

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Porovnání organizace fotbalových utkání klubů první a druhé
české ligy**

Bakalářská práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. William Crossan, Ph.D.

Vypracoval:

Adam Růžička

Praha, červen 2020

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

V Praze, dne

.....

Adam Růžička

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé práce panu doktorovi Williamu Crossanovi za odborné vedení a věnovaný čas. Zároveň bych rád poděkoval panu Lukáši Ouředníkovi za poskytnutí informací o klubu FK Pardubice a panu inženýrovi Aleši Strouhovi za poskytnutí informací o klubu SK Dynamo České Budějovice.

Abstrakt

Název: Porovnání organizace fotbalových utkání klubů první a druhé české ligy

Cíle: Hlavním cílem této práce je identifikovat a analyzovat jednotlivé prvky organizace fotbalových utkání a program připravený pro návštěvníky na stadionu. Následné porovnání by mělo sloužit ke vzájemné inspiraci a vylepšením, případně k upozornění na nedostatky. Dílčím cílem je návrh na zlepšení programu obou klubů.

Metody: Data byla získávána kvalitativní metodou hloubkového interview se zástupci obou klubů a také pomocí strukturovaného osobního pozorování. Dále byla data mezi sebou porovnána. Na základě získaných dat byla provedena SWOT analýza ke zjištění nedostatků v produkci utkání obou klubů.

Výsledky: Výsledkem bakalářské práce je porovnání organizace utkání klubů první a druhé české fotbalové ligy. Dále byla nalezena řešení pro zjištěné nedostatky za pomoci vzájemné inspirace obou klubů a poznatků z teoretické části.

Klíčová slova: event management, první liga, druhá liga, fotbalový zápas, organizace

Abstract

Title: A comparison between football match organization of clubs from the first and second czech league

Objectives: The main goal of the thesis is to identify and to analyze each element of the football match organization and also the program prepared for stadium visitors. Then the comparison should help to inspire each other and to improve. It should help to point out defects too.

Methods: Data were collected by in-depth interviews with club's representatives and structured personal observations. Then the data were compared between each other. SWOT analysis was done based on gained information to find defects of both clubs.

Results: The main result of this bachelor thesis is the comparison between match organization of clubs from the first and secon czech football league. Also, there are found solutions for all defects discovered. The solutions are based on inspiration by each other and information from theoretical part.

Keywords: event management, first league, second league, football match, organization

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
2.1	FORTUNA LIGA.....	10
2.2	FORTUNA NÁRODNÍ LIGA.....	11
2.3	PODMÍNKY ÚČASTI FOTBALOVÝCH KLUBŮ V PRVNÍ A DRUHÉ FOTBALOVÉ LIZE V ČR.....	12
2.3.1	<i>Sportovní kritéria</i>	12
2.3.2	<i>Infrastrukturní kritéria</i>	13
2.3.3	<i>Kritéria personální a administrativní</i>	14
2.3.4	<i>Kritéria právní</i>	15
2.3.5	<i>Finanční kritéria</i>	15
2.4	EVENT MARKETING.....	15
2.4.1	<i>Produkt</i>	16
2.4.2	<i>Cena</i>	16
2.4.3	<i>Distribuce</i>	16
2.4.4	<i>Propagace</i>	17
2.5	SPONZORING A SPOLUPRÁCE SE SPORTOVNÍM KLUBEM BĚHEM GAMEDAY.....	19
2.6	FANOUŠCI.....	21
2.7	STADIONY (SPORTSCAPING).....	23
2.8	GAMEDAY MANAGEMENT.....	24
3	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	27
4	METODIKA PRÁCE	28
4.1	PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	28
4.1.1	<i>Určení cíle výzkumu a definování výzkumného problému</i>	28
4.1.2	<i>Zdroje dat</i>	29
4.1.3	<i>Metody a techniky sběru dat</i>	29
5	VÝSLEDKY PRÁCE	32
5.1	POROVNÁNÍ GEOGRAFICKÝCH A DEMOGRAFICKÝCH ZNAKŮ OBOU MĚST.....	32
5.2	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU POZOROVANÝCH UTKÁNÍ.....	32
5.2.1	<i>Produkt</i>	33
5.2.2	<i>Distribuce</i>	36
5.2.3	<i>Cena</i>	39
5.2.4	<i>Propagace</i>	41
5.3	SWOT ANALÝZA.....	45
5.3.1	<i>SWOT analýza FK Pardubice</i>	45
5.3.2	<i>SWOT analýza SK Dynamo České Budějovice</i>	48
6	DISKUZE	53
7	ZÁVĚRY	57
	ZDROJE	59
	SEZNAM PŘÍLOH	64

1 Úvod

Fotbal je světový fenomén a je tomu tak i v České republice. Zde jsou nejsledovanějšími sporty právě fotbal a hokej. Fotbal se u nás tradičně těší obrovskému zájmu fanoušků, a to jak na ligové, tak na reprezentační úrovni. Avšak i přes tento velký zájem se většina klubů potýká s poměrně nízkou návštěvností na domácích utkáních. Česká nejvyšší soutěž je až na 21. místě z 22 evropských lig ve srovnání průměrných ligových návštěvností na utkání (Sartori, 2012).

V sezóně 2018/2019 byla průměrná návštěvnost v první fotbalové lize 5 539 diváků na utkání. Jde o sedmou nejvyšší návštěvnost od samostatné České ligy. Je ale třeba poznamenat, že tento průměr výrazně zvyšují kluby jako jsou Sparta Praha, Slavia Praha nebo Viktoria Plzeň. Návštěvnost na utkáních menších klubů je výrazně nižší. V případě klubu SK Dynamo České Budějovice, který je v této práci analyzován, se jedná v sezóně 2019/2020 o průměrný počet 4 683 diváků na utkání. I tento průměr výrazně navyšují utkání Budějovic s předními českými kluby, jako je již zmíněná Slavia, Sparta a Viktoria Plzeň, na které bývá stadion vyprodáný (Fortuna liga, 2020).

Kluby by se ale měly snažit přilákat diváky na stadion i na utkání proti méně atraktivním soupeřům. Toho by mohly docílit prostřednictvím doprovodného programu pro fanoušky, kteří by měli důvod přijít i za jiným účelem, než jen sledovat fotbalové utkání. Pro klub by vyšší návštěvnost znamenala vyšší příjmy do rozpočtu ze vstupného a také by mohla přilákat nové sponzory, kteří by rovněž do rozpočtu přispěli anebo by mohli alespoň prostřednictvím barteru poskytnout klubu své služby, například v podobě cen do soutěže nebo poskytnutím reklamního prostoru.

Situace ve druhé nejvyšší fotbalové soutěži je, co se týká diváků, ještě výrazně horší. Průměrná návštěvnost na jedno utkání 2. fotbalové ligy byla v sezóně 2018/2019 pouhých 1001 diváků (CS fotbal, 2020). Kluby z první poloviny tabulky ve 2. lize prokazují podobnou herní kvalitu jako kluby ze spodní poloviny tabulky. Návštěvnost je však diametrálně odlišná i přesto, že se fanoušci v televizi na tato utkání podívat nemohou, jelikož televize vysílá pouze jedno utkání daného kola. Navíc, jak je již zmíněno výše, klub nemusí utrácet peníze z už tak malého rozpočtu na drahou propagaci, pokud je to schopen vyřešit formou barteru.

V této práci bych tedy rád porovnal aspekty organizace fotbalových utkání klubů v první a druhé české fotbalové lize s důrazem na program pro fanoušky, práci se

sponzory a prostředí na stadionu. Následně budou tyto aspekty analyzovány a budou navržena možná řešení pro zdokonalení organizace a zvýšení návštěvnosti na domácích utkáních.

Jako reprezentativní příklad byly zvoleny kluby SK Dynamo České Budějovice z nejvyšší soutěže a FK Pardubice z druhé nejvyšší soutěže vzhledem k podobným parametrům daných klubů a měst.

2 Teoretická východiska práce

Pro svou práci jsem zvolil jako reprezentativní příklad kluby SK Dynamo České Budějovice a FK Pardubice vzhledem k jejich geografickým a demografickým parametrům. Zejména se jednalo o počet obyvatel, pozici města v daném kraji, rozlohu, ale také o ostatní sporty populární v daném městě. Rozhodujícím faktorem byly rovněž výkony v sezoně 2019/2020, které jsou u obou klubů nad očekávání dobré.

2.1 Fortuna liga

Nejvyšší česká fotbalová soutěž vznikla po rozdělení Československa v roce 1993 (Fortuna liga, 2020a). Od roku 2016 je řízena Ligovou fotbalovou asociací, která řízení převzala od Fotbalové asociace České republiky (LFA, 2019a). Sponzorský název po sázkové společnosti Fortuna nese teprve od sezony 2018/2019. Prvního ročníku se v sezoně 1993/1994 zúčastnilo 16 týmů systémem „každý s každým“ na domácím i venkovním hřišti, tedy dvoukolově. Dohromady sezóna pro jeden klub čítala 30 zápasů. Tento systém soutěže se zachoval dodnes (Fortuna liga, 2020a).

Od sezóny 2018/2019 přišlo doplnění tohoto systému nadstavbovou částí. Prvních šest týmů tvoří skupinu o titul a o evropské poháry a hraje každý s každým pouze jednou. Týmy, které se umístily na sedmém až desátém místě, mezi sebou hrají utkání každý s každým dvoukolově, tedy na domácím i venkovním hřišti, a vítěz poté nastoupí ke kvalifikačnímu utkání o Evropskou ligu proti nejhorsímu týmu ze skupiny o titul. Týmy na posledních šesti místech po základní části hrají každý s každým jednokolově o udržení v nejvyšší soutěži. Poslední tým rovnou padá do druhé ligy. Druhý a třetí tým od konce pak postupuje do baráže, kde se potkají s druhým a třetím týmem z druhé nejvyšší soutěže (Fortuna liga, 2020b).

SK Dynamo České Budějovice

Podle oficiálních stránek klubu byl klub založen již v roce 1905, je to tím pádem jeden z nejstarších klubů u nás. Většinu času však klub strávil v nižších soutěžích. Do té nejvyšší se dostal poprvé v sezoně 1947/1948. Od rozdělení Československa Budějovice sestoupily do druhé ligy celkem čtyřikrát, vždy se však dokázaly dostat zpět. Největším úspěchem dosud bylo 6. místo v sezonách 1993/1994 a 1996/1997 (SK Dynamo České Budějovice, 2020a).

Dynamo své zápasy hraje na stadionu Střelecký ostrov s kapacitou 6 681 diváků. Původní stadion byl vystavěn v roce 1940 a měl kapacitu 12 000 diváků. Později se však změnila pravidla fotbalového svazu a všechna místa na stadionu musí být na sezení. To odstartovalo rekonstrukci v roce 2003 a znamenalo rovněž snížení kapacity téměř na polovinu (SK Dynamo České Budějovice, 2020b).

2.2 Fortuna národní liga

Fotbalová národní liga (FNL), jakožto druhá nejvyšší soutěž v České republice, nese, stejně jako ta první, název Fortuna po titulárním sponzorovi. Vznikla v roce 1993 a účastní se jí 16 týmů. Herní model je totožný jako u nejvyšší soutěže, nicméně se zde nehraje nadstavbová část. Jde tedy pouze o 30 kol. Tým, který získá nejvíce bodů, postupuje přímo do 1. ligy. Týmy na druhém a třetím místě hrají baráž s týmy 1. ligy, které se umístily na 14. a 15. místě. Poslední dva týmy FNL přímo sestupují do České fotbalové ligy (Fortuna národní liga, 2020).

FK Pardubice

Fotbal v Pardubicích má velmi dlouhou tradici. Již v roce 1899 byl založen první klub SK Pardubice. V roce 1910 vznikl druhý klub Tesla Pardubice a v roce 1919 klub Loko Pardubice. Současný klub FK Pardubice vznikl fúzí všech tří výše zmíněných klubů v roce 2008. V sezóně 2009/2010 klub napřed postoupil z divize do České fotbalové ligy (ČFL), tedy třetí nejvyšší soutěže, odkud po dvou sezónách postoupil do Fotbalové národní ligy v roce 2012. Od té doby je stabilní součástí druhé nejvyšší soutěže, kde se většinou umísťuje v horní polovině tabulky, a v současné době dokonce usiluje o postup do soutěže nejvyšší (FK Pardubice, 2012).

Svá utkání hrají Pardubice na stadionu Pod Vinicí, kde dříve sídlil klub Tesla Pardubice. Stadion byl vystavěn v roce 1934 a od té doby prošel několika úpravami. Poslední rekonstrukce, která vyžadovala úpravu kvůli splnění regulí pro 2. ligu, přišla v roce 2012. Kapacita stadionu je 3000 míst, z toho 600 k sezení a 2400 na stání (FK Pardubice, 2014).

2.3 Podmínky účasti fotbalových klubů v první a druhé fotbalové lize v ČR

Všechny kluby, které se účastní první a druhé nejvyšší fotbalové soutěže v ČR, musí splňovat podmínky pro udělení licence. Tyto podmínky stanovuje, kontroluje a vymáhá Fotbalová asociace České republiky (FAČR) a Ligová fotbalová asociace (LFA). Veškeré předpisy a jejich podrobné vysvětlení se nachází v Klubovém licenčním řádu (KLŘ), v Rozpisu celostátních soutěží (RCS) a v Soutěžním řádu FAČR.

V dokumentu Rozpis celostátních soutěží v článku 6 jsou vymezeny podmínky účasti v první a druhé lize. Mezi ty nejdůležitější patří uhrazení kauce ve výši 300 000 Kč a splnění podmínek z §16 odstavce 1 a 2 Soutěžního řádu (LFA, 2019b). Podmínky ze Soutěžního řádu se týkají zařazení družstva do patřičné soutěže na základě včasné podané přihlášky, umístění v minulém ročníku, nabytí práv k účasti v dané soutěži a také splnění podmínek Klubového licenčního řádu (FAČR, 2016). Podle dalších odstavců Rozpisu celostátních soutěží se klub zavazuje k dokončení soutěže a k převedení práv k audiovizuálním a rozhlasovým přenosům (LFA, 2019b).

Předpisy v Klubovém licenčním řádu upravují minimální požadavky a minimální sportovní, infrastrukturní, personální, administrativní, právní a finanční kritéria, která musí být splněna žadatelem o licenci pro vstup do soutěží FAČR a UEFA. Kritéria se dále rozděluje v článku 3 Klubového licenčního řádu (2019) na GOLD, SILVER a BRONZE podle toho, jakou soutěž tým hraje. V případě druhé nejvyšší soutěže (FNL) jde o úroveň BRONZE. Kluby z nejvyšší soutěže musí plnit kritéria SILVER. Týmy, které by chtěly hrát soutěže UEFA, musí splnit úroveň GOLD. Vybrané týmy v mé práci se však evropských pohárů neúčastní, proto budeme sledovat jen kritéria typu SILVER a BRONZE (Rýznar, 2019).

Cílem stanovených kritérií je podle článku 2 zejména podpora a neustálé zlepšování všech aspektů fotbalu. Dále také rozvoj mládežnických týmů, rozvoj sportovní infrastruktury a dosažení finančního fair play. Kritéria se dále dělí na sportovní, infrastrukturní, personální a administrativní, právní a finanční (Rýznar, 2019).

2.3.1 Sportovní kritéria

Tato kategorie je platná pro obě nejvyšší soutěže a obsahuje celkem 7 článků, z nichž články 17 a 18 se věnují rozvoji mládeže. Klub podle Klubového licenčního řádu (2019) „*musí mít písemný program rozvoje mládeže schválený poskytovatelem licence, nebo*

musí být držitelem statutu Sportovního střediska mládeže FAČR a Sportovního centra mládeže FAČR“. Program musí zahrnovat veškeré aspekty jako je organizace mládežnických týmů, personál, infrastrukturu nebo vzdělávací programy. Klub také musí mít *„nejméně 2 týmy ve věkovém rozmezí 15–21 let, nejméně 1 tým v rozmezí 10–14 let a alespoň 1 tým do 10 let“* (Rýznar, 2019).

Článek 19 se zabývá lékařskou péčí a jsou zde popsána jednotlivá vyšetření, která jsou hráči od 15 let až po A tým povinni podstoupit v určitých časových intervalech. Dalšími sportovními kritérii jsou registrace hráčů čl. 20, písemné smlouvy s profesionálními hráči čl. 21 a povinnost dodržovat zásady v boji proti rasismu a diskriminaci v souladu s UEFA čl. 23 (Rýznar, 2019).

2.3.2 Infrastrukturní kritéria

Tato kritéria jsou pro většinu klubů nejvíce problémová kvůli jejich finanční náročnosti. Týkají se jich články 24 a 25 a konkrétně se vztahují k tréninkovým zařízením, sportovně-technickému zázemí a především stadionu. Pro stadion existuje velké množství kritérií, která musí splňovat, a ve většině případů se ona kritéria liší v závislosti na soutěži. Dělí se na hrací plochu, sportovně-technické zázemí, prostory pro diváky, bezpečnostní systémy, média a tréninkové zázemí (Rýznar, 2019).

Co se týče hrací plochy, jde zde především o technické parametry, které jsou pro obě soutěže téměř totožné. Rozdílem je pro prvoligové týmy povinné vyhřívání trávníku, vyhrazení míst pro fotografy a umělé osvětlení (Rýznar, 2019).

Ve sportovně-technickém zázemí existuje rozdílů více. Prvoligové zázemí se v zásadě liší velikostí prostor. Týká se to zejména hráčských šaten a prostor po realizační tým nebo rozhodčí a dále také střežených parkovacích míst. Zásadnějším rozdílem je pak nutnost rozevíčovací místnosti v prvoligové šatně (Rýznar, 2019).

Pro diváky je základním parametrem minimální kapacita míst. Při utkáních první ligy jde o 4 500 míst, přičemž nesmí být žádné na stání. Při utkáních druhé ligy musí být k dispozici alespoň 1 500 míst, z toho 500 na sezení, a zbytek míst může být na stání. U všech stadionů platí vyhrazení nejméně 5 % kapacity pro fanoušky hostů. Od kapacity se odvíjí počet sociálních zařízení, kdy v první lize musí být pro muže 4 záchody, 8 pisoárů a 4 umyvadla a pro ženy 8 záchodů a 4 umyvadla pro každých 1 000 diváků, v lize druhé jsou tyto počty poloviční. Vstupů na stadion je v první lize minimálně 10 a všechny přes turnikety. Ve druhé lize stačí vstupů 5 a turnikety nejsou třeba.

Specifickým prvkem jsou stánky s občerstvením. V nejvyšší soutěži musí být alespoň 2 a z toho 1 v sektoru hostujících fanoušků. Ve druhé nejvyšší soutěži lze mít pouze 1 stánek, ale 1 musí být pro fanoušky hostů (Rýznar, 2019).

V dnešní době se také nejvíce řeší bezpečnost na stadionech. Tu v našich soutěžích zajišťuje pořadatelská služba. V méně rizikových zápasech stačí minimální počet 21 členů pro druhou ligu a 28 pro první. Pro rizikovější zápasy se počet zvyšuje na 28 členů, respektive 38. Bezpečí také hlídají kamery, konkrétně alespoň 2 kamery v Národní lize a 6 kamer ve Fortuna lize (Rýznar, 2019).

Pokud tým postoupí z druhé nejvyšší soutěže do první, musí tomu uzpůsobit i prostory pro média. Je třeba zvětšit kapacitu tiskového centra, pracovních místností médií a míst na stadionu pro novináře z 20 na 50 míst. Dále poskytnout prostor pro dvě televizní studia na místo jednoho a přidat dvě nová místa pro komentátory ze tří na pět míst. Větší zájem médií s sebou nese i větší počet kamer. Pro druhou ligu stačí alespoň dvě kamerové pozice, nicméně pro první ligu jich je potřeba alespoň pět, z toho dvě ofsajdové a dvě za brankou (Rýznar, 2019).

Poslední položkou infrastruktury je tréninkové zázemí, které musí u prvoligového týmu obsahovat dvě travnatá hřiště, šatnu pro hráče o velikosti minimálně 80 m² a halu s minimálními vnitřními rozměry 40 x 20 m. Oproti tomu druholigovému týmu stačí jedno travnaté hřiště, šatna o velikosti 50 m² a hala s rozměry 14 x 12 m (Rýznar, 2019).

2.3.3 Kritéria personální a administrativní

Personální kritéria v Klubovém licenčním řádu definují pozice v managementu klubu a v realizačním týmu v článcích 27 až 42. Všichni zmínění zaměstnanci však musí doložit svou kvalifikaci, nebo ji musí uznat FAČR. Pro získání licence BRONZE i SILVER je třeba v managementu obsadit pozice generálního manažera, ekonoma, bezpečnostního manažera, pracovníky pořadatelské služby a hlavního manažera mládeže. Pro SILVER licenci je ještě nutné mít technického manažera, tiskového mluvčího a manažera pro fanoušky (Rýznar, 2019).

V realizačním týmu je nutné mít lékaře a fyzioterapeuta, pro mládež lékaře, nebo fyzioterapeuta. Klíčovými osobami jsou samozřejmě hlavní trenér „A“ týmu a asistent trenéra „A“ týmu (Rýznar, 2019).

2.3.4 Kritéria právní

Pro splnění těchto kritérií musí klub podle Klubového licenčního řádu předložit potvrzení o uznání stanov FIFA, FAČR, UEFA a LFA a další jiné souhlasy. Dále musí poskytnout dané právní informace o stanovách, struktuře klubu, adrese atd. (Rýznar, 2019).

2.3.5 Finanční kritéria

Finanční kritéria jsou také jedna z nejproblémovějších pro všechny kluby, nejen pro ty finančně slabší. Kluby se zavazují poskytovat účetní uzávěrky za každý rok v soutěži. Rovněž se zavazují, že k určitému datu nebudou mít žádné závazky vůči zaměstnancům, ostatním klubům, daňovým orgánům a orgánům sociálního zabezpečení (Rýznar, 2019).

2.4 Event marketing

Šindler (2003, s. 36) charakterizuje Event marketing jako „výjimečnou událost, komunikované sdělení nebo prožitek, který je vnímán najednou všemi smysly“. Event marketing se od standardního marketingu liší a má svá specifika. V této práci jej autor představuje prostřednictvím marketingového mixu fotbalového utkání.

Marketingový mix fotbalového utkání

Aby klub dokázal přilákat diváky a tím pádem i sponzory, musí mít kromě sportovních výsledků i propracovaný marketingový mix. Perreault a McCarthy (2002) rozdělili marketingový mix na tzv. 4P, konkrétně produkt, place, price, promotion.

Novotný (2011) dále rozděluje marketing sportovních klubů nebo organizací na dvě větve, které spolu vzájemně souvisí a jedna bez druhé nemohou fungovat. První větví jsou sportovní výsledky, které v případě, že jsou pozitivní, přitahují sponzory, kteří chtějí být identifikováni jako součást těchto dobrých sportovních výsledků. S dobrými výsledky se rovněž pojí zvýšení výdajů na platy hráčů.

Druhá větev odkazuje na divácké výsledky, které jsou odrazem marketingového mixu klubu, a ten může podpořit návštěvnost utkání. Jakmile si sponzoři všimnou zvýšení návštěvnosti na utkáních, budou ochotnější poskytnout více prostředků, zároveň přibude sponzorů jako takových a klubu se zvýší příjmy z pronájmu reklamních ploch, z prodeje suvenýrů nebo z pronájmu stánků s občerstvením (Novotný, 2011).

2.4.1 Produkt

Pro diváka je tím nejdůležitějším produktem bezpochyby samotné utkání dvou týmů, potažmo výkon týmu, jehož je fanouškem. Podle Novotného (2011) se fanoušek rozhoduje podle aktuální formy týmu, podle toho, s jakým soupeřem jeho tým hraje, nebo podle ceny vstupenek. Další důležitou součástí produktu je doprovodný program před a po utkání nebo během poločasové pauzy, jako například různé soutěže, představení, sponzorské aktivace, dokonce i dětské koutky pro děti fandících rodičů.

Greenwell a kol. (2014) poukazují na nehmotnost produktu, jakým je sportovní event. Fanoušci si z události odnášejí nějaký zážitek, a právě na ten by se měli organizátoři zaměřit. Měli by vytvořit přijatelný mix mezi samotnou hrou a doprovodným programem.

2.4.2 Cena

Druhou položkou marketingového mixu je cena, kterou je ve fotbalovém prostředí cena vstupného. Ta se, jak uvádí Novotný (2011), určuje ve většině případů podle zkušeností z minulosti, ale i podle konkurence. V mnoha českých městech, jako jsou Pardubice nebo České Budějovice, soupeří o fanoušky fotbal s hokejem.

Ocenění sportovní akce je podle Greenwella a kol. (2014) náročné, jelikož jde o stanovení ceny zážitku, nikoli hmotného produktu. Je těžké určit, jakou subjektivní hodnotu má daný zážitek pro jednotlivé návštěvníky.

Nejdůležitější a nejvyužívanější forma prodeje vstupného je pomocí permanentních vstupenek, kdy se fanoušek zavazuje navštěvovat domácí zápasy po celou sezónu. Pro klub je velká výhoda získat finanční prostředky ze vstupného předem, aby bylo možné je využívat ihned, například k nákupu hráčů či vylepšování infrastruktury klubu.

2.4.3 Distribuce

Další částí marketingového mixu je place, neboli distribuce. Do této části patří především stadiony, kde se utkání odehrávají. Nejde ale jen o stadion jako takový, ale také o dostupnost MHD, parkovací místa, polohu nebo občerstvení.

Novotný (2011) i Greenwell a kol. (2014) dále poukazují, že součástí této položky marketingového mixu jsou i termíny konkrétních zápasů. Je třeba, aby zápasy v menších městech, kde jsou lidé zvyklí na zápasy ve stejný čas, držely svou

pravidelnost. Kluby z větších měst se zase snaží, aby zápasy hrané v pracovní dny začínaly až v podvečer, kdy lidem končí pracovní doba.

Jak uvádí Greenwell a kol. (2014), do distribuce lze řadit i média (především televize), která fotbalová utkání vysílají. Zápasy Českých Budějovic jsou vysílány všechny na televizi O2TV, případně na ČT Sport. Kanál ČT Sport vysílá i zápasy druhé ligy, avšak pouze ty divácky atraktivní, mezi které se řadí i ty klubu FK Pardubice.

2.4.4 Propagace

Čtvrtou a poslední součástí marketingového mixu je marketingová komunikace klubů, která je podle Novotného (2011, s. 354) „*používána k tomu, aby informovala, ovlivňovala a přesvědčovala zákazníka ke koupi a spotřebě jejího produktu, případně zlepšovala povědomí o firmě*“.

Greenwell a kol. (2014) uvádí, že propagace sportovní akce by měla být efektivní komunikací s různými cílovými skupinami prostřednictvím několika metod. Organizátoři by měli nastavit jasné cíle, tedy čeho chtějí dosáhnout danou propagační kampaní. Jakmile je cíl určený, je třeba vybrat komunikační nástroje, jejichž prostřednictvím bude cílů dosaženo nejefektivněji.

Novotný (2011) rozděluje cíle marketingové komunikace klubu na dlouhodobé, kam patří především vyprodání stadionu pro každé utkání, střednědobé, kde se kluby snaží o zvýšení průměrné návštěvnosti utkání, a krátkodobé, v rámci kterých se kluby snaží přilákat fanoušky na konkrétní nadcházející zápas.

Při oslovování potenciálních zákazníků je nutné oslovit vhodný segment, kterým jsou v případě fotbalových zápasů hlavně muži, avšak Novotný (2011) poukazuje na fakt, že se kluby také snaží oslovit ženy nebo rodiny s dětmi pomocí zvýhodněných rodinných balíčků.

Komunikační mix

Součástí marketingové komunikace klubů je komunikační mix, který se skládá z reklamy, podpory prodeje, public relations a osobního prodeje. Kotler (2004, s. 630) definuje komunikační mix jako „*soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.*“ Osobní prodej se však v případě fotbalových utkání podle Novotného (2011) nepoužívá.

Reklama

Reklamu definuje Kotler (2004, s. 630) jako „*jakoukoli formu neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu*“. Bedřich (2006, s. 122) vidí reklamu jako „*úmyslnou a nenucenou formu ovlivňování cílených osob pomocí speciálních komunikačních nástrojů*“. Tato forma propagace je v současné době velmi využívána především na internetu a sociálních sítích, kde může klub jednoduše cílit reklamu na fotbalové fanoušky obecně, či přímo fanoušky svého klubu. Velmi důležité jsou informace, které reklama o eventu poskytuje. Čím více se z reklamy lidé o daném eventu dozví, tím je větší šance, že událost navštíví (Šindler, 2003).

Novotný (2011) rozděluje používání reklamy na několik fází. Tou první je období mezi jednotlivými sezónami, kdy klub chce prodat maximum sezónních permanentek, a tudíž cílí reklamu na své stávající fanoušky s určitým cenovým zvýhodněním, pokud již měli permanentku v minulé sezóně, nebo pokud si ji koupí brzy.

Další fází je pak informování a pozvání na nadcházející domácí zápasy, které probíhá opět na webových stránkách klubu, na sociálních sítích, ale také na předcházejícím utkání, kde hlasatel diváky na další domácí zápas několikrát upozorní. Je možné využít i místní rozhlasové stanice, billboardy nebo také reklamu v místním tisku (Novotný, 2011).

V souvislosti s reklamou je třeba zmínit nejen tu, kterou vytváří klub pro svou vlastní propagaci, ale také tu, která propaguje další firmy, popřípadě značky. Čáslavová (2009, s. 168) dále upřesňuje, že „*sportovní reklama je vztahována k reklamě, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu*“. Ve fotbalovém prostředí se pak jedná zejména o reklamu na dresech, na výsledkových tabulích a na reklamních panelech.

Podpora prodeje

Definici podpory prodeje vyjádřil Kotler (2004, s. 630) jako „*krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby*“. Podpora prodeje týkající se prodeje vstupenek či permanentek na fotbalová utkání klubu spočívá především v cenově zvýhodněných vstupenkách nebo například bonusu k nákupu vstupenky.

V dnešní době jsou téměř samozřejmostí slevy pro důchodce nebo studenty. Dále v rámci trendu přilákání celých rodin na stadion jsou poskytovány vstupy pro děti zdarma nebo speciální rodinné vstupné. Podle studie Slepíčky (2010) začala polovina diváků chodit na utkání již v dětství s rodiči. Proto přilákání rodin může být zajištění fanouškovské základny pro budoucnost. Téměř 40 % diváků začalo navštěvovat zápasy v mládí s kamarády, proto jsou také slevy pro studenty či jiné akce možností získání nových fanoušků.

Kromě slev na vstupné se také velmi využívají soutěže o klubový merchandising nebo možnosti setkání s hráči. To se týká především majitelů permanentek. Podpora prodeje se využívá stále častěji, avšak je problém s malou informovaností fanoušků o těchto akcích (Novotný, 2011).

Public relations

Podle Kotlera (2004, s. 630) jsou public relations neboli vztahy s veřejností „*snahy o budování pozitivních vztahů veřejnosti s danou firmou, vytváření dobrého institucionálního image a snahou o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří*“. Profesionální sportovní kluby, v České republice, především ty fotbalové, mají v public relations svou roli podstatně jednodušší na rozdíl od normálních firem, jelikož existuje poměrně široký okruh lidí, kteří se o klub a jeho výsledky zajímají. Tím pádem má klub z části PR zajištěno ve sportovních zpravodajstvích jak v televizi, tak v tisku nebo v rádiu.

Regionální zpravodajství rovněž informují o dalších aktivitách klubu mimo zápasové výsledky. Cílem klubů tedy je, aby dostaly do médií maximum informací o hráčích, týmu a také o klubových akcích. Akce týkající se zápasového dne podporují prodej vstupenek a celkově zlepšují produkt. Akce mimo zápasový den zase zlepšují image a povědomí o klubu.

Velmi důležité jsou oficiální webové stránky klubu. Pokud fanoušek nebo kdokoli jiný stránky navštíví, měl by se v nich snadno orientovat a dozvědět se veškeré možné informace o klubu jako jsou popisy zápasů, informace o jednotlivých týmech, program následujících utkání, možnost zakoupit vstupenky online, informace o stadionu a kontakty na vedení klubu (Novotný, 2011).

2.5 Sponzoring a spolupráce se sportovním klubem během gameday

Společnosti se snaží najít různé způsoby, jak komunikovat se svou cílovou skupinou. Sportovní akce nebo událost je velkou příležitostí pro firmy, jak zviditelnit svoji značku a představit ji v pozitivním světle, jelikož lidé vnímají sport veskrze pozitivně.

Novotný (2011, s. 195) definuje sponzorství ve sportu jako „*partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na druhé straně, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran*“.

Podle Čáslavové (2009, s. 162) jsou základními cíli firem při sponzorování sportu zejména: „*zvyšování známosti firmy jako partnera určitého sportu nebo klubu, zvýšení sympatií ke značce, aktualizace image značky, posílení obchodních kontaktů mezi firmami prostřednictvím hospitality programů, posílení jednotlivých komponent image určitého sportu všeobecně a speciálně ve spojení s určitým sportovním klubem*“.

V českém prostředí sponzorují vrcholový sport především velké mezinárodní firmy. Malé a střední podniky kvůli nespecifikovanému komunikačnímu cíli v praxi často přistupují k poskytnutí daru na místo sponzoringu. U menších klubů pak často nastává situace, kdy klub sponzorovi neumí nabídnout vhodnou protislužbu (Čáslavová, 2009).

Autoři Kahle a Close (2011) uvádí, že existuje mnoho sponzorů sportovních eventů, kteří nemají se sportem jako takovým příliš společného. Takové firmy používají ke svému marketingu sportovní akce, přestože jejich produkt se sportem nijak nespojuje, jako například firma Pedigree vyrábějící potravu pro psy sponzoruje tým NASCAR. V tomto výzkumu může jít příkladem největší sponzor klubu FK Pardubice, kterým je stavební firma Strabag.

Korporace dlouhodobě uznávají sílu a marketingový potenciál sportovních eventů, které sledují diváci na stadionech nebo doma prostřednictvím různých přenosů. Proto jsou plakáty a reklamy na stadionech a při přenosech součástí propagačních strategií už téměř jedno století. Postupem času ale sponzorům nestačí pouze vyhrazená sedadla pro jejich důležité partnery. Zároveň firmy zjistily, že není příliš efektivní hodnotit sponzoring počtem reklam, plakátů a počtem lidí, kteří je vidí. Dnes sponzoři požadují příležitosti pro aktivace, které skutečně zapojí fanoušky (Supovitz a Goldwater, 2014).

Greenwell a kol. (2014) definují aktivaci jako proces aktivního marketingu a řízení partnerství sponzora s danou událostí. Aktivace je tedy více než jen umístění loga firmy

do prostředí sportovní události, je zapotřebí nějaká akce. Naproti tomu sponzoři vyžadují od sportovního eventů zviditelnění, hospitality, neboli péče o hosty a speciální místa na stadionu pro klienty, možnosti k prodeji svých výrobků a případně také vybírání peněz pro charitativní účely.

Organizátoři sportovních eventů se musí do určité míry sponzorovi při aktivaci přizpůsobit. Firmě propagující občerstvení přináší hodnota reklama, ochutnávky a osobní prodej. Na druhou stranu firma poskytující drahé technologie získá více, pokud se dostane s prezentací co nejbližší nejmávanějším a nejmocnějším hostům ve VIP prostorách a na VIP večírcích (Supovitz a Goldwater, 2014).

Pořadatelé sportovní akce požadují od sponzora zpravidla finanční příjmy, barter nebo aktivaci. Zatímco peněžní příjmy a barter ovlivňují finanční stránku sportovní akce, aktivace může mít vliv na úspěch celé akce (Greenwell a kol., 2014).

Příkladem aktivace ve fotbalovém prostředí může být aktivace sázkové kanceláře Sazkabet během domácích utkání Sparty Praha. Fanoušci se pomocí hostesek registrovali jako noví sázející a za to na oplátku mohli získat různé ceny v podobě lístků na další zápas, merchandising, nebo dokonce možnost o poločasové přestávce kopat na hrací ploše na bránu a získat peněžitou výhru.

2.6 Fanoušci

Nejdříve je nutné objasnit rozdíl mezi sportovním divákem a fanouškem. Sekot (2008, s. 147) charakterizuje sportovního diváka jako „*pasivního pozorovatele hry, který je povznesen nad týmovou rivalitu a ve sportovním klání se soustřeďuje na akci a výsledek podívané*“. Divák také nevlastní klubové předměty a ani se nesoustředí na jediný sport. Naproti tomu sportovní, potažmo fotbalový fanoušek, je vázán na konkrétní klub nebo hráče, zároveň mu velmi záleží na výhře jeho klubu a díky identifikaci s klubem velmi intenzivně prožívá úspěchy i neúspěchy.

Fanoušci mohou výrazně ovlivnit samotný průběh hry. Svým chováním i pouhou návštěvou utkání dokáží ovlivnit rozhodčí, trenéry i výkon samotných hráčů a zájem médií. Nákup vstupenek na utkání dává fanouškům pocit „symbolického vlastnění“ (Sekot, 2008).

Fanoušci, jakožto pasivní účastníci sportovního utkání, jsou velmi důležitým faktorem, což si však české kluby příliš neuvědomují. Pro většinu klubů u nás nejsou příjmy ze vstupného klíčovou položkou, protože jen těžko pokryjí mzdy hráčů. Vzhledem k nízké kapacitě stadionů, kdy pouze pět klubů ze dvou nevyšších českých fotbalových soutěží má alespoň 15 000 sedadel, a zároveň kvůli nízké návštěvnosti. Zdá se, že pokud by se více investovalo do marketingu, mohly by být přínosy vyšší (Novotný, 2011).

Podle Slepíčky (2010, s. 17) jsou sportovní diváci značně diverzifikováni a konstatuje, že *„každé sportovní odvětví si postupně vytváří své specifické publikum, které se od ostatních liší v mnoha faktorech jako je například odborná znalost a intenzita zájmu o tento sport, motivace návštěvnosti, míra identifikace s klubem, existence neformálních diváckých norem, zangažovanost na výsledku“*.

V případě fotbalu se nejčastěji setkáváme s diváky, kteří se ve hře dobře nebo velmi dobře orientují, velmi intenzivně se o ni zajímají a jejich motivace k návštěvnosti je nejvyšší v porovnání s ostatními sporty. Důvodem je i fakt, že mnoho pasivních diváků tento sport aktivně provozuje nebo někdy v minulosti aktivně provozovali. Samotní hráči často v rozhovorech říkají, že fanoušci jsou díky atmosféře, kterou vytvářejí, tzv. „dvanáctým hráčem na hřišti“. Lze tedy říci, že se v určitých případech angažují na výsledku (Slepíčka, 2010).

Lidé navštěvují fotbalová utkání za účelem oproštění od společenského tlaku, a především norem chování, které by mimo stadion nebyly akceptovány. Zároveň jim sledování sportovního utkání v hledišti přináší běžně nedostupnou dávku emocí, které mohou svobodně vyjadřovat a sdílet se skupinou se stejnými zájmy. Snadno se však toto uvolňování emocí vymkne kontrole, a tím pádem vznikají konflikty mezi fanoušky a jiné agresivní projevy (Slepíčka, 2010).

Návštěvnost diváků, kteří navštěvují sportovní utkání pouze občas, je velmi snadno ovlivnitelná předvedeným sportovním výkonem, zhoršením prostředí na stadionu či ohrožením bezpečnosti v podobě výtržností a konfliktů fanoušků. V tom případě tito diváci zůstávají doma a sledují raději televizní přenosy. Je pak velmi obtížné získat zpět jejich důvěru (Slepíčka, 2010).

Rozsáhlá Slepíčková studie (2010) se zabývala mimo jiné důvody pro návštěvu sportovních utkání. Diváci fotbalových utkání jako nejčastější důvody návštěvy uvedli, že chtějí fanděním podpořit svůj tým a také se přišli zabavit. Dalšími častými důvody

pak byla atmosféra a odreagování. Zábavou se však nemusí myslet pouze sledování sportovního výkonu týmu, nýbrž i doprovodný program. Ze studie totiž také vyčteme, že téměř 38 % fotbalových diváků přichází na stadion s rodinou, a právě pro ně bývá doprovodný program určen.

2.7 Stadiony (sportscaping)

Autoři Wakefield a kol. (1996) přichází s termínem „sportscape“, který popisuje interiér i exteriér stadionu a všech jeho trvalých částí. Konkrétně jde o hodnocení stadionu, celkové vzezření, kvalitu výsledkových tabulí, uvědomění si davů fanoušků zahrnující komfort sezení a celkovou přístupnost.

De Carvalho (2015) k definici sportscape přidává i dočasné, nestálé části stadionu jako je například kvalita občerstvení, bezpečnost na stadionu a čistota, protože i tyto součásti mohou být kontrolovány a upravovány managementem či správcem stadionu.

Podle Wanna a Branscomba (1993) jsou fanoušci, díky jejich identifikaci s klubem, a tedy díky jejich emočnímu poutu, ochotni na stadion přijít i přes špatný stav stadionu a jeho okolí. Tito fanoušci, kteří jsou ke klubu silně připoutáni, nepřikládají takový důraz prostředí stadionu.

Ve fotbalovém prostředí se s klubem identifikuje více než 80 % fanoušků. Zároveň více než 70 % fanoušků vlastní nějaké klubové předměty, avšak přímo na utkání je vždy nosí pouhých 29 % z nich (Slepička, 2010).

Další možností, proč fanoušci tolerují špatné podmínky na stadionu, je emoční spojení se stadionem. Proto se o stadionech mluví ve spojitosti s katedrálami či posvátnými místy. Lidé je mají spojeny se vzpomínkami na dětství, na čas strávený s rodinou či přáteli nebo na historické klubové úspěchy (Moore a Graefe, 1994).

Starší fanoušci více dbají na podmínky na stadionu, a to hraje důležitou roli v rozhodování, zda navštívit zápas. Především zajištění bezpečnosti je pro ně klíčové. Naproti tomu mladší fanoušci nepřikládají takový význam „sportscape“ a spíše je zajímají organizační a ekonomické záležitosti (De Carvalho, 2015).

Kvůli finančním omezením si kluby nemohou dovolit nákladné opravy stadionu ani výstavbu stadionu nového. Proto navrhuje, aby se management stadionu zaměřil především na čistotu, což má pozitivní vliv na diváky (Wakefield a Sloan, 1995).

Zážitky na stadionech se pro diváky za poslední roky posunuly. Mnoho klubů se snaží zapůsobit na lidské smysly pomocí světla, zvuků i občerstvení. Manažeři si uvědomují, že nemohou ovlivnit výkony hráčů a hru jako takovou, proto se snaží vytvořit zážitek pro fanoušky touto cestou (Slavich, 2018).

Autoři Lee a kol. (2012) vytvořili termín „Sensoryscape“, který zahrnuje již výše zmíněné působení na všech pět lidských smyslů prostřednictvím vybavení, světla, zvuků a občerstvení. Jako příklad uvádí unikátní vůni stadionu a vůni občerstvení, které se podílí na celkovém zážitku. Stejně tak hudba, skandování fanoušků a hlas hlasatele působí na sluch.

Pro sportovní manažery je nutné porozumět, jaký vliv má na fanoušky a jejich spokojenost prožitek ze stadionu. Drobná vylepšení mohou mít přímý vliv na úspěch klubu. Vše, co se děje okolo samotného utkání, je pod kontrolou manažera, a tudíž by měl určit strategii v závislosti na vytipovaných nejdůležitějších atributech zlepšujících prožitek diváků (Slavich, 2018).

Je třeba poukázat na důležitost integrace technologií do marketingu sportovních klubů. Za klíčovou se považuje již zmíněné používání sociálních sítí pro komunikaci s fanoušky. Pod pojmem technologické integrace se však také rozumí například výskyt Wi-Fi signálu na stadionech, což by ocenili zejména mladší fanoušci (Sports management degree guide, 2020). Tuto myšlenku dále rozvádí Greenwell a kol. (2014), kteří uvádí, že sociální sítě by se měly používat nejvíce během sportovních událostí, které nedostávají příliš prostoru v tištěných médiích či v televizi. Sociální média jako Facebook, Instagram nebo YouTube umožňují vynechat tradiční média a komunikovat s fanoušky přímo, a to před zápasem, po zápase, ale i během samotného zápasu.

Je nutné pro diváky připravit během zápasu takovou atmosféru a prožitek, který doma nepocítí. Lidé jsou dnes pohodlní a díky technologiím jsou schopni si přímý přenos utkání pustit například na mobilním telefonu nebo na internetu v pohodlí svého domova a nemusí tedy vážit cestu na stadion. Proto by se měli pořadatelé soustředit na doprovodný program před utkáním, o poločase a po utkání (Sports management degree guide, 2020).

2.8 Gameday management

Gameday, neboli hrací den, je vyvrcholením několikadenního až měsíčního plánování a příprav. Pořadatelé musí koordinovat veškeré přípravy před začátkem akce už od brzkého rána a následně koordinují úklid a ukončení celé akce až do večerních hodin.

Jelikož je během gameday velké množství úkolů, které je třeba splnit, a ještě se stále objevují úkoly nové, když se stane jakákoli nepředvídaná událost, navrhuji Greenwell a kol. (2014) několik základních prvků pro plynulý chod organizace hracího dne.

Prvním prvkem je plánování. Je třeba mít přesný plán průběhu celého dne společně s přesně stanovenými úkoly pro každého pracovníka. Druhý prvek, předvídaní, se zabývá řešením potenciálních nepředvídatelných událostí týkajících se například počasí, zranění účastníků či různých zpoždění. Třetím prvkem je delegování činností a pravomocí. Správný manažer by si měl uvědomovat, že i když je za celou akci zodpovědný, nemůže všechno zvládnout sám a musí věřit svým kolegům. Delegování pak umožňuje manažerovi věnovat se dalším možnostem vylepšení akce. Čtvrtý prvek pro plynulý průběh akce je často opomíjený nácvik nebo zkouška. Manažer by se měl ujistit, že zaměstnanci dobře rozumí úkolům, vědí, jak je provést, a pokud je to možné, udělat několik nácviků pro ujištění, že vše dobře funguje. Posledním prvkem je komunikace. Během dne se mnoho věcí mění. Manažer musí rychle reagovat, o změnách rychle informovat kolegy a následně je instruovat ohledně dalšího postupu (Greenwell a kol., 2014).

Čáslavová (2009) rozděluje doprovodný program fotbalového utkání na 4 části: před utkáním, během utkání, o poločase a po utkání. Před samotným zápasem se vysílají reklamy, hlasatel přivítá diváky, informuje diváky o sestavách týmů a pouští hudbu. V průběhu utkání se jedná především o povzbuzování diváků k fandění a o podporu atmosféry na stadionu. Také probíhají různé animace na výsledkové tabuli například při vstřelení gólu. V poločase probíhá show na ploše hřiště, vysílají se radioreklamy a probíhají soutěže o ceny pro diváky. Po utkání se hlasatel za doprovodu hudby či klubové hymny v pozadí rozloučí s diváky a pozve je na následující zápasy.

Fanoušci se chtějí nepřímo účastnit na průběhu zápasu, na vítězstvích jejich týmu a projevit hráčům svoji náklonnost. Aby byl maximálně podpořen tento jejich pocit účasti na průběhu hry, musí mít veškeré možné detailní informace o hře jako jsou

soupisky týmů, oficiální výsledky a statistiky a další podrobnosti. Zároveň touží po zážitku, pro který stojí za to přijít na stadion a v případě fotbalové ligy chodit na utkání opakovaně (Supovitz a Goldwater, 2014). Příkladem pro takové zážitky mohou být poločasové soutěže na ploše hřiště, předzápasové soutěže o klubové předměty, výzvy k sázení na zápas během hry nebo v dnešní době velmi populární zapojení sociálních sítí v podobě publikování fotek fanoušků na stadionu se specifickým hashtagem pro dané utkání.

V této kapitole jsou shrnuty poznatky a teoretická východiska, která byla využita ke splnění cílů a úkolů práce. Při analýze v praktické části v kapitole č. 5 bude na tyto zdroje nadále odkazováno.

3 Cíle a úkoly práce

Hlavním cílem této práce je identifikovat a analyzovat jednotlivé prvky organizace fotbalových utkání a program připravený pro návštěvníky a fanoušky týmů SK Dynamo České Budějovice v nejvyšší české fotbalové lize a FK Pardubice v druhé nejvyšší české fotbalové lize. Následné porovnání by mělo sloužit ke vzájemné inspiraci a vylepšením, případně k upozornění na nedostatky. Dílčím cílem je návrh na zlepšení programu obou klubů. Zástupci obou klubů projeví zájem o výsledky práce.

Pokud klub výborně zvládá organizaci a program pro fanoušky na svých utkáních, přiláká na svůj stadion větší množství příznivců a diváků nejen z řad fanoušků klubu, ale také z řad lidí zajímajících se o sport obecně. Rovněž se může měnit struktura návštěvníků, když se pánové nebudou bát vzít s sebou na stadion děti či ženy a přítelkyně. V případě, že se klubu daří udržovat vysokou návštěvnost, přiměje sponzory poskytovat více prostředků pro klub a také zaujme sponzory nové.

Z výše zmíněných cílů vyplývají následující úkoly:

- Představení fotbalových soutěží, ve kterých kluby hrají
- Představení obou klubů
- Popis utkání z pohledu návštěvníka/fanouška
- Popis utkání z pohledu organizátora, zástupce klubu
- Realizace rozhovoru se zástupci klubů
- Zpracování SWOT analýzy
- Zpracování a porovnání dostupných dat
- Navržení vylepšení programu pro oba kluby

4 Metodika práce

Tato bakalářská práce je založena na marketingovém výzkumu, jehož konkrétní a detailní postup je popsán níže.

4.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu spočívá ve „*shromažďování, zpracování a analýze veškerých informací potřebných pro optimální fungování marketingu*“ (Příbová, 1996, s. 13).

Celý proces výzkumu by pak měl zahrnovat následující kroky:

- určení cíle výzkumu a definování výzkumného problému
- zdroje dat
- metody a techniky sběru dat
- určení velikosti vzorku
- sběr dat
- zpracování a analýza dat
- zpracování a prezentace závěrečné zprávy

(Příbová, 1996, s. 25)

Výše zmíněné kroky byly aplikovány i pro účel marketingového výzkumu v rámci této práce a budou blíže popsány v následujících kapitolách.

4.1.1 Určení cíle výzkumu a definování výzkumného problému

Hlavním cílem výzkumu je získat a následně analyzovat informace o organizaci fotbalových utkání klubů v první a druhé fotbalové lize. Výzkum by měl odhalit pozitiva a negativa spojená s produkcí fotbalových utkání pro fanoušky. Zároveň budeme moci navrhnout řešení zjištěných nedostatků. Analýza reálného prostředí fotbalových zápasů umožní porovnat aspekty organizace s teoretickými předpisy a doporučeními a najít prostor pro zlepšení.

4.1.2 Zdroje dat

Zdroje dat je možné dělit na primární a sekundární. Sekundární data jsou již dříve získaná, ale za jiným účelem, než je námi prováděný výzkum. Jsou dostupná zdarma či za poplatek a veřejně přístupná. (Příbová, 1996)

Sekundární data pro tento výzkum pocházela z oficiálních webových stránek obou klubů a dále také z webových stránek fotbalové ligy. Dalšími zdroji dat byly oficiální dokumenty Fotbalové asociace České republiky a Ligové fotbalové asociace. Důležité informace pro výzkum byly rovněž získány ze sociálních sítí obou klubů a lig.

Pokud v sekundárních datech neexistuje dostatek informací, doporučuje Kozel (2011) přistoupit k primárnímu výzkumu zaměřenému na konkrétní výzkumný problém. Často se jedná o velmi specifické výzkumy finančně i časově náročné.

Zdrojem primárních dat se stala osobní účast na fotbalových utkáních obou klubů a osobní setkání s jejich zástupci.

4.1.3 Metody a techniky sběru dat

Dostupné metody marketingového výzkumu lze dělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativní výzkum je považován spíše za psychologický výzkum vzhledem k tomu, že při něm analyzují vztahy, chování, závislosti a příčiny u zkoumaného objektu (Příbová, 1996). Naproti tomu při kvantitativním výzkumu jde podle Kozla (2011) především o získávání měřitelných číselných dat a četností konkrétního jevu.

Práce zkoumá zejména chování pořadatelů, prvky doprovodného programu, chování fanoušků a kvalitu organizace, proto jsou v tomto případě využity nástroje kvalitativního výzkumu.

Cílem výzkumu je *„hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami“* (Kozel 2011, s. 165).

Marketingový výzkum se proto v této bakalářské práci opírá zejména o hloubkové interview, pozorování a SWOT analýzu.

Hloubkové interview

Podle Kozla (2011) je osobní dotazování dvou osob stále jednou z nejpoužívanějších metod kvalitativního výzkumu. Pokud tazatel postupuje správně, dochází k uvolnění

atmosféry a dosažení určité míry intimnosti, která pomáhá k získání co možná nejpravdivějších informací a dat.

Podle Hendla (2012) je pro porovnání získaných dat nejvhodnější použití strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Různým dotazovaným klademe stejné otázky a následně jsme schopni porovnat jejich odpovědi.

V této práci bylo hloubkové interview provedeno až po metodě pozorování. Autor nejprve navštívil utkání jako obyčejný fanoušek. Na základě tohoto pozorování pak připravil otázky týkající se vypořizovaných záležitostí. Další otázky směřovaly na obecné fungování organizace utkání v daném klubu. Autor se také snažil získat interní data, pokud byla atmosféra rozhovoru dostatečně uvolněná.

V klubu FK Pardubice byl rozhovor proveden s generálním sekretářem klubu Lukášem Ouředníkem po skončení druhého pozorovaného utkání, tedy 23. 11. 2019. Celý rozhovor trval 25 minut.

V klubu SK Dynamo České Budějovice byl rozhovor s PR a media manažerem Ing. Alešem Strouhou. Z důvodu vládních opatření kvůli koronavirové epidemii byl rozhovor v Českých Budějovicích odložen o několik měsíců. Interview se nakonec uskutečnilo 27. 5. 2020 v celkové délce 55 minut.

Rozhovory nebyly nijak časově omezené ani autorem, ani respondentem. Délka rozhovorů tedy závisela na výřečnosti respondenta a množství informací, které byl ochoten poskytnout. Autor pokládal v obou rozhovorech téměř totožné otevřené otázky pro následné snazší porovnání odpovědí. Oba rozhovory byly nahrány a následně přepsány. Části rozhovorů jsou citovány ve výsledcích práce a kompletní znění rozhovorů se nachází v příloze.

Pozorování

Autor prováděl pozorování v klubu FK Pardubice při utkáních Pardubice – Chrudim 2. 11. 2019, kdy domácí zvítězili 4:0, a Pardubice – Brno 23. 11. 2019, které skončilo 1:2.

Ze zápasů SK Dynamo České Budějovice autor pozoroval utkání Budějovice – Slovácko, které se konalo 10. 11. 2019 a skončilo 2:0. Druhé utkání Budějovice – Příbram se hrálo 8. 12. 2019 a skončilo taktéž výsledkem 2:0.

Pro účel tohoto výzkumu bylo využito hned několik typů pozorování podle Příbové (1996). Pozorování probíhalo v přirozeném prostředí, jelikož pozorovatel nijak neovlivňoval chování nebo průběh pozorovaných lidí či situací.

Dále se jednalo o pozorování skryté, protože pozorovatel neinformoval žádné subjekty o své činnosti. Tato varianta byla zvolena z důvodu možného zkreslení údajů, pokud by klub o výzkumu věděl předem.

Pozorování fotbalových utkání bylo nestrukturované. Pozorovatel měl pouze vymezené určité prvky, které je třeba sledovat a data, která je třeba získat. Bylo však možné vysledovat i informace a data mimo stanovený rámec týkající se organizace zápasů.

Při pozorování byl pozorovatel přítomen na stadionu, a tudíž se jednalo o přímé pozorování. Probíhalo těsně před utkáním, po dobu utkání, až do odchodu fanoušků ze stadionu. Zároveň šlo o pozorování osobní, nikoli zprostředkované.

Tento výzkum využil tzv. zúčastněné pozorování, jelikož lidé neznali totožnost pozorovatele a účel jeho přítomnosti, a zároveň byl pozorovatel součástí veškerého dění na stadionu (Hendl, 2012). Pozorovatel se choval jako obyčejný návštěvník fotbalového utkání. Účastnil se tedy doprovodného programu a využíval služeb na stadionu.

Při přípravě na pozorování si autor stanovil oblasti jako například bezpečnost, vybavení stadionu nebo atmosféra na stadionu, kterým je třeba věnovat pozornost, aby žádnou neopomněl. Následně si zaznamenával poznatky a dojmy z daných oblastí organizace.

SWOT analýza

Podle Kozla (2011, s. 45-46) je SWOT analýza „nejjednodušší analýzou vedoucí k identifikaci silných a slabých stránek a k vymezení příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí“.

V této práci je SWOT analýza sestavena na základě interních informací získaných během interview se zástupci managementu jednotlivých klubů a na základě pozorování jednotlivých fotbalových utkání. Autor také používal externí sekundární zdroje informací. Z výsledné SWOT analýzy vyplývají návrhy na zlepšení organizace a programu hracího dne a řešení možných nedostatků.

5 Výsledky práce

V této části práce budou analyzovány a porovnány hrací dny podle jednotlivých složek marketingového mixu, uvedených v teoretické části. Následovat bude vyhodnocení formou SWOT analýzy a na jejím základě potom budou navržena vylepšení.

5.1 Porovnání geografických a demografických znaků obou měst

Aby výzkum v této práci byl relevantní, byly vybrány ligové kluby z Českých Budějovic a Pardubic vzhledem k podobným geografickým a demografickým znakům. Tyto znaky jsou porovnány v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Porovnání geografických a demografických znaků měst České Budějovice a Pardubice

Znak	České Budějovice	Pardubice
Počet obyvatel města	94 463	91 727
Počet obyvatel kraje	643 408	523 054
Ostatní sporty	Hokej, volejbal	Hokej, dostihy
Statutární město	ANO	ANO
Krajské město	ANO	ANO
Univerzita	ANO	ANO

Zdroj: (ČSÚ, 2020a), (ČSÚ, 2020b), vlastní zpracování

V Českých Budějovicích žije 94 463 obyvatel, v Pardubicích o necelé tři tisíce méně. Počet obyvatel v celém kraji se liší o více než 100 000, avšak to je zapříčiněno především tím, že Jihočeský kraj má větší rozlohu. Relevantní jsou pro výzkum rovněž ostatní sporty populární v daném městě a konkurující fotbalovým utkáním. V obou městech je velmi populární hokej. V Českých Budějovicích je to také volejbal a Pardubice jsou proslulé dostihovými závody. V obou případech se jedná o statutární, krajská a univerzitní města.

5.2 Analýza marketingového mixu pozorovaných utkání

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, v rámci event marketingu a konkrétně fotbalového prostředí bude analýza rozdělena do jednotlivých prvků marketingového mixu.

5.2.1 Produkt

Do produktu můžeme zařadit sportovní výkon týmu, doprovodný program, atmosféru na stadionu a ostatní doplňkové služby v podobě občerstvení nebo bezpečnosti.

Sportovní výkon

Samotné sportovní utkání není předmětem hodnocení v této práci, nicméně na návštěvnost utkání, zájem médií a sponzorů má velký vliv. Je tedy vhodné konstatovat, že sezóna 2019/2020 je pro oba kluby nad očekávání vydařená, a to má za následek vyšší návštěvnost na utkáních.

Dynamo České Budějovice po základní části ligy skončilo na 7. místě se 45 body, což je jedno z jejich nejlepších umístění v historii. Zahrají si tedy v nadstavbové části ve skupině o Evropskou ligu. Hráči i zástupci klubu v mnoha rozhovorech potvrdili, že jde o nečekaný úspěch, zejména když je to jejich první sezóna v nejvyšší soutěži po několika letech ve druhé lize.

Aleš Strouha, PR a media manažer SK Dynamo České Budějovice, v rozhovoru řekl: „Obecně je ten zájem o fotbal tady v Budějovicích obrovský. Když porovnáám druhou ligu a první, tak je to diametrálně odlišný. Nám se tady od 10. července do 21. září za tyhle dva měsíce vystřídaly tyhle top kluby, který tu 4 roky nebyly. Takže co se týkalo prodeje permanentek, co se týkalo prodeje vstupenek na tyhle zápasy, lidi se mohli pomínout. Já jsem tady dlouho a to nepamatuju, co se tady opravdu dělo. To bylo fakt krásný.“

Sezóna FK Pardubice je ze sportovního hlediska rovněž nadprůměrná. Přestože se v minulých ročnících druhé nejvyšší soutěže umísťovali v první polovině tabulky, o postup do nejvyšší soutěže dosud nehráli. K tomu došlo až v letošní sezóně díky velmi dobrým výsledkům.

Lukáš Ouředník, generální sekretář klubu FK Pardubice, to v rozhovoru potvrdil slovy: „Ať je to, jak je to, to postavení v tabulce a pěkný fotbal, to si lidi říknou a ty návštěvy jsou výrazně vyšší i na zápasy s horšími celky, kdy dříve chodilo 500-700 lidí. Dnes to nejde pod 1000 a takové zápasy s Duklou, Hradcem nebo s Brnem to je 2000 lidí minimálně. Chodí více lidí celkově. Ta tabulka na to má pochopitelně vliv.“

Doprovodný program

Na utkáních FK Pardubice ve dnech pozorování neprobíhal žádný doprovodný program pro fanoušky. Přestože utkání proti Brnu bylo divácky velmi atraktivní a byla téměř naplněna kapacita stadionu, organizátoři toho nijak nevyužili.

V rozhovoru Lukáš Ouředník potvrdil, že ani v jiných zápasech se doprovodný program nekoná: *„Dělali jsme, ale na tomto stadionu s takovým ozvučením to ztrácí smysl při takovém počtu lidí. Dělali jsme ze začátku s pivovarem nějaké akce, ale nešlo to. Ten stadion není náš. My jsme tady v pronájmu od Tesly, proto tady nemůžeme ani nechceme nijak investovat, zvláště když to směřujeme všechno do dvou let do nového stadionu.“*

V Českých Budějovicích se objevilo několik prvků doprovodného programu. Při obou utkáních se během poločasu na hrací ploše objevila skupina dětí, které zde hrály proti sobě malé zápasy. Hlasatel však ani v jednom případě neoznámil, o co se zde jedná. Divák tedy nevěděl, zda jde o hráče místní akademie, či o jiné družstvo dětí. V následném rozhovoru Ing. Aleš Strouha objasnil význam této akce. Jde o fotbalisty klubů z okolních měst a vesnic, kteří zavádějí hráče na utkání. Pro tyto děti je pak připravena prohlídka stadionu. Na závěr si pak mezi sebou zahrají o poločasové přestávce krátké utkání.

„Zároveň věříme tomu, že i z toho dokážeme rekrutovat fanoušky do budoucna. Mají vztah k fotbalu a když jim uděláme takový hezký den, tak věřím, že minimálně část z nich řekne rodičům, ať je zase vezmou na Dynamo.“ řekl Strouha.

Druhým zaznamenaným prvkem byla sponzorská aktivace pivovaru Samson. Po vítězném utkání jsou fanoušci pozváni před vchod na hlavní tribunu ke slavnostnímu přípitku s hráči. V pozorovaných utkáních byly oba zápasy vítězné. Na přípitek se nakonec nesešlo příliš mnoho fanoušků, jelikož bylo chladné počasí a trvalo několik minut, než hráči přišli.

Další forma doprovodného programu spočívala v prodeji klubových šál. Klub díky finanční pomoci sponzora OIG Power mohl prodávat ve fanshopech na stadionu šály v klubových barvách za podnákladovou cenu 50 Kč. Tato akce byla velice vydařená vzhledem k tomu, že během utkání se teploty pohybovaly pod 10 °C a diváci se jimi mohli zahřát. Veškeré šály se podařilo vyprodat a bylo to znát při oslavách gólů, kdy

všichni šálami mávali a vytvářeli skvělou atmosféru. Na akci klub upozorňoval před zápasy na svých sociálních sítích a během utkání o akci informoval několikrát hlasatel.

K této akci se Strouha vyjádřil: *„Když jsme hráli pohár se Spartou, tak Martin Kuba, známý lékař, politik a podnikatel, se stal fanouškem Dynamo a jeho nápad byl s těma šálama. My jsme to pak mohli prodávat za tu nízkou podnákladovou cenu, protože on na to přispěl.“*

Přestože klub nemá příliš finančních prostředků, snaží se pro fanoušky vymyslet program s minimálními finančními i kapacitními náklady.

Často k tomu využívají právě své partnery a sponzory: *„Vždycky před každým zápasem se dlouhodobě snažíme vymyslet něco, čím bychom ty fanoušky potěšili a čím by jsme zvýšili ten jejich zájem a důvod aby šli na ten zápas. Někdy je to akce pro fanoušky, někdy je to třeba ta charita. Vždy se dá vymyslet něco s relativně malým úsilím a pak to má velký efekt.“*

V tabulce můžeme vidět shrnutí všech akcí pro fanoušky o kterých klub poskytoval informace na svých webových stránkách během sezóny 2019/2020.

Tabulka č. 2: Doprovodný program SK Dynamo České Budějovice v sezóně 2019/2020

Datum	Soupeř	Program
29.07.2019	AC Sparta Praha	Aktivace partnera McDonald's, soutěž o voucher během poločasové přestávky
16.08.2019	SK Slavia Praha	Fortuna střelnice o poukazy na klubový merch + stánek AAA Auto s autogramiádou klubových legend
10.11.2019	1. FC Slovácko	Aktivace partnera OIG Power, prodej klubových šál za 50 Kč
08.12.2019	1. FK Příbram	Aktivace partnera OIG Power, prodej klubových šál za 50 Kč
14.02.2020	FK Mladá Boleslav	Akce od Fortuny jménem Zařvi si!, všichni diváci mohou dostat kulich, pokud se s ním vyfotí na sociální síť mohou soutěžit o ceny

Zdroj: (SK Dynamo České Budějovice, 2020c), vlastní zpracování

Atmosféra na stadionu

Při utkání Pardubice:Chrudim vytvářel atmosféru tradiční kotel. Ostatní fanoušci na stadionu byli spíše v roli diváků a sympatie klubu projevovali pouze při vstřelených

gólech. Druhý zápas proti Brnu byl prestižnější, a tomu odpovídala i divácká kulisa. V určitých pasážích zápasu se ke kotli přidával při skandování i zbytek diváků.

V Českých Budějovicích při sledovaných utkáních rovněž atmosféru určoval kotel nepřetržitým bubnováním a zpěvem chorálů. I když ale Budějovice nehrály proti příliš atraktivním soupeřům, lidé na stadionu často pomohli dotvořit atmosféru svým skandováním a potleskem. Atmosféře rovněž napomáhaly již výše zmíněné dostupné šály, kterými mohli fanoušci mávat.

Bezpečnost

Před prvním utkáním v Pardubicích, kde nebyla příliš velká návštěvnost, bylo překvapující, že i když měl autor na zádech batoh, pořadatelská služba nechtěla vidět obsah a ani ho neprohmatala, stejně tak neprohmatávala ani samotné osoby, zda sebou nemají nebezpečné předměty. Může být pak poměrně snadné dostat se na hrací plochu a ohrozit nějakého hráče či fanouška. Dalším překvapením bylo, že sektor domácích „ultras“ (nejradikálnější skupina fanoušků) není nijak zvláště oddělen, a zároveň je v těsné blízkosti dětského hřiště, kde si děti hrají. Přitom je nutné těsně kolem tohoto sektoru projít, chce-li se divák dostat na malou tribunu. Pro diváka, který se chce jednou za čas podívat na zápas toto nemusí být příjemné.

Při druhém utkání byla bezpečnostní opatření přísnější z důvodu velkého množství přítomných fanoušků. Každý člověk byl pečlivě zkontrolován, včetně zavazadel, zda u sebe nemá nebezpečné předměty. Sektory „ultras“ domácích i hostů byly po celý zápas střeženy několika osobami bezpečnostní služby. Brněnští fanoušci byli celou cestu z vlakového nádraží až ke stadionu a zase zpět obklíčení policií, aby nemohl vzniknout jakýkoli konflikt.

V Českých Budějovicích si divák může připadat bezpečněji, jelikož sektor domácích „ultras“ i sektor hostujících fanoušků je oddělen vysokým plotem a je nepřetržitě pod dohledem pořadatelské služby. Při pozorování druhého utkání Budějovic proti Příbrami mi však ani zde, stejně jako v Pardubicích, nebyl zkontrolován obsah batohu. Výhodou je v případě stadionu Dynama existence speciální tribuny vyhrazené pouze pro rodiny s dětmi.

5.2.2 Distribuce

Doprava na stadion

Pardubický stadion Pod Vinicí se nachází téměř uprostřed města. Je tedy velmi dobře dostupný místním obyvatelům. Ti se na stadion dopravují většinou pěšky nebo hromadnou dopravou. Parkoviště u stadionu má malou kapacitu a je pro veřejnost otevřené jen pro méně navštěvovaná utkání. Během těch atraktivnějších slouží parkoviště pouze VIP hostům. Auta parkují také v okolních ulicích.

Vzdálenost od hlavního vlakového a autobusového nádraží je 2,6 km. Je tedy možné pro hostující fanoušky na stadion přijít pěšky, pokud přijedou vlakem či autobusem. Před stadionem je i autobusová zastávka MHD, kam vede přímá linka z hlavního nádraží, která nebývá příliš přeplněná. Rovněž před stadionem stojí vždy i řada vozů taxislužby.

Lukáš Ouředník k dopravě řekl: *„Parkoviště má omezenou kapacitu a je spíše pro VIP, není to pro běžné fanoušky. Ostatní parkují u obchodního domu nebo někde okolo. Místní jezdí MHD, na kole, nebo chodí pěšky. Není to daleko od centra.“*

Českobudějovický stadion Střelecký ostrov se nachází od centra města přibližně 15 minut chůze. Mnoho fanoušků však volí dopravu autem a využívá rozsáhlého parkoviště u východní tribuny, případně využívají okolní parkoviště u supermarketů.

U již zmíněného parkoviště před východní tribunou je MHD zastávka, kam jezdí mimo jiné přímá linka z autobusového a vlakového nádraží. Z nádraží se dá také jít pěšky trasou dlouhou 2,5 km.

Aleš Strouha na otázku ohledně dopravy odpověděl: *„Věřím, že ta dopravní situace v Budějovicích je dobrá a ti lidé jezdí autama. Tady si myslím, že ty parkovací místa jsou relativně slušný. Samozřejmě když je vyprodáno, tak je bláznivec. Ale na ty normální zápasy lidi zaparkují.“*

K používání hromadné dopravy Aleš Strouha dodal: *„Myslím si, že ji lidé využívají, protože když přijde ten velký zápas, tak občas se stane, že nám přijde mail od rozhořčeného fanouška, který se rozčiluje, jak je možné, že máme vyprodaný stadion a nemáme posílené MHD. Nemyslím si, že by tady vyloženě kolabovala doprava, nebo že MHD nestíhají, myslím, že ti lidé se sem dostanou v pohodě.“*

Stadiony

Vchod do pardubického stadionu Pod Vinicí je jeