORTUS, Filip, 2021. Dynamo představilo nového majitele klubu. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Dynamo-predstavilo-noveho-majitele-klubu-8913>
- KORTUS, Pavel, 2023. Strach o akademii. Kvůli situaci Dynama cítím mráz v zádech, řekl náměstek Maroš. *Táborský deník* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://taborsky.denik.cz/fotbal-prvni-liga/dynamo-fotbal-problemy-koubek-majitel-maros-namestek-budejovice.html>
- KORTUS, Pavel, 2019. Dynamo si chce první ligu vážít. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Dynamo-si-chce-prvni-ligy-vazit-8190>
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. *Marketing Management*. 6. vyd. Praha: Grada. ISBN 80–247–0513–3.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUCUL, Václav, 2024. Tisková konference před startem jarní části F:L. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Tiskova-konference-pred-startem-jarni-casti-F-L-10195>
- KUCUL, Václav, 2023. Fanoušci Dynama změřili síly s hráči A-týmu ve FIFA 23. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Fanousci-Dynama-zmerili-sily-s-hraci-A-tymu-ve-FIFA-23-10058>
- KUNZ, Vilém, 2018. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1.
- LUCIAN, Alexandru, 2013. *Sport marketing mix strategies* [online]. Bucharest: Academy of Economic Studies [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_1_36.pdf
- LYONS, Jennifer, 2023. 9 Trends for Social Media in Sports Marketing. *Constant Contact* [online]. [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://www.constantcontact.com/blog/social-media-in-sports-marketing/>
- MCCARTHY, Jeff, Jenny ROWLEY a Brendan J. KEEGAN, 2022. Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer a Society* [online]. Taylor & Francis [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14660970.2022.2059872?needAccess=true>
- MINHA, Martin, 2021. Fotbalový stadion Střelecký ostrov. *Český rozhlas* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://sport.rozhlas.cz/stadion-strelecky-ostrov-sk-dynamo-ceske-budejovice-vodarenska-vez-v-pozadi-a-8565769>
- NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ, 2016. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. ISBN 978-802-1083-462.
- NOVOTNÝ, Jiří, 2010. *Ekonomika sportu: Vybrané kapitoly III*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1713-1.
- NOVOTNÝ, Jiří, 2010. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1144-4.

PEDERSEN, Paul M., Pamela C. LUACELLA, Edward M. KIAN a Andrea N. GEURIN, 2020. *Strategic Sport Communication*[online]. 3rd ed. Human Kinetics [cit. 2023-11-19]. ISBN 9781492594505. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3542816/strategic-sport-communication-pdf>

PHAM, Quang Trăm, 2023. AI Applications in Football Business. *Football Business Inside* [online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www.footballbusinessinside.com/ai-applications-in-football-business>

PŘÍKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

RICHARDS, Jessica, 2023. *Sports Marketing* [online]. Western Sydney University [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: <https://westernsydney.pressbooks.pub/sportmarketing/front-matter/introduction/>

ROWLES, Daniel, 2022. *Digital Branding* [online]. 3rd. Kogan Page [cit. 2023-12-30]. ISBN 9781398603196. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3149647/digital-branding-a-complete-stepbystep-guide-to-strategy-tactics-tools-and-measurement-pdf>

SAHOTA, Jasveena, 2022. What are the Biggest Trends in Sports Social Media Right Now? *Slate* [online]. [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://slateteams.com/whats-trending-in-sports-social-media-right-now/>

SEYMOUR, Alan a Paul BLAKEY, 2020. *Digital Sport Marketing: Concepts, Cases and Conversations* [online]. Routledge [cit. 2023-12-30]. ISBN 9781138701403. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1636553/digital-sport-marketing-concepts-cases-and-conversations-pdf>

ȘERBĂNICĂ, Daniel a Mihaela CONSTANTINESCU, 2016. Using public relations in sport. *Romanian Journal of Marketing* [online]. (2), 30-35 [cit. 2021-03-25]. ISSN 1842-2454. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=173&sid=6ebec6e7-46c8-4d00-8d73-c7bd9f461998%40sessionmgr4006>

SHANK, Matthew D. a Mark R. LYBERGER, 2021. *Sports Marketing: A Strategic Perspective* [online]. 6th ed. Routledge [cit. 2023-09-17]. ISBN 9780429638169. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3060319/sports-marketing-a-strategic-perspective-pdf>

SHILBURY, David, 2009. *Strategic sport marketing* [online]. 3rd ed. Allen & Unwin [cit. 2023-09-17]. ISBN 9781741756265. Dostupné z: <http://196.43.179.6:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/423/Strategic-%20Sport-%20Marketing.pdf?sequence=1>

SCHWARZ, Eric C., Kyle J. BRANNIGAN, Kevin P. CATTANI a Jason D. HUNTER, 2022. *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing* [online]. 4th ed. Routledge [cit. 2023-09-17]. ISBN 9781000622980. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3544241/advanced-theory-and-practice-in-sport-marketing-pdf>

SMITH, Aaron C. T. a Bob STEWART, 2014. *Introduction to Sport Marketing* [online]. 2nd ed. Routledge [cit. 2023-09-17]. ISBN 9781317691440. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1561988/introduction-to-sport-marketing-second-edition-pdf>

STROUHA, Aleš, 2020. Do nové sezony v nových dresech. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Do-nove-sezony-v-novych-dresech-+VIDEO-8593>

SUPOVITZ, Frank, Robert GOLDWATER a Joe GOLDBLATT, 2013. *The Sports Event Management and Marketing Playbook* [online]. Wiley Events [cit. 2023-11-19]. ISBN 9781118806067. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3866381/the-sports-event-management-and-marketing-playbook-pdf>

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3535-6.

TAYLOR, Madison, 2022. Trends in Sports Marketing for 2023. *Madison Taylor Marketing* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://madisontaylormarketing.com/library/trends-in-sports-marketing-for-2023/>

VODÁKOVÁ, Alena, NEŠPOR, Zdeněk R., ed., 2017. Komparace. *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociologický ústav AV ČR [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komparace>

WAKEFIELD, Kirk L., Jeffrey BLODGETT a Hugh SLOAN, 1996. Measurement and Management of the Sportscape. *Journal of Sport Management* [online]. **10**(1), 15–31 [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: doi:10.1123/jsm.10.1.15

WAKEFIELD, Kirk L. a Jeffrey G. BLODGETT, 1996. The effect of servicescape on customers behavioral intentions in leisure service settings. *10.1108/08876049610148594* [online]. **10**(6), 45–61 [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: doi:10.1108/08876049610148594

WILSON, Geoff a David FOWLER, 2016. Fan engagement: From match day to every day. *The Business Improvement Network* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.bin.co.uk/fan-engagement-from-match-day-to-every-day>

WINDRIDGE, Sam, 2022. The big trends in sports marketing for 2023. *CM* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.cm.com/en-gb/blog/the-big-trends-in-sports-marketing-for-2023/>

YOSHIDA, Masayuki, Brian GORDON, Makoto NAKAZAWA a Rui BISCAIA, 2014. Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence From a Professional Sport Context. *Journal of Sport Management* [online]. **28**(4), 399-417 [cit. 2023-04-02]. ISSN 0888-4773. Dostupné z: doi:10.1123/jsm.2013-0199

Billboard FC Viktoria Plzeň. In: *Beneš & Michl* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.benes-michl.cz/reference/generalni-graficke-studio-pro-fc-viktoria-plzen/>

Beneš & Michl [online], 2023. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.benes-michl.cz/en/references/we-are-the-general-graphic-design-studio-for-the-viktoria-plzen-football-club/>

Corporate Social Responsibility, 2023. *United Nations Industrial Development Organization* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>

Fanshop SK Dynamo České Budějovice [online], 2023. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://fanshop.dynamocb.cz>

Fan of the Future: Defining Modern Football Fandom, 2020. In: *European Club Association* [online]. [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://www.ecaeurope.com/media/4802/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom.pdf>

FK Teplice [online], 2023. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.fkteplice.cz>

FORTUNA:STATISTIKY, 2023. In: *FORTUNA:LIGA* [online]. [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/statistiky-lidri?unit=7>

GALERIE: Prohlídka Budvaru s fanoušky a hráči, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=GALERIE-Prohlidka-Budvaru-s-fanousky-a-hraci-10151>

Historie klubu, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=kronika-klubu>

Klubové akademie, 2023. *FAČR* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.fotbal.cz/nasfotbal/klubove-akademie/p457>

Ledové plochy. In: *Písmomalíři* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.achk-pismomaliri.cz/ledove-plochy>

Mediální partnerství: Proč ho budovat a jaký má cíl?, 2023. *CCGS* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <http://ccgs-marketing.cz/medialni-partnerstvi-proc-ho-budovat-a-jaky-ma-cil/>

MOVE OVER MESSI: RONALDO'S MANCHESTER JERSEY SALES EXPLODE PSG RECORD, 2021. In: *Hignobiety* [online]. [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: <https://www.highsnobiety.com/p/ronaldo-manchester-jersey-sales/>

Na start ligy se těšíme, zaznělo na tiskovce, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Na-start-ligy-se-tesime-zaznelo-na-tiskovce-9991>

Nike Barcelona Home Shirt 2022-2023 inc. Spotify Sponsor. In: *Subside sports* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.subsidesports.com/uk/nike-barcelona-home-shirt-2022-2023-inc-spotify-sponsor>

Permanentky, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=permanentky>

Plavba s prohlídkou Stadionu Dynamo, 2023. *České Budějovice turistický portál* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.budejce.cz/kalendar/353-plavba-s-prohlidkou-stadionu-dynamo>

Premier League clubs agree to withdraw gambling sponsorships on front of shirts, 2023. *Sky Sports* [online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www.skysports.com/football/news/11095/12856367/premier-league-clubs-agree-to-withdraw-gambling-sponsorships-on-front-of-shirts>

Rekonstrukce Fotbalového stadionu Střelecký ostrov, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=rekonstrukce>

SK Dynamo České Budějovice, a. s. , IČO 25187791 - data ze statistického úřadu, 2023. *Rejstřík firem* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25187791/sk-dynamo-ceske-budejovice-as/statisticky-urad/>

SK Dynamo České Budějovice je o 5 let starší, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=SK-Dynamo-Ceske-Budejovice-je-o-5-let-starsi-9868>

Sports TikTok: How to Leverage TikTok for Sports Marketing, 2023. *Fanbytes* [online]. [cit. 2023-12-30]. Dostupné z: <https://fanbytes.co.uk/sports-tiktok/>

Strategic Brand Management In and Through Sport, 2020. *Journal of Strategic Marketing* [online]. 2020-05-18, **28**(4), 285-287 [cit. 2023-04-07]. ISSN 0965-254X. Dostupné z: doi:10.1080/0965254X.2020.1740420

Tabulky, 2024. *Fortuna:Liga* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: https://www.fortunaliga.cz/tabulka/2021/aktualni?part=0&round=0&order=8&order_direction=2

Tréninkové centrum, 2023. *SK Dynamo České Budějovice – Akademie* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://akademie.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=treninkove-centrum>

Uzavření smlouvy o strategickém partnerství s britskou společností FOOTIFY, 2024. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Uzavreni-smlouvy-o-strategickem-partnerstvi-s-britskou-spolecnosti-FOOTIFY-10168>

Vstupenky, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>

Vstupenky, 2023. In: *Sparta* [online]. [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: <https://sparta.cz/cs/vstupenky/vstupenky>

Vznik klubu, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=vznik>

Why Sports Teams Should Be Utilising PPC, 2022. *Nifty* [online]. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://niftycomms.com/why-sports-teams-should-be-utilising-ppc/>

Základní informace o klubu, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=zakladni-informace>

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, 1995. In: *Sbírka zákonů*.

Změna sportovního úseku klubu, 2023. *SK Dynamo České Budějovice* [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/clanek.asp?id=Zmena-sportovniho-useku-klubu-10169>

Zápasy SK Dynamo České Budějovice 2023/2024 [online], 2024. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/klub/2024/zapasy/3-sk-dynamo-ceske-budejovice#tab>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Marketing + sport	10
Obrázek 2 - Kontinuum sportovního produktu	14
Obrázek 3 - Ceny vstupenek AC Sparta Praha	16
Obrázek 4 - Strategie zvyšování angažovanosti fanoušků	21
Obrázek 5 - Billboard FK Viktoria Plzeň.....	24
Obrázek 6 - Dres FC Barcelona s generálním partnerem společností Spotify.....	26
Obrázek 7 - Ledová plocha s logy sponzorů	27
Obrázek 8 - SK Slavia Praha – příklad zákulisních příspěvků.	31
Obrázek 9 - Příklad placené reklamy ve vyhledávačích E-shopu SK Slavia Praha	33
Obrázek 10 - Jednotlivé skupiny fotbalových fanoušků.....	34
Obrázek 11 - Aktuální klubové logo a domácí dres pro sezónu 2023/2024.....	39
Obrázek 12 - Organizační struktura klubu	40
Obrázek 13 - Ukázky příspěvků FK Teplice I.	55
Obrázek 14 - Ukázky příspěvků FK Teplice II.	56
Obrázek 15 - Ukázky příspěvků FK Teplice III.	57
Obrázek 16 - Ukázky příspěvků SK Dynamo České Budějovice I.	58
Obrázek 17 - Ukázky příspěvků SK Dynamo České Budějovice II.	59
Obrázek 18 - Ukázky příspěvků SK Dynamo České Budějovice III.	60
Obrázek 19 - Úvodní stránka webu FK Teplice	61
Obrázek 20 - Vyskakovací okno na webu FK Teplice.....	61
Obrázek 21 - Úvodní strana webu SK Dynamo České Budějovice	62
Obrázek 22 - Vyskakovací okno na webu SK Dynamo České Budějovice.....	63
Obrázek 23 - Autobus MHD s motivy klubu	85

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Návštěvnost domácích zápasů SK Slavia Praha a.s.	12
Tabulka 2 - Interní a externí determinanty stanovení ceny	15
Tabulka 3 - Podzim 2023, Návštěvnost posledních 5 ligových kol	44
Tabulka 4 - Struktura výběrového souboru n = 861	67
Tabulka 5 - Průměrný počet navštívených zápasů za sezonu n = 861	68
Tabulka 6 - Věkové skupiny a jejich vztah k jednotlivým sociálním sítím n = 839	72
Tabulka 7 - Hodnocení příkladů příspěvků na soc. sítích n = 839	73
Tabulka 8 - Testování H1.....	78
Tabulka 9 - Překódování, proměnná angažovanost.....	79
Tabulka 10 - Překódování intervalů s počtem zápasů	79
Tabulka 11 - Testování H2.....	80
Tabulka 12 - Testování H3.....	80
Tabulka 13 - Testování H4.....	81
Tabulka 14 - Rozpočet komunikační strategie	96

Seznam grafů

Graf 1 - Klubová příslušnost respondentů n = 861	68
Graf 2 - Faktory ovlivňující fanouškovo rozhodování o účasti na zápase n = 786.....	70
Graf 3 - Hlavní zdroj informací o oblíbeném klubu n = 861	71
Graf 4 - Angažovanost fanoušků na sociálních sítích n = 839	72
Graf 5 - Vliv marketingových nástrojů na rozhodování fanoušků n = 861	75
Graf 6 - Tvrzení/modelová situace n = 861	77

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník.....	111
Příloha 2 - Rozhovor s marketingovým manažerem klubu	122
Příloha 3 - Harmonogram komunikační strategie.....	134

Výzkum mezi fotbalovými fanoušky klubů FORTUNA:LIGY

Milí fanoušci a fanynky týmů z FORTUNA:LIGY,

jmenuji se Martin Černohlávek a jsem studentem závěrečného ročníku navazujícího studia oboru Projektové řízení inovací na Masarykově ústavu ČVUT v Praze.

Pro účely své diplomové práce na téma Optimalizace komunikační strategie profesionálního fotbalového klubu bych vás tímto způsobem rád požádal o vyplnění následujícího dotazníku. Vaše odpovědi v dotazníku jsou zaznamenávány zcela anonymně a výsledky budou sloužit pro zpracovávání praktické části mé práce. Vyplňování dotazníku by vám nemělo zabrat více než 15 minut.

1. Fandíte některému klubu z FORTUNA:LIGY? *

Ano

Ne

2. Kterému ligovému klubu fandíte? *

Vyberte odpověď.



3. Kolik domácích zápasů Vašeho oblíbeného klubu průměrně navštívíte za sezonu? (podzimní + jarní část, ligová i pohárová utkání) *

0

1-5

6-10

11-15

Více než 15

4. Z jakého důvodu nechodíte na zápasy vašeho oblíbeného týmu? *

- Preferuji sledování přenosů z pohodlí domova nebo v nějakém podniku
- Vzdálenost (na stadion svého oblíbeného týmu to mám daleko)
- Příliš vysoká cena vstupenek
- Rád bych na zápasy chodil/a, ale bohužel nemám s kým a nechci chodit sám/sama
- Jiné

5. Vlastníte permanentní vstupenku na domácí zápasy vašeho oblíbeného klubu? *

- Ano
- Ne

6. Jak dlouho již vlastníte permanentní vstupenku? *

- 1-3 sezony
- 4-6 sezon
- 7-9 sezon
- 10 a více sezon

7. Z jakého důvodu nevládníte permanentní vstupenku? *

- Vzdálenost (na stadion svého oblíbeného týmu to mám daleko)
- Příliš vysoká pořizovací cena
- Příliš vysoký jednorázový výdaj
- Časové důvody (nedokázal/a bych ji dostatečně využít)
- Raději si kupuji jednorázové vstupenky
- Permanentní vstupenku bych si pořídil/a, ale kvůli omezené kapacitě stadionu a příliš velkému zájmu se na mě nedostalo
- Nejsem spokojený/á s hrou, kterou tým předvádí
- Jiné

8. Uved'te, jak následující faktory ovlivňují vaše rozhodování o účasti na zápase. *

(1=velmi ovlivňuje, 5=vůbec neovlivňuje)

	1	2	3	4	5
Atmosféra panující uvnitř klubu a kolem něj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivita soupeře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktuální výsledky a postavení vašeho týmu v tabulce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předpověď počasí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roční období	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fáze sezony či význam utkání (např. zápas v pohárech, o postup do play off, o titul/záchranu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taktika a způsob hry, kterou se váš tým prezentuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Co je pro vás hlavním informačním zdrojem o dění kolem vašeho oblíbeného klubu? *

- Sociální sítě
- Klubový web
- Klubový magazín
- Média (televize, rádio, tisk)
- Jiné

10. Navštívujete web vašeho oblíbeného klubu? *

- Ano
- Ne

11. Jaké jsou nejčastější důvody vaší návštěvy klubového webu? *

- Získávání informací o zápasech A týmu (rozpis zápasů, výsledky, reportáže, rozhovory..)
- Získávání informací o vstupenkách či samotný nákup vstupenek (a permanentek)
- Zjištění aktuálního dění v A týmu (pohyby v kádru, zranění hráčů, složení týmu pro soustředění atd.)
- Informace o výjezdu na venkovní zápas A týmu
- Informace o ostatních týmech v rámci klubu (B tým, mládež)
- Jiné

12. Jak často navštívujete klubový web? *

- Každý den
- Párkrát do týdne
- Jednou za měsíc
- Méně než jednou za měsíc

13. Vyberte z následujících parametrů webu tři, které jsou pro vás nejdůležitější. *

Vyberte prosím 3 možnosti/možností.

- Design a vizuální podoba webu
- Přehlednost webu (tzn. rychle dokáži na webu nalézt, co hledám)
- Aktuálnost informací
- Čtivost článků
- Frekvence publikování článků
- Možnost zanechat otázku (tj. zeptat se na něco, co mě zajímá)
- Jiné

14. Sledujete váš oblíbený tým na sociálních sítích? *

- Ano
- Ne

15. Na kterých sociálních sítích váš oblíbený klub sledujete? *

- Facebook
- Instagram
- X (dříve Twitter)
- TikTok
- Youtube
- Threads

16. Na které ze zmíněných sociálních sítí přicházíte s vaším oblíbeným klubem do kontaktu nejčastěji? *

- Facebook
- Instagram
- X (dříve Twitter)
- TikTok
- Youtube
- Threads

17. Na škále od 1 do 5 ohodnotte, jak se ztotožňujete s následujícími tvrzeními. *

(1= 5 tvrzením se absolutně ztotožňuji, 5= 5 tvrzením se vůbec nezotožňuji)

	1	2	3	4	5
S mým oblíbeným klubem přijdu na sociálních sítích do kontaktu několikrát denně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Každý den reaguji na příspěvky svého oblíbeného klubu (aktivně je pročítám, dávám lajky nebo komentáře)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svůj klub na sociálních sítích sleduji spíše pasivně, příspěvkům nepřikládám velkou pozornost a příliš na ně ani nereaguji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se svými přáteli si navzájem sdílím příspěvky mého oblíbeného klubu a diskutujeme o nich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Ohodnotte na škále od 1 do 5, jak jsou pro vás zajímavé následující typy obsahu na sociálních sítích fotbalových klubů. (Pozn. může se jednat i o obsah, které dělají jiné kluby) *

(1=velmi zajímavé, 5= absolutně nezajímavé)

	1	2	3	4	5
Obsah ze zákulisí (neformální fotky a videa z kabiny, tréninků, cest na zápasy atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozhovory s hráči a trenéry (ohlasy se zápasů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky o historii klubu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o zápasech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propagace klubových předmetů či vstupenek na zápasy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preview před zápasy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotky a videa ze zápasů a tréninků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videa z dovednostních soutěží hráčů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalostní kvízy či soutěže	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Měl/a byste zájem o klubový podcast, který by pravidelně přinášel rozhovory s osobnostmi z klubu, díky kterému byste se mohl dozvědět zajímavé příběhy, informace ze zákulisí klubu a pochopit celkové fungování klubu? *

Pokud již váš oblíbený klub podcast podobného typu má, posloucháte ho?

Ano

Ne

20. Na škále od 1 do 5 ohodnotte, jak by vás dokázaly přesvědčit k účasti na domácím zápase vašeho klubu následující marketingové aktivity klubu. (Bez ohledu na to, zda vlastníte permanentní vstupenku nebo ne) *

	Ovlivnilo	Spíše ovlivnilo	Neutrální postoj	Spíše neovlivnilo	Neovlivnilo
Předzápasová fanzóna se soutěžemi a občerstvením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autogramiáda či setkání s hráči před zápasem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva na vstupenky v zimních měsících	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výhodné balíčky vstupenek na více utkání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva do fanshopu k zakoupené vstupence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poločasové soutěže o ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozvánka na utkání od hráče či klubové legendy (v radiu či tisku)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venkovní reklama informující o zápase (např. billboardy, reklama v MHD, veřejném prostoru)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Má váš oblíbený klub svojí mobilní aplikaci? *

- Ano
- Ne
- Nevím

22. Máte klubovou aplikaci staženou? *

Ano

Ne

23. Stáhl/a byste si mobilní aplikaci vašeho oblíbeného klubu, kdyby ji měl? *

Klubové aplikace bývají primárně informačního charakteru, to znamená, že už by vám o vašem oblíbeném klubu neunikla žádná informace.

Ano

Ne

24. Jaké jsou důvody toho, že jste si aplikaci nestáhl/a? *

Nezaregistroval jsem, že můj oblíbený klub svoji mobilní aplikaci má

Nechci mít další mobilní aplikaci ve svém telefonu

Na získávání informací o klubu mi stačí sledovat klub na sociálních sítích a jeho webu

Nevidím žádné benefity, které by mi aplikace přinesla

Jiné

Modelová situace

Představte si, že jste fanoušek týmu hrajícího pravidelně spíše v nižších patrech tabulky a vy přesto pravidelně chodíte na stadion na domácí zápasy. Váš oblíbený **klub špatně vstoupí do nové sezóny, předváděná hra ani výsledky nejsou ideální** a začínají se kumulovat prohry. **Špatná sportovní výkonnost je doprovázena i podivnými kroky vedení klubu (zejména změny v kádru i realizačním týmu) a netransparentní komunikací.** Vám, jako fanouškovi došla trpělivost a dočasně jste přestal chodit na domácí zápasy. Tým se po podzimní části nachází v sestupových patrech tabulky a v jarní fázi sezóny bude hrát o udržení v nejvyšší soutěži. Ke klubu máte citovou vazbu a sestup do druhé ligy by vás mrzel.

25. Na škále od 1 do 5 ohodnotte, co by vás, jako fanouška/fanynku tohoto klubu dokázalo přimět k tomu, že byste znovu začal/a chodit na stadion na domácí zápasy? *

(1=zcela by mě přesvědčilo, 5=vůbec by mě nepřesvědčilo)

	1	2	3	4	5
Pokud by klub začal transparentně komunikovat a vedení by mi vysvětlilo aktuální situaci (např. na besedě, které by se účastnilo vedení klubu a fanoušci. Nebo v rámci podcastu, kde by vystupovali členové vedení klubu, odpovídali otázky a vysvětlovali aktuální situaci)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud by klub zlevnil vstupné na jarní část sezóny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud by se tým výsledkově zvednul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud by mi klub na zápasech nabídl nějakou přidanou hodnotu (např. doprovodný program, setkání s legendami, poločasové soutěže, fanzónu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud by mi dal klub najevo, že jsem pro něj důležitý (např. odměna pro permanetkářeve formě slevy do fanshopu, dárku nebo něčeho jiného)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud by klub na sociálních sítích přidával více příspěvků ze zákulisí a fanoušci by měli větší přehled o celkovém dění a náladě v klubu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Pokud vás napadá ještě něco, co by vás jako fanouška dokázalo přesvědčit k návratu na stadion, zde je prostor pro vaši odpověď.

Zadejte svoji odpověď.

27. Jaké je vaše pohlaví? *

- Žena
- Muž
- Jiné

28. Jaký je váš věk? *

- Méně než 15 let
- 16-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více

29. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské
- Jiné

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 - Rozhovor s marketingovým manažerem klubu

M.Č.: Dobrý den, Filipe, děkuji, že jste si na mě udělal čas a byl ochotný semnou rozhovor k diplomové práci udělat. Tak pojďme na to. Jak dlouho již v Dynamu působíte, jaká je Vaše role v klubu a konkrétní náplň a jaká je Vaší práce?

F.K.: Zrovna nedávno jsem nad tím přemýšlel... Vlastně v klubu nějakým způsobem působím už od roku 2013, kdy jsem začal přispívat na klubový web, to znamená, že jsem se stal postupně součástí klubové redakce, dělal jsem reportáže z utkání, rozhovory s hráči, články o tom, co momentálně v klubu probíhá a tak. Takže opravdu v tom klubu jsem od nějakých 13 let v tomhle směru, ale jako zaměstnanec jsem teprve rok a půl, to znamená v roce 2022 v létě jsem dostal zaměstnaneckou smlouvu takže oficiálně zaměstnancem jsem teprve rokem a půl, ale celou dobu předtím jsem byl nějaký dohodář, prostě pomocník, který pomáhal hlavně s PRkem, to znamená nejdřív ohledně webu, potom i když se začaly rozjíždět sociální sítě a tak, takže jsem pak točil i videa, přispíval jsem na Instagram, na Facebook a tak dále a tak dále, takže takhle dlouho.

M.Č. Máte za sebou dlouhou cestu (úsměv). A v současné době je Vaše role tedy jaká, máte v klubu na starost celý klubový marketing a jste na to v klubu sám?

F.K. Ano, v současné době mám v klubu na starost celý jeho marketing. Čistě na marketing jako takový jsem sám, ale řekněme, ale podílí se na tom samozřejmě více lidí – je to dále tiskový mluvčí, pak je tam nějaký PR junior, přesně vlastně jako ten pomocník, kterým jsem býval já, když jsem psal na web články a tak, teď teda samozřejmě i sociální sítě, aby to všechno dobře běželo, plus máme manažerku fanshopu, která vlastně se na tom marketingu podílí taky, protože ty věci z toho fanshopu se promítají i do toho marketingu. Takže jsme na to tak čtyři řekněme. S tím že vlastně ještě nedávno jsme tu na obchod a marketing měli pomocníka, ale ten dělal na IČO, to nebyl zaměstnanec, máme ale vlastně i fotografa, tak toho je potřeba tam taky určitě započítat, další pomocný síly jako grafik a tak, ale čistě když si vezmem ten dynamáckej tým, ty zaměstnance, tak jsme čtyři.

M.Č. Skvělý, díky. Vy jste ale kromě Vaší dlouhé působnosti v Dynamu působil také v hokejovém budějovickém Motoru, jak jsem si všiml na internetu. Mohl byste prosím porovnat z pohledu marketingu hokejové a fotbalové prostředí, v čem je ta komunikace odlišná?

F.K. (Krátké zamyšlení). Jasně, musím říct, že ten rozdíl i marketingovej mezi fotbalem a hokejem je znatelný, je to... Největší rozdíl jsem vlastně pozoroval, když jsem přecházel z toho hokeje na fotbal, tak hlavně jako v té intenzitě zápasů jo, že hokej téměř pravidelně se hraje třikrát tejdne a je tam jako minimum prostoru něco připravit, detailně rozmyslet, zkonzultovat a tak, protože víceméně se furt hraje. Jo tam je nejlepší období na tohle vymějšlení, plánování, zajišťování je v létě, kdy je tam vlastně poměrně dlouhá pauza než se začne, ale jinak potom jakmile začne ta sezóna, tak si říkám, že je tam hrozně málo prostoru s tím něco dělat, protože se víceméně pořád to točí kolem těch zápasů, 52 zápasů je strašně moc a to fotbalový prostředí je asi musím říct, že je mi i bližší, když jsem zaznamenával ty rozdíly, tak už bych se do toho hokeje asi úplně nechtěl vracet, protože prostě je to takovej kolotoč těch zápasů a je tam minimum prostoru pro nějakou tvořivost, kreativitu a tak, to znamená my, když dám konkrétní příklad, máme tady velkej zápas se Slávií, jo, třeba vloni jsme měli v březnu a měsíc jsme se na to chystali. Jo, to znamená, připravovali jsme jak budeme co předávat, jakej bude program o přestávce, abychom všechny lidi jako odbavili se vstupenkama, protože nám sem nechodí fotbalovej stadion, ale když takhle za rok jo, tak to jsou stovky telefonátů typu kdy bude prodej a jestli tam bude hodně slávistů a tak dále, takže prostě musím říct že v tomhle tom je prostě na všechno větší klid i prostor, protože jsou tam týdny, kdy se hraje venku, tak je celej tejdne možnost zase vytvářet něco novýho, připravovat, chystat a je to bez toho tlaku aniž bychom zejtra hráli zase zápas, protože v pátek už hrajeme zase doma, což třeba u toho hokeje je. Takže první rozdíl, co mě napadá mezi tím fotbalem a hokejem je ta intenzita jako těch zápasů a tak. Pak samozřejmě do toho vstupují další vlivy, to znamená uzavřenej prostor, ohled na počasí, když máme v květnu hezky, no tak ten fotbal je jako parádní, naopak když se musí hrát prosinec, únor, no tak jsou často ty zápasy jako úplně za trest jo, ale hraje se o úplně stejně důležitý body jako v tom květnu, kdy jsou ty fotbalové zápasy pro diváky samozřejmě mnohem atraktivnější už jenom kvůli tomu, že tady na hezkým útulným stadionu dvě hodiny stráví v příjemným počasí na krásně připravené trávě a má to takovou tu fotbalovou kulturu. Ale bohužel ta termínová listina u toho fotbalu je v tomhle bohužel nekompromisní a přijde mi, že to jako úplně strašně ubírá na tom kreditu těch mnoha kol, který se odehrajou v tom špatným počasí..

M.Č.: Možná ještě co se týče fanoušků. Dá se říct, že ty hokejoví fanoušci jsou svým způsobem věrnější, přesně kvůli vámi zmiňované frekvenci a počtu zápasů a ti fanoušci jsou i přesto ochotní chodit třeba na dva zápasy týdně. Tak vidíte i v tomto ohledu rozdíl?

F.K. Stoprocentně, souhlasím. Minimálně ještě tady v těch Budějovicích, tak ty hokejoví fanoušci jsou jako věrný až za hrob, to prostě tady je ten Motor jako fakt značka, vlastně od toho příběhu, kdy se tady „ukradla“ ta licence, tak od té doby jsou tady ty fanoušci jako úplně, úplně jako nechci říct zbedněný, ale prostě jako fakt věrný až za hrob a hraje Motor a prostě přes to nejede vlak, takže minimálně tady to tak je. Bylo by zajímavý asi udělat jako nějaký porovnání v těch městech, jak se nahlíží na ten fotbal a hokej, ale přijde mi, že ta kolísavost tý divácký návštěvnosti je u hokeje menší. Jo, že prostě třeba v Litvínově se na hokej chodí, tak se chodí no. V Boleslavi fotbal se zase nechodí, jo je to určitě i na tom městě, jaká je tam zrovna historie a tradice těch sportů.

M.Č. Pokud se ještě vrátíme k vašemu marketingovému týmu a srovnal byste ho s ostatními ligovými celky, je toto jeho složení dostatečné?

F.K. Byl jsem na podzim na Spartě vlastně na nějaké schůzce, zeptat se, jak to podle mě v našem jednom z nejlepších českých klubů v lize nebo tady u nás dělají ten marketing a ty marketingové činnosti tam, tak tam se to dotýká nějakých pětadvaceti lidí, jako zaměstnanců, takže jako pro nás je to jako úplně jiný vesmír, ale dovedu si představit, že pokud to co tady děláme, tak to vynásobíme všechno pěti nebo deseti, tak ano, dostaneme se na počet dvaceti nebo pětadvaceti zaměstnanců. To znamená, když by nám chodil plný stadion pro patnáct tisíc lidí, tak je jasný, že tu musí být člověk na ticketing, pokud chceme mít sociální síť na evropské úrovni, je jasný, že na sociální síť musíme mít pět až sedm lidí. Jo, takže i jestli se chceme starat i úplně jiným způsobem o partnery, tak i na obchod by tu muselo být dalších X lidí. Takže to porovnání je, ikdyž tady samozřejmě Sparta zrovna asi pro nás není v současné době ten tým, se kterým bychom se mohli porovnávat. Ale jasně, jsme omezení počtem, financema, jsme omezení všim, ale to co vlastně děláme tady, tak vlastně ty samy aktivity, nebo ne úplně ty samy, ale probíhají v těch klubech i třeba větších stejně, akorát že se to musí už vynásobit více lidma.

M. Č. Možná se ještě zeptám, vy teda ve vaší pozici máte v klubu na starost přesně i ten ticketing, co jste zmiňoval, řešení sponzorských otázek a balíčků a podobných věcí, toto spadá také pod Vás?

F.K. (Zamyšlení) No řekněme jako neoficiálně. Ticketing víceméně jo, protože ten zájem není takovej, takže s kolegyní jsme schopný to zvládnout jako ve dvou. Jo, jako jasně, pak když je Slavie, tak tady tejdenn padáme na držku, to je jasný, ale když jsou ty menší zápasy, no tak to zvládneme prostě jako v pohodě ve dvou, řekneme si, kdo má na starost VIPky, akreditace, vstupenky, nějaká distribuce, nějaká propagace tomu, ale dá se to jako zvládnout i takhle v menším počtu. Tím že samozřejmě je nás tu takhle řekněme jako málo, tak ano, pak se nás dotýkají jako všechny možné věci, to znamená, že třeba zejtra potřebujeme odvézt kapitána na letiště, aby odletěl za týmem na soustředění, no tak samozřejmě je to jako naše záležitost, někdo z nás ho tam musí odvézt. Takže tím že jsme řekněme jako v nějakém menším kolektivu, tak se nás dotýkají téměř jako všechny záležitosti, toho chodu klubu.

M.Č. Když zmiňujete poměrně omezený počet lidí, jak je to třeba s Vaším rozpočtem na marketingové aktivity?

F.K. Takhle, pokud se bavíme upřímně, tak my jako ani rozpočet na marketing v podstatě nemáme daný. To znamená, když je akce, podáme požadavek a čekáme, jestli projde, neprojde, ale není to, že máme prostě na měsíc, plácnu třeba 50 tisíc. Funguje to u nás tak, neříkám že je to správně, neříkám že je to špatně, ale prostě to tak je, že ten rozpočet nemáme a když je nějaká akce, tak jdeme s požadavkem, že chceme tyhle peníze a buď uspějeme nebo ne. Musíme si to samozřejmě nějak odůvodnit, obhájit, ale není to prostě, že bysme uloupávali z nějakýho balíčku. Třeba na propagaci zápasu v médiích funguje zejména díky mediálními partnerům, kde ta spolupráce je na základě bartru,

to znamená, že my třeba těm médiím děláme reklamu na dresech nebo někde na stadionu a oni nám za tu reklamu třeba dělají plnění v tom, že máme spoty v rádiu nebo soutěže o vstupenky a tak. Takže tam není žádný finanční plnění, je tam víceméně jenom to reklamní a tyhle reklamní partnery máme. Třeba u toho rádia máme třeba Hitradio Faktor a České Rozhlas a nabízela se nám i jiná rádia, ale Hitradio Faktor řeklo, že prostě to je konkurence a že nechtěj, abychom někoho takového přiváděli. Takže to je podobný jako je Fortuna Liga a do toho se mícha třeba jako Tipsport, kterej je naším hlavním partnerem, jo a teď jsme měli zrovna takovej jako problém řekněme, že chtěla Fortuna Liga něco a Tipsportu se to nelíbilo, takže i takovýhle v úvozovkách jako třenice nastávají, ale mediální partnery máme, spolupracujeme s nima a vlastně normálně je zařazujeme do součástí těch partnerů co máme.

M.Č. Tak možná se zeptám ještě jinak, máte nějaký náklady spojený s marketingem, třeba za nakupování nějakých ploch na internetu a podobný věci v digitálu, nebo tohle vůbec neřešíte?

F.K. Jo, ale je to na nějaké jako nárazové bázi. Takže asi tak.

M.Č. Pojdme se přesunout už k samotné přípravě na ligové zápasy. Jak u vás probíhá příprava na takové klasické ligové utkání, snažíte se vytvářet pro fanoušky i nějakou přidanou hodnotu, třeba ve formě fanzóny před zápasem nebo doprovodného programu, jak už bývá zvykem na jiných ligových stadionech v dnešní době?

F.K. Jasně, no domácí zápasy. (zamyšlení). Jo, tak ten trend takovej je, že z toho zápasu se dělá co největší show, to znamená fanzóny už jsou skoro běžným jako, běžnou záležitostí, u nás se tomu taky snažíme blížit, určitě jsme rozšířilo nějaký to portfolio aktivit nebo soutěží, který se pro fanoušky dělají. Ať už je to soutěž o přestávce o soudek Budvaru, kde výherce losujeme z těch zápasovejch časopisů, tam jsme myslim udělali supr věc, že vždycky jeden vylosovanéj dostane hranej dres hráče, kterýho si sám vybere. Což si myslim, že je určitě pro ty lidi fajn. Pak tam máme nějakýho partnera, co nám dodává tašky s vitamíny, takže... takže tohle probíhá. Dělali jsme i jo nějaký, fotokoutek jsme měli, ale je to taky, je to taky na nějaké bázi velikosti utkání, atraktivitě, aktuálních možnostech a tak, takže snažíme se, abychom taky jednou docílili toho, že tu fanzónu tam budeme mít, ale zatím jsme na nějaké cestě k tomu no.

M.Č. Chápu, je mi jasný, že se to všechno odvíjí od velikosti toho klubu, jeho možnostech a tak dále a že se prostě nemůžou hned dělat věci, co se dělají na Spartě na Slavii. Nicméně mohlo by to souviset s otázkou, návštěvnosti, která je u vás asi velkým tématem, poslední ligová kola měla prudce klesající tendenci, až jste se v posledním kole dostali na 780 diváků na stadionu. Je mi jasné, že do toho zasahuje již vámi zmiňovaný faktor počasí a současně bohužel velmi špatná aktuální sportovní forma týmu, ale je z marketingového hlediska vůbec něco, jak byste se mohli pokusit tomu čelit?

F.K. Jo, jasně. No u tý návštěvnosti tam hraje roli spousta proměnných, fakt jako hodně. To znamená, musíme zohlednit jednak výkonnost, sportovní výkonnost a výsledky, od toho se odvíjí ta návštěvnost z mého pohledu nejvíc. Druhá věc je počasí prostě nezpochybnitelně, pokud se hraje ve dvaceti stupních, nebo ve dvou stupních tak si to spousta lidí rozmyslí. Druhá věc je termín, bohužel, jak jsem říkal třeba u toho hokeje je daný úterý-pátek-neděle. Když je náhodou změna, tak půlka lidí brblá. A u nás je to tak, že hrajeme často soboty odpoledne, což si myslim, z mého pohledu je to úplně nejhorší čas pro úplně jakéhokoliv fanouška mít v sobotu ve tři jako domácí fotbal. Takže to jsou tři faktory, který tu návštěvnost ovlivňují úplně jako nejvíc, pro kluby jako jsme my.. Jasně, když je jako Sparta, Slavie, tak fanoušci to mají tak, že hraje jako Sparta, Slavie a to je potom jako vrchol víkendu, čehož bysme taky rádi dosáhli. Ale jinak jako u nás do toho ty tři faktory promlouvají fakt výrazně. Další je samozřejmě jako nějaká nálada kolem toho klubu, tak víte, jak to teď u nás třeba vypadá, ale ale i tak. Když jsme postupovali ze druhé ligy, nálada byla dobrá, hráli jsme dobře, tak prostě jsme tu třeba i v tom listopadu měli jako hodně fanoušků a tak, ale tady ten trend, jak jste poslal těch pět zápasů, tam prostě krásně to je vidět no. Zhoršená nálada, výsledky...

M.Č. A co souběžně hraný hokejový zápas, když se to náhodou potká s fotbalem, pozorujete potom i tam nějaký výraznější poklesy na vaší návštěvnosti?

F.K. Jo, Jo, ale to není zas podle mě až tak velkej faktor, naštěstí se to nepotkává tolik, ale samozřejmě se to do toho promítá a hraje... Většina těch věcí prostě hrála v náš neprospěch. Jo, takže vyprodali jsme v létě Slavii, pak jsme měli hodně na Plzeň, na Bohemku v létě, prostě v létě, jo to je faktor počasí, na začátku sezóny, atraktivní soupeři, no a pak prostě atraktivita soupeřů klesala a všechny ty další faktory se do toho promítaly, takže jsme se dostali na těch šilenejch 783 fanoušků... Bohužel no.

M.Č. Když jsme narazili zase na ten hokej, kde ta průměrná návštěva domácích zápasů Motoru, když jsem si dělal taky nějakou rešerši, tak jako je podstatně vyšší, vy už jste o tom mluvil, že, že zkrátka ta tradice tradice toho hokeje v budějovicích je úplně jiná a i ta věrnost těch fanoušků, ale myslíte si, že teda Budějovice jsou fakt spíš jako hokejové město než fotbalové?

F.K. (Úsměv) No.. Je to... (Hluboké nadechnutí). Já... No. Nemyslím si, že to tak je úplně, jo, když to jako vezmu si, jak je teď o to zájem (o fotbal), a ano, je negativní, ano, ale prostě ten zájem těch lidí o ten fotbal je velkej. Určitě je (Motor) nepředčíme v nějaký návštěvnosti v dobrých dalších pěti letech to určitě ne, ale myslím si, že ten potenciál pro fotbal v Budějovicích je obrovskej, nenazýval bych Budějovice jako hokejové město, jo vlastně do té doby než se zrodil ten příběh toho Motoru, to odcizení té licence, tak nikdo nemluvil o tom, že by Budějovice byly hokejové městem. Jo to oni prostě všichni se semkli až potom, co se vytvořil ten příběh a zrodilo se tohle. Tak oni od té doby jo a až do teď, je to obdivuhodný, jsou takový jako soudružný, jo všichni ten Motor berou jako prostě koníček číslo jedna, jezdí z celého kraje na ty zápasy, takže je to hrozně pěkný, ale myslím si že nějaká ta tradice z pohledu do historie, z pohledu zájmu o ten fotbal tady, z pohledu akademie jo, výchovy hráčů jo, prostě ten fotbal i ve světovém měřítku nebo evropským má prostě mnohem větší dosahy, takže si myslím, že můžeme se do deseti let dočkat toho, že se ten fotbal tady dostane před hokej, ale je to je to na hodně dlouhou a letitou trať.

M.Č. No a teda ty kluby spolu nějakým způsobem spolupracují, protože třeba když jste zmiňoval Slavii, tak třeba se vstupenkou z fotbalu se někdy dá jít na hokej, když zápasy navazují a tak dále. Tak jaká je spolupráce mezi Dynamem a Motorem, jestli vůbec nějaká tedy je?

F.K. Musím jako říct asi nesobecky, že z pohledu toho Motoru, tak tam ta iniciativa nebo aktivita je nula, protože oni tu svojí klientelu mají a nás absolutně nepotřebují, nechytěj a ne že bysme spolu jako bojovali, to ne po téhle stránce, ale oni to tak jako berou, jakože co by z nás měli no. Takže když už se něco snažíme vytvářet, tak jsme to spíš my, měli jsme nějaký sportovní víkend, jo, pozvánky, podpora vzájemná, to probíhá, ale ne nijak moc aktivně, protože ten Motor prostě řekněme to nepotřebuje a i tak se k nám chová no. Jo, něco jinýho je třeba s Jihostrojem (volejbalový klub v ČB), je to i o nějakých vztazích jo, prostě kamarád, co dělá Jihostroj, tak s ním samozřejmě ta domluva a všechno je snažší, lepší a tam se podporujeme jako úplně jinak, takže to na nějaké bázi probíhá, ale ne nijak intenzivně.

M.Č. Dobře dobře, pojďme se posunout dál. V úvodu jste mluvil o fanshopu, tak co se týče těch klubových produktů, vim, že nedávno Kamil Veselý ze Sparty (marketingový ředitel Sparty), právě na sociální síti X postoval jaký mají nárůst v prodejích ve fanshopu, samozřejmě tam je úplně jiná atmosféra kolem Sparty momentálně, ale i celkově v českém fotbale si myslím, že ten zájem o to roste, tak jak se vám daří v tomto ohledu? I kdybyste odhlédnul třeba od těch posledních dvou měsíců, kdy je kolem Dynama atmosféra na bodu mrazu.

F.K. Ne, musím říct, že to je teda paradox, ale že i přesto, v jaké situaci jsme se nacházeli a vůbec nemluvim o těch nadávkách, urážkách a tak a třeba i návštěvnosti, tak ten fanshop dosahuje rekordních maxim. Je prostě, já si myslím, že kolegyňe to dělá dobře, máme obrovskou výhodu v tom, že ty naše

klubový barvy černá a bílá na tom oblečení prostě vypadaj moc hezky. Takže i lidi z úplně mimo fotbalového prostředí si to rádi koupí, bez ohledu na to, co je tam za logo, protože se jim to líbí. Takže my jsme zase před Vánocema měli úplně jako rekordní tržby, i přesto, že jsme se nacházeli v nějakých problémech, ať už kolem klubu, tak už výsledkových, tak ten fanshop fakt jako jede. Spravujeme si ho sami, řešíme právě, jak objednáme, co objednáme, kulichy tady, támhle mikiny a musím říct, že ten fanshop nám šlape velmi velmi dobře a dosahovali jsme fakt tržeb jako zatím fakt rekordních v této sezóně.

M.Č. Jo, tak i já nezaujatě jako fanoušek jiného klubu musím říct, že ještě teď před tím rozhovorem jsem si i díval a líbí se mi taky ty věci, třeba ty kulichy všechno tohle je super, dokonce jsem viděl snad i nějaké šaty a že tam máte i takový netradiční kousky, co v těch fanshopech v těch menších klubech nejsou, tak to se mi líbilo.

M.Č. Právě ve fanshopu jsem si všiml takového nového zjednodušeného loga, které na oblečení používáte, četl jsem o nějaké změně loga i na vašich sítích a webu, kde jste měnili v logu rok založení, po nějakém novém zjištění z historie, ale vlastně klub žádným rebrandingem jako některé ligové kluby v poslední době neprošel, mohl byste prosím popsat nějak tuhle situaci?

F.K. (Hluboký nádech a zamyšlení) No bylo to jako dost aktuální téma vloni, kdy jsme vlastně měnili rok založení, protože na základě nějakých jako historických poznatků se zjistilo, že jsme nebyli založení 1905, ale 1900, čímž jsme se stali nejstarším prvoligovým klubem hned po Spartě a Slavii. No a v tu dobu jsme přemýšleli přesně o nějakým jako rebrandingu, jo, používáme to moderní logo, který zrovna používáme v tom fanshopu, říkali jsme, že bychom se teda tímhle směrem mohli vydat. Už to bylo aktuální i ještě dřív, furt je to řekněme jako nějakým způsobem na stole, ale nebyla na to vhodná doba no. Vhodná doba no a hlavně aby tomu bylo nakloněný i vedení a i finance. Takže řekl bych, že to skoro jako máme připravený, že to logo máme i jako hotový, protože tam už ani není moc co zlepšovat, ale nebyla na to ještě vhodná doba, ale myslím si že, pokud najedeme zase na nějakou notu nebo vlnu pozitivní, tak si myslím, že je jenom otázka času, kdy k tomu u nás dojde taky. Takže nějakým způsobem to připravený je a jenom na to musí být vhodnější doba.

M.Č. Takže jen abych si to nějak uspořádal, vy jste defacto tím rebrandingem jako takovým ještě neprošli, bylo to spíš jen o změně toho loga, respektive toho roku v logu, ale výhledy jsou takový, že jednou by to logo mohlo být v té podobě přesně jak jste říkal, že používáte ve fanshopu, to znamená čistě takový to jednoduchý logo, bez jakýchkoliv nápisů a čísel a tak dál, tak to v podstatě zatím ani na dresech není žejo v tuhle chvíli, ale je to nějaký výhled do budoucna.

F.K. Tak tak, myslím si, že je to otázka času, kdy něco takového přijde a jak říkám, tohle my máme připravený a ani s tím nebude tolik práce, protože tam se prostě vezme jen to osvědčený už, který jenom není oficiální, ale je vlastně jenom taková moderní využívaná forma právě pro věci jako propagace jako je fanshop a tak dál.

M.Č. Pokud se podíváme na cenotvorbu vstupenek, na ceny jsem se u vás na stránkách také díval, tak jakým způsobem probíhá tenhle proces, určitě to děláte před sezónou?

F.K. Ceny vstupenek máme zachované z posledních let, už když jsme se vraceli do ligy, tak jsme nastavili to, že cenotvorba vstupenek je, se odvíjí trošku od soupeřů, to znamená, že jsme vytipovali 4 top soupeře, Sparta, Slavie, Plzeň a Ostrava, kde je ta cena vstupenek o něco vyšší, na zbytek týmů je stejná a teď v posledních třech letech jsme ji zachovali, protože samozřejmě, chtěli jsme přihlídnout k tomu, že se zdražovalo a tak, ale k tomuhle, tak to konečný slovo má vedení a to si vyhodnotilo tak, že jí zachováme, stejně jako ceny permanentek. Takže ano, je to v té předsezónní fázi se tohle rozhoduje, diskutuje se o tom a do té sezóny pak už se to nemění, pak už vlastně jenom je druhá polovina sezóny se udělá tak, že poloviční permanentka, ale jinak ta cenotvorba pak už se nemění.

M.Č. Rozumím, právě mě napadá, že jsem četl nějaké odborné články a některé kluby v zahraničí, tak aby odvrátili vliv toho počasí, tak že třeba v zimních měsících třeba snižují ceny těch vstupenek. Nikde v Česku jsem to zatím nezaznamenal, ale nemyslíte, že třeba tohle by mohlo pomoci.

F.K. No, musím říct, že to je dobrá myšlenka, ještě jsem to neslyšel, ale jak jsem o tom mluvil, že ty zápasy v únoru jsou často za trest, tak ano, to musím říct že toto by mohlo být určitým řešením. Asi by to pak bylo ale těžký jako technicky třeba nastavit, pro ty permanentkáře na celou sezónu, to už by pak muselo bejt, jako má řeknu třeba Sparta ten bodovej systém, že by se třeba za únorový a prosincový zápasy dostal bod navíc, jo, za to, že ta zima to počasí.. Ale určitě je to jako dobrá myšlenka, o který jako musím říct, že jsme zatím nepřemýšleli.

M.Č. Máte pravdu, jedním z argumentů proti tomu je, že to může snižovat loajalitu těch permanentkářů, protože v podstatě potom se cítí trochu dotčený, že defacto ty ceny těch vstupenek se snižujou, ale ta permanentka samozřejmě se kupuje před sezónou a jich se to nedotkne.

M.Č. A co takhle nějaké balíčky vstupenek na více zápasů, to nevyužíváte? Nebo pracovali jste s tím někdy historicky nebo vůbec ne?

F.K. Jo, Jo, něco jako probíhalo, ale taky spíš nárazově, že se to vyhodnotilo. Pamatuju si, že jsme měli před pár lety jsme měli třeba v létě jako supr soupeře, že jsme tam měli Spartu, Plzeň a Bohemku, takže se udělal nějaký jako letní balíček, prostě na ty tři první zápasy. Takže jako už to tu bylo, ale v posledních letech si nepamatuju, že bysme to měli, ale je to určitě jako téma. Záleží na situaci, ale určitě přesně jako chceme. Ty balíčky jsou pro nás jako z marketingovýho hlediska důležitý v tom, abysme dokázali ty vstupenky prodat a ideálně to spojit i na ty méně atraktivní soupeře. Takže ano, je to určitě jako téma na sezónu no.

M.Č. Pak teda ještě otázka ohledně permanentních vstupenek, tak tam teda taky asi ceny držíte, když jste držely ceny vstupenek na jednotlivá utkání. Nicméně co se týče třeba počtu těch permanentkářů, tak máte třeba furt nějaký stabilní počet nebo to teď klesá?

F.K. Mírně to klesá ten počet těch permanentkářů, ale držíme se víceméně na podobných číslech. Nejlepší čísla jsme měli, když jsme postupovali do ligy, to samozřejmě ty lidi byly nažhavený, těšili se na to a tak a od té doby to trochu jako stagnuje no.

M.Č. Mohl byste mi dát nějaká čísla? Nevím, do jaké míry je to tajná informace

F.K. Pohybujeme se okolo tisícovky, okolo tisícovky permanentkářů v posledních letech, takže zhruba tak. Samozřejmě naším cílem primárním by bylo mít těch permanentkářů co nejvíc.

M.Č. A vy třeba sbíráte o těch lidech nějaká data, vidíte, že někdo si tu permici drží třeba už dlouhodobě, řeknu X sezón atd., jestli do tohoto máte nějaký náhled?

F.K. My jsme přecházeli na, na jiný portál, kterej nám právě jako pomáhá s tím ticketingem, takže to si musíme trochu vybudovat, to o čem mluvíte, ty data o těch permanentkářích, zároveň zase zlepšili jsme zase takovou tu práci s nima, že to není už jen permanentka na zápasy, že k tomu mají i nějaký bonusy, slevy a tak, takže tohle se zlepšilo, i na základě toho bychom chtěli určitě ty data i líp využívat a víc. Ted' vlastně s tím ticket livem, kterej nám s tímhle pomáhá, nebo nám to celý dělá, tak jako už nějaký data máme, ale máme je teprve třetí sezónou, takže to musíme trochu posbírat no.

M.Č. Pojdme se přesunout od vstupenek k samotné komunikaci. Tam už jsme se bavili o propagaci prostřednictvím vašich mediálních rozhlasových partnerů, využíváte i něco podobného v tisku, v nějakých českobudějovických novinách nebo jihočeských, či něčem takovém?

F.K. Jo, jojo, s těma mediálníma partnerama ať už jsou to rádia nebo i vlastně noviny, tak tam případně máme takovou jako reklamu tištěnou. Například nějaká inzerce, když jsou permice, tak jsme tam měli nějakou grafiku a tak, takže to probíhá taky. Billboardy, ano, taky jsme mívali, měli jsme třeba dvě plochy a vždycky na každé měsíc jsme tam vyměřili něco nového, třeba zase když byly permice, pak třeba akademie, vždycky záleželo na tom měsíci, kterej probíhal, ale i ty billboardy jsme měli.

M.Č. Dobře, dobře. Pokud přejdeme od mediálních partnerů, kde teda ta partnerství jsou na základě nějakého toho bartru, ale máte třeba i sponzorství nastavený, že přesně třeba těm sponzorům dáváte nějaký VIP vstupenky nebo něco podobného?

F.K. U těch partnerství je vždycky několik možností, variant, jakým způsobem to partnerství domluvit a jakým způsobem to postavit. Ať už jsou to VIP vstupenky, nebo reklama, pak se řeší kde reklama, v jaké hodnotě a tak. Takže má to několik sekcí a to partnerství může být na různé fázi.

M.Č. Dobře, takže jestli to chápu, vždy ta domluva je individuální, není to, že byste měli nastavený nějaký sponzorský balíčky, že třeba za tolik peněz dostanete tolik vstupenek, tady tu reklamu... Takhle to není?

F.K. (Zamyšlení) No, určitě je to taky nějak odstupňovaný, ale to bych jako se musel zeptat našeho obchodáka, kterej to řeší. Ale jo, určitě, obecně vzato, jsou nějak samozřejmě odstupňovaná místa jo, že reklama na dresu má nějakou hodnotu, to znamená tolik peněz a tolik vstupenek, permanentek, VIPek, jo pak zase reklama třeba jenom tady na tribuně nebo něco má takovou hodnotu a to, takže odstupňovaný to je, ale vždycky záleží na domluvě s konkrétním partnerem.

M.Č. Ty partnery teda máte jak jsem si všiml na webu rozdělený do několika skupin, jako oficiální partneři, generální partneři, oficiální dodavatelé atd. je to tak?

F.K. Ano, je to přesně jak říkáte.

M.Č. Pokud se od sponzoringu přesuneme k PR, vím, že teď je třeba trend streamovat živě tiskové konference a další věci, aby fanoušci byli neustále v centru dění. Tak jak se to dělá u vás v klubu? Také streamujete živě, nebo jen spíš záznamy poté?

F.K. Konkrétně tiskovky míváme spíš ze záznamu, ale jinak to PR se snažíme taky furt neustále posouvat, sledovat ty nejlepší kluby, jak to dělaj, co by bylo jako vhodný i pro nás, pro náš klub v našich podmínkách, takže to PR mi přijde, že jde jako úplně neuvěřitelnou rychlostí dopředu a posouvá se a jsem upřímně rád, že to maj už víc na starost spíš kluci, protože aby to člověk furt denodenně sledoval a viděl, co je in, tak už jsem na to taky asi starej. Takže jo, posouvá se to, snažíme se držet krok a myslím si, že se nám to poměrně daří. Samozřejmě v současné situaci okolo klubu je to těžký, ale za ty poslední dva roky, když se na to kouknu na ty sítě, tak si myslím, že jsme se hodně posunuli, ale to samozřejmě všichni.

M.Č. No a s PR se v dnešní době hodně pojí CSR – Corporate Social Responsibility, všiml jsem si, že máte nadační fond Černobílé srdce, tuším, tak jestli ještě něco jiného v tomhle ohledu děláte, nebo je tohle výhradní jediná aktivita?

F.K. Jo, jo. Jsem rád, že ten nadační fond už někdy před dvěma a půl lety vznikl a ty aktivity se snažíme dělat. Ale je to přesně ten obor, kde bych si představoval, že budeme mít ještě jednoho člověka navíc, kterej přesně se bude věnovat jenom tomu nadačnímu fondu, protože tam by se dalo vytvořit jako

spoustu aktivit a možností. Je škoda, že ten tým nemáme širší, že se tomu nemůžeme věnovat víc a myslím si, že by to bylo skvělé, protože třeba tady v regionu jsme jediným sportovním klubem, kterej nadační fond má, takže bychom mohli být takovou vlajkovou lodí a já doufám, že se dostaneme do fáze, do bodu, kdy klidně i já na to budu mít víc času a prostoru a budu se tomu moct víc věnovat a budeme půjdeme v tomhle ohledu příkladem. Takže v tom vidím obrovskou budoucnost. Děláme charitativní akce ať už pro účely řeknu postižených či nemocných dětí, nebo pro účely nějaký organizace neziskovky, školy, školky, senior centra, takže to tam všechno je, ale hrozně malý množství, než který bych třeba já sám si dovedl představit.

M.Č. Dobře, tak třeba někdy v budoucnu. Vy sám už jste našel sociální sítě, tak na jakých všech sítích působíte?

F.K. Zatím Facebook, Instagram, Twitter. TikTok máme tak nějak v plánu, ale aktuální to není.

M.Č. A máte aktivní i Youtube?

F.K. Jo, jasně. No ten abych se přiznal není příliš aktivní, ale máme no.

M.Č. Jo, dobře. No co jsem si všimnul, že funguje, že ty kluby si připravují takovej jako obsahovej harmonogram těch příspěvků, kde si přesně jako plánují třeba na dvoutýdenní nebo měsíční bázi, co kdy budou na konkrétních sociálních sítích sdílet, tak jestli i vy tohle používáte, nebo ty příspěvky jsou spíš nárazový, flexibilní a ne úplně plánovaný?

F.K. Jo, ten harmonogram máme jako vlastně svým způsobem předpřipravenej, ale samozřejmě hodně reagujeme na to, co se děje. To znamená, máme ty týdenní plány, který jsou třeba měsíc dopředu... Teda. Máme měsíc dopředu udělaný týdenní plány na celý měsíc, jo, to znamená, tam jsou zaznamenaný narozeniny, zápasy, co nás čeká, co už je připravený za akci a do toho přibírají věci, který přijdou z čista jasna, který plánovat nejdou. Takže ale harmonogram máme, ať už na papíře nebo v nějakým sdíleným souboru a z toho vycházíme a potom když samozřejmě něco přijde, co se musí nějakým způsobem odbavit hned, tak to tam ani nezaznamenáváme, to se prostě udělá, ale určitě jedeme podle nějaký šablony.

M.Č. Tak dobře, pokud bychom se podívali na takový klasický ligový týden, máte i třeba nějaký nastavený typy příspěvků, který sdílíte, řeknu třeba dva dny před zápasem, v den zápasu, po zápase a tak dál. Jestli to jsou nějaký příspěvky, který se snaží nějakým způsobem jako natěšit ty fanoušky na ten zápas, jestli byste tohle mohl přiblížit?

F.K. Určitě. Máme určitě nějakou kostru, která pravidelně při těch zápasech je, ať už je to pozvánka na soupeře, nějaký zajímavosti s tím soupeřem, jaký akce budou na zápase, prodej vstupenek, nějaká větší propagace, potom třeba jakou muziku hráči poslouchají před utkáním, tak to dáváme na stories takovou hezkou jako grafiku připravenou přímo na ten zápas, takže tohle jsou takový věci k tomu, s tím, že když je připravenej trávník, nebo stadion, tak už z toho lítaj nějaký fotky nebo videa a tak, takže takhle no při těch zápasech to je.

M.Č. A co nějaký aktuální trendy ze světa sportovního marketingu, hodně teďka jedou ty instagramový reels videa nebo i na tiktoku, kde teda nejsem, ale na Instagramu si toho všímám hodně, že ty kluby defacto se snaží i odprostit i od nějakých těch sportovních věcí a přesně nechávají ty fanoušky nahlídnout do zákulisí nebo života těch hráčů, do kabin a tak dále, tak co v tomhle ohledu? Já se teda díval, takže právě ty výběry písniček hráčů jsem viděl a tyhle věci, ale co dál, máte ještě něco?

F.K. Jo, určitě ty trendy sleduju, když nás něco zaujme, tak se inspiřuju. Teď třeba jsou kluci na soustředění a tam je jako skvělej prostor k něčemu takovému něco vytvořit, něco převzít jo, ty inspirace

je neomezeně, takže snažíme se o to. Máme i nějak jako nastaveno, aby bylo jeden až dva reels týdně, buď ze zápasu nebo z tréninku, do toho když je nějaká akce s fanouškama, tak z toho. Pak i nějaká interakce při zápase s fanouškama, to znamená například, jak to tipují, když je nějaká pěkná dobrá fotka ze zápasu symbolická, samozřejmě když se pak vyhraje, tak i ty oslavný záběry. Takže jo, sledujeme to, snažíme se držet ten krok a zapojit tam více tý zábavy a nechat nahlídnout ty lidi do toho jak to probíhá ta příprava na zápas a všechno tohle aby tam bylo. Neříkám, že se nám to nějak extra daří, ale snažíme se na tom pracovat.

M.Č. Chápu, tak určitě je to prostě daný tím, co už jste říkal. Těmi kapacitami, co zrovna v tom týmu jsou, počtem těch lidí a tak dále. Je mi jasný, že prostě nemůžete prostě dělat ty věci, co dělají týmy ze špičky tabulky, který mají rozsáhlý týmy na sociální sítě a tak dále.

F.K. Jojo, je to tak, ale prostor je tam obrovskéj no.

M.Č. No velkým trendem je i to, že když fanoušci nejsou na stadionu, kromě přenosu třeba v televizi, tak souběžně sledují ještě druhou obrazovku, hlavně sociální sítě. Tak dáváte tam něco v průběhu zápasu? A teď nemyslím třeba jen grafiku na poločasový výsledek, ale přesně i příspěvky z rozsvičky a podobné věci?

F.K. Jojo, určitě, ten zápasový den je na těch sítích nejbohatší a ty stories jsou určený přesně pro to, takže ano. Na domácích zápasech máme i fotografa, kterej nám hned sype fotky, takže máme fotky z rozsvičky, od fanoušků... Tohle si myslím, že funguje dobře, a jasně, je to furt kam posouvat, ale asi v tom patříme k těm lepším klubům, co se týče toho zápasu a všeho.

M.Č. Využíváte při té tvorbě i nějaké externisty, vím, že už jste mluvil třeba o externím grafikovi, ale jestli i něco dalšího řešíte tadytou formou?

F.K. Taky, teď už v menším množství, ale ne že bychom fakt jako měli agenturu, která by třeba měla na starost doprovodnej program na zápase. To ne, ale je to většinou na takový ty jednorázový akce nebo kratší spolupráci, takže se tohle hodně mění. Takže tu není agentura, která by nám dlouhodobě zastřešovala grafiky, videa, fotky a tak dále. Ale většinou je to na té bázi, že jaký prostor nás nejvíc tlačí, řeknu třeba grafiky nebo hezký videa ze zápasů, tak tam oslovíme, tam hledáme nějakou spolupráci na nějakou dobu, ale agentury nevyužíváme.

M.Č. Chápu. No když jsme u těch trendů, co Dynamo a eSport. Všimnul jsem si, že hlavně poslední dny jsem viděl pár příspěvků na vašich sítích, že se asi hrál nějaký zápas, tak jestli i s tímhle trendem nějak pracujete, máte svůj tým, nebo hráče, kterej vás jak kdyby zastupuje na těch turnajích? Vidíte v tom nějaký potenciál, jak třeba přilákat mladší lidi, neříkám na stadiony, ale minimálně získat u nich tu pozornost a třeba je jednou i na ten stadion dostat?

F.K. (zamyšlení) No eSportový tým máme, je to v rámci eLigy, která se hraje napříč celou Fortuna Ligou, nejsou to jako naši kluci, ale teď nás jako reprezentují řeknu v té soutěži. Udělali jsme ale třeba eSportovej turnaj ve spolupráci tady s vysokou školou, kterej měl úspěch a určitě v tom chceme pokračovat, udělat ho znova a tak. No a z osobního hlediska ten potenciál v tom eSportu, že by to byla oblast, která by nám přivedla nějaký fanoušky, moc to teda nevidím a myslím, že i celá ta organizace tý eLigy a ta její atraktivita klesá, než že by stoupala, takže upřímně tam ten potenciál moc ani nevidím.

M.Č. Jo,Jo. No asi toho mohou využít větší kluby, které dokážou oslovit lepší nebo slavnější hráče, tak možná těm se to může podařit, že ty mladší kluci v ně jako vzhlížej, ale chápu že ve vašich podmínkách je to zase jiný a taky to tam tolik nevidím.

F.K. A ani jako si nemyslím, že ten trend bude takovej, že by to přinášelo, spíš si myslím, že to bude ustupovat, protože jako ta nejlepší doba těch eSportů a tý Fify mi přijde, že teda už byla. To je takovej můj pohled na to no.

M.Č. Pojdme se ještě podívat trochu blíž na ten online marketing, kterého jsme se už jednou dotkli...

F.K. Jo, no jak už jsem říkal, tam to jsou spíš jednorázový věci, nic pravidelného, ale měli jsme třeba i Facebook reklamy. Ne teda v nějakym velkym množství, jo ale taky jsme to využívali.

M.Č. Čili teda, ale je to spíš nárazový, ne nějaká průběžná aktivita.

F.K. Jojo, přesně.

M.Č. No a co webovky, pracujete nějak s tím, aby se v rámci toho organického vyhledávání zobrazovaly co nejlépe? Tam to ani není o nějakym financování, ale jestli pracujete s klíčovými slovy a celkově s tím, aby se ty stránky dobře zobrazovaly?

F.K. Na tom jsme teda upřímně vůbec nepracovali. Ten web bereme spíš jako ústřední bod informací pro lidi, ať už je to prodej vstupenek, ať už jsou to přestupy hráčů, statistiky a tak. Takže ten web slouží hlavně jako informační, tam musí být všechny ty podklady pro fanoušky, kteří si chtějí ty suchý informace o nás nastřádat, tak aby byly na webu, ale že bysme nějak tlačili na to, aby to organický vyhledávání bylo lepší, tak to ne.

M.Č. No dobře. Když teda jsme u té informovanosti fanoušků, tak bych rád ještě načal téma mobilní aplikace, protože i to je v současné době velký téma a i ty menší kluby typu Hradec, kterej samozřejmě prošel tím celkovým rebrandingem, novej stadion a všechno tohle kolem, ale i další kluby jako Teplice, Pardubice, tak s těmi aplikacemi přišli. Tak co by, neuvažovali jste nad tím, máte to třeba nějak připravený?

F.K. No tak tomuhle jsme se zatím ani jako nikdy neblížili aby na to byla doba i finance na rozdíl třeba orpoti tomu rebrandingu. Takže samozřejmě bychom chtěli, ale zatím jsme se tomu ani nepřiblížili. Takže tohle je určitě velký téma do budoucna, ale momentálně je nám to hodně vzdálený.

M.Č. Chápu, na myslím, že je to tak ve více klubech. Co vy a téma angažovanosti fanoušků, jak s tímhle trendem pracujete? Nějakého zapojení nebo aktivace těch fanoušků, různých anket, dotazníků spokojenosti a tak dále.

F.K. No tu aktivaci jsme nějakym způsobem začali. Začali jsme dělat víc akcí pro fanoušky, hlavně pro ty permanentkáře, který jsou řekněme pro nás ty nejdůležitější, s tím jsme začali, máme právě v plánu od nich sbírat nějaká data a tak, ale nevim. Musím se odprostit od té současné situace, takže jo, snažíme se o nich nasbírat ty informace, snažíme se jim ten klub přiblížit ten klub, než tomu bylo dřív. To znamená akce typu Fifa turnaj, kdy si zahrajou s těma hráčema. Zahrajou, maj je tam, maj možnost je poznat, maj možnost zjistit, kdo je ten Osmančík, kdo je ten Nikl a tak dále. Takže snažili jsme se vydat tímhle směrem, takže aktivovat je, aby s tím klubem byli spjatý po celou tu sezónu i s těma hráčema, aby je měli možnost poznat a i ten sběr dat máme v plánu. My jsme se tam inspirovali třeba tím Hradcem Králové, který než udělal ten rebranding, tak udělal takovej hezkej hloubkovéj formulář a na základě toho předpokládám cílil. Takže to máme v plánu taky, abychom to mohli posunout dál a měli těch permanentkářů víc, což je ten náš primární marketingovej cíl.

M.Č. S tím se mi pojí ještě otázka, která se s tím pojí, protože vím, že některé německé kluby přesně se ty fanoušky snaží rozaktivovat i různými soutěžemi na těch sítích nebo na webu, tak co z tohohle pohledu, děláte něco takového?

F.K. (Zamyšlení) *No, jo, i když asi ne nějak moc, ale třeba soutěže o vstupenky, soutěže o nějaký balíčky dárkový a tak, auto na víkend, ale ne nijak intenzivně. Určitě je to věc, kterou jsme dělali, taky nárazově, ale ne nic, co bysme jako momentálně považovali za nějakou důležitou věc.*

M.Č. *Dobře, no potom jak jste mluvil o tom porozumění fanoušků, nebo zapojování do různých kroků, ať už do toho rebrandingu nebo něčeho podobného, tak všiml jsem si, že například některé německé kluby i třeba druholigové, tak fanoušky zapojují do vývoje merchandisingu, setkají se s nimi na besedách, diskutují s nimi a pak to má pozitivní efekt na vyšší prodeje.*

F.K. (úsměv) *No teda řeknu vám, že to je další dobrá myšlenka, přiznám se, že jsem jí jako nezaznamenal, zapojit do toho ty fanoušky. Ale je pravda, že teď jsme měli představení dresů a do toho videa jsme zapojili ať už firmu, která nám to potiskává nebo fanoušky, hráče. Takže snažíme se je tam postupně zapojovat. Ale to co jste řekl, tak je fakt věc, která se mi líbí a která pro ty permanentkáře je strašně velká nadstavba. Takže ty věci co jsem zmínil, tak s těmi jsme začali, ale i tyhle věci typu, co vy říkáte, tak jsou věci, kterými bychom chtěli pokračovat. Takže tohle je řekněme na cestě.*

M.Č. *dobře, dobře, tak jo, díky. Pak ještě o té aktivaci a zapojení fanoušků, je mi jasné, že ve vašem případě to asi nebude žádná pravidelná aktivita, ale pořádáte třeba nějaké prohlídky stadionu, což je přesně možnost pro fanoušky nahlídnout do těch prostor, kde se jejich oblíbení hráči připravují?*

F.K. *Jo, máme, většinou to děláme v létě, kdy je hezký počasí. Spojovali jsme to třeba i s nějakou plavbou lodí, protože tady máme stadion hned u řeky, takže to z mojího pohledu byla pěkná akce. Bohužel ten zájem o to nebyl takovej, takže jsme v tom nepokračovali, ale myslím si, že určitě je to jedna z věcí, o kterou jednou bude zájem a kterou bysme chtěli v budoucnu dělat ve větším množství. Druhá věc je ta, že tomu musíme přiložit právě i nějakou propagaci a tak, aby to ten efekt přineslo.*

M.Č. *No tyhle akce jsou přesně nějakou přidanou hodnotou pro ty fanoušky. Co pro ně děláte přímo během zápasu na stadionu, nějaký fanouškovský komfort, WIFI připojení, které byste třeba i pak mohli využít právě pro sběr dat, když lidé před připojením odsouhlasí zpracování těch osobních údajů. Ale není to jen o WIFI, samozřejmě fanoušci nechtějí stát fronty u stánků, u turniketů...*

F.K. *No, koukám tam na ty fronty, ať už u stánků nebo u turniketů. (Hluboký nádech a zamyšlení) V tomhle ohledu jsme nějakým způsobem omezení tím stadionem, vždycky při těch velkých zápasech je to téma. Fronty byly a fronty asi i budou, úplně se jich zbavit nejde, posílujeme stánky, co to jde. Přidali jsme nějaký mobilní stánky. Volnou wifinu tu máme, bohužel není na takové úrovni, aby zvládla ten nápor, když je plnej stadion. Takže to je těžký. No ale s těma frontama se snažíme pracovat, říct lidem že už můžou na to pivo dřív před zápasem, aby nemuseli čekat a tak. Přestávka je jenom 15 minut, takže vždycky bude někdo nespokojenej, ale samozřejmě děláme všechno pro to, aby personál by co největší, nejširší a ty lidi byli spokojeni s tím občerstvením. Samozřejmě kvalita a všechno, takže je to tady velký téma, protože přesně, tím se zvyšuje ten komfort, ten zážitek lidí z toho zápasu, ten potřebujeme, aby měli co největší a rádi se k nám vraceli.*

M.Č. *Možná se ještě zeptám, když přesně k vám jede nějaká velkej soupeř typu Slavie, Sparta, vy jste v komunikaci i třeba s tím opačným klubem, nebo se zástupci těch fanouškovských skupin? To znamená, vidíte, že je vyprodanej jejich sektor, tak uvolníte ještě nějaké okolní sektory a další vstupenky. Tak jak funguje tohle, vycházíte vstříc těm klubům?*

F.K. *Jo, určitě. Co tak pozoruju, tak ta komunikace mezi klubama se výrazně zlepšila, jo že třeba už tak ten tejděn před zápasem se prostě zástupce od nás nebo z klubu soupeře spolu komunikují, o fanoušcích, o vstupenkách o všem. Takže si myslím, že tohle se výrazně zlepšilo asi napříč celou ligu a myslím si, že ten trend je vidět, že ta komunikace mezi klubama se zlepšila a na těch zápasech dochází čím dál víc k nějakým vstřícnějším gestům. Samozřejmě nejde zabránit nějakým já nevím, potyčkám*

když je derby nebo něco, ale myslím si, že tohle se výrazně zlepšilo a my vycházíme soupeřům vstříc a oni nám, takže vždycky když je žádost na vstupenky nebo aby bylo připravený občerstvení v kotli a tak, takže tohle si myslím, že je dobrý. No jasně, stal se nám tady teda jeden incident, ale ten se asi úplně jako vymykal tomu, o čem se bavíme.

M.Č. *Vy teď myslíte tu situaci s těma security*

F.K. *(Kroucení hlavou) No, tuhle.*

M.Č. *Jasný, ale tak s tím zrovna vy ze své pozice nic neuděláte. Nicméně pojdme od toho, to se stejně netýká toho, o čem se bavíme. Když jsme se bavili o fanoušcích hostujících týmů, tak je tam i nějaká spolupráce s tím domácím fanklubem, když opět nějak odhlídnu od té současné situace, tak já nevím, vycházel klub vstříc třeba s přípravou choreografie a jak probíhala ta komunikace?*

F.K. *Je to hodně o vztahu no. Já když vidím, jak se ten vztah vyvíjí poslední roky, tak v době covidu oni nesohlasili s opatřeními, ale chápali, že my s tím nic neuděláme. Pak se jim vycházelo vstříc při nějakých akcích, oni nám pomohli, my jsme jim pomohli s choreem, s něčím. Je to hodně o tom vztahu, jak si ten klub, respektive zástupci toho klubu vybudují s tím fanklubem. Od toho se nějak pak odvíjí ta spolupráce jako taky. Musí to ale jít i z jejich strany, ne že se snaží jen klub. Když oni vyrazí někam ven (venkovní zápas), my jim pomůžeme finančně se zaplacením autobusu, tak se pak jako musí taky chovat a ne abychom za ně platili ještě pravidelně pokuty na každém venkovním zápase. Takže je to specifický, je to hodně specifický a myslím si, že prvotně ten vztah mezi klubem a fanklubem musí bejt, aby to fungovalo. Pokud ten vztah není dobrej, není tam důvěra, komunikace, tak prostě akorát budou naschvály a fungovat to nebude. Takže zažil jsem vlny pozitivní i negativní a vidím to, že je to čistě jenom o tom vztahu. Podporují nás protože to mají rádi, my bez nich bysme tady neměli žádnou atmosféru, žádný fanoušky, ale ten vztah musí být plněnej z obou stran na nějaký úrovni.*

M.Č. *Dobře, Filipe. Tak já si myslím, že to bude tímto asi všechno z toho rozhovoru, co jsem měl připravený. Já vám chci ještě jednou moc poděkovat, že jste byl ochotný semnou rozhovor udělat, moc jste mi tím pomohl.*

F.K. *Jasně, úplně bez problémů, rád jsem s vámi rozhovor udělal. Kdybyste měl ještě nějaké otázky nebo měl někde málo odpovědi, nejasnosti, tak se určitě klidně ozvěte.*

M.Č. *Díky moc, tak mějte fajn den, nashledanou.*

F.K. *Vy taky, nashledanou.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 - Harmonogram komunikační strategie

Aktivita	Datum zahájení	Datum ukončení	Březen				Duben				Květen				Červen			
			1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Tvorba grafiky a tisk venkovní reklamy	01.03.2024	30.06.2025																
Jednání s dopravním podnikem o možnosti polepu autobusu MHD	01.03.2024	12.03.2024																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro Facebook	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro Instagram	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro X (Twitter)	01.03.2024	30.06.2025																
Příprava a realizace fanzóny před zápasem	01.03.2024	30.05.2025																
Příprava a realizace besedy s vedením klubu	01.03.2024	22.03.2024																
Podpora prodeje (výhodné balíčky vstupenek na více utkání)	01.03.2024	30.03.2024																
Nastavení reklamy na Facebooku a Instagramu	12.03.2024	15.03.2024																
Optimalizace komunikace na sociálních sítích (Facebook, Instagram, X)	12.03.2024	31.03.2024																
Tvorba grafiky a tisk polepu na autobus MHD	15.03.2024	31.03.2024																
Příprava a realizace kampaně Táhneme za jeden provaz	15.03.2024	28.04.2024																
Natáčení a střih Černobílého podcastu	20.03.2024	30.05.2025																
Publikování podcastu	26.03.2024	30.05.2025																
Natáčení a střih video formátu Dynamo pod drobnohledem	27.03.2024	30.05.2025																
Průzkum spokojenosti fanoušků se službami na stadionu	01.04.2024	30.04.2025																
Optimalizované aktivity na sociálních sítích	01.04.2024	30.06.2025																
Využívání reklamy na Facebooku a Instagramu	01.04.2024	30.05.2025																
Spolupráce s dopravním podnikem – autobus MHD s motivy Dynamo	01.04.2024	30.06.2025																
Využívání venkovní reklamy (billboardy, plakáty, veřejná doprava)	01.04.2024	30.05.2025																
Příprava a realizace CSR aktivit	01.04.2024	30.05.2025																
Publikování video formátu Dynamo pod drobnohledem	03.04.2024	30.05.2025																
Příprava a realizace Noci na Sféleckém ostrově	01.05.2024	28.06.2024																

Aktivita	Datum zahájení	Datum ukončení	Červenec				Srpen				Září				Říjen			
			1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Tvorba grafiky a tisk venkovní reklamy	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro Facebook	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro Instagram	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro X (Twitter)	01.03.2024	30.06.2025																
Optimalizované aktivity na sociálních sítích	01.03.2024	30.06.2025	[Brown bar]															
Příprava a realizace fanzóny před zápasem	01.03.2024	30.05.2025																
Využívání reklamy na Facebooku a Instagramu	01.04.2024	30.05.2025																
Natáčení a střih Černobílého podcastu	20.03.2024	30.05.2025	[Black bar]															
Publikování podcastu	26.03.2024	30.05.2025	[Light Green bar]															
Natáčení a střih video formátu Dynamo pod drobnohledem	27.03.2024	30.05.2025	[Yellow bar]															
Příprava a realizace CSR aktivit	01.04.2024	30.05.2025	[Light Orange bar]															
Využívání venkovní reklamy (billboardy, plakáty, veřejná doprava)	01.04.2024	30.05.2025	[Light Green bar]															
Spolupráce s dopravním podnikem – autobus MHD s motivy Dynama	01.04.2024	30.06.2025	[Grey bar]															
Publikování videoformátu Dynamo pod drobnohledem	03.04.2024	30.05.2025	[Brown bar]															
Průzkum spokojenosti fanoušků se službami na stadionu	01.10.2024	31.10.2024													[Blue bar]			
Podpora prodeje (balíčky vstupenek)	01.10.2024	31.10.2024													[Green bar]			

Aktivita	Datum zahájení	Datum ukončení	Listopad				Prosinec				Leden				Únor			
			1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Tvorba grafiky a tisk venkovní reklamy	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro Facebook	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro Instagram	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro X (Twitter)	01.03.2024	30.06.2025																
Optimalizované aktivity na sociálních sítích	01.03.2024	30.06.2025	[Brown bar]															
Příprava a realizace fanzóny před zápasem	01.03.2024	30.05.2025																
Využívání reklamy na Facebooku a Instagramu	01.04.2024	30.05.2025																
Natáčení a střih Černobílého podcastu	20.03.2024	30.05.2025	[Black bar]															
Publikování podcastu	26.03.2024	30.05.2025	[Light Green bar]															
Natáčení a střih video formátu Dynamo pod drobnohledem	27.03.2024	30.05.2025	[Yellow bar]															
Příprava a realizace CSR aktivit	01.04.2024	30.05.2025	[Light Orange bar]															
Využívání venkovní reklamy (billboardy, plakáty, veřejná doprava)	01.04.2024	30.05.2025	[Light Green bar]				[Light Green bar]								[Light Green bar]			
Spolupráce s dopravním podnikem – autobus MHD s motivy Dynama	01.04.2024	30.06.2025	[Grey bar]															
Publikování videoformátu Dynamo pod drobnohledem	03.04.2024	30.05.2025	[Brown bar]															

Aktivita	Datum zahájení	Datum ukončení	Březen				Duben				Květen				Červen			
			1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
Tvorba grafiky a tisk venkovní reklamy	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonogramu pro Facebook	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harmonoogramu pro Instagram	01.03.2024	30.06.2025																
Vytvoření obsahového harponogramu pro X (Twitter)	01.03.2024	30.06.2025																
Optimalizované aktivity na sociálních sítích	01.03.2024	30.06.2025	[Brown bar]															
Příprava a realizace fanzóny před zápasem	01.03.2024	30.05.2025	[Red bar]				[Red bar]				[Red bar]							
Využívání reklamy na Facebooku a Instagramu	01.04.2024	30.05.2025	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]	[Purple]
Natáčení a střih Černobílého podcastu	20.03.2024	30.05.2025	[Black bar]															
Publikování podcastu	26.03.2024	30.05.2025	[Light Green bar]															
Natáčení a střih video formátu Dynamo pod drobnohledem	27.03.2024	30.05.2025	[Yellow bar]															
Příprava a realizace CSR aktivit	01.04.2024	30.05.2025	[Light Orange bar]															
Využívání venkovní reklamy (billboardy, plakáty, veřejná doprava)	01.04.2024	30.05.2025	[Green bar]				[Green bar]				[Green bar]							
Spolupráce s dopravním podnikem – autobus MHD s motivy Dynamo	01.04.2024	30.06.2025	[Grey bar]															
Publikování videoformátu Dynamo pod drobnohledem	03.04.2024	30.05.2025	[Orange bar]															
Průzkum spokojenosti fanoušků se službami na stadionu	01.05.2025	31.05.2025												[Blue bar]				
Podpora prodeje (balíčky vstupenek)	01.05.2025	31.05.2025												[Green bar]				
Vyhodnocení komunikační strategie	15.06.2025	30.06.2025																[Yellow]

Zdroj: Vlastní zpracování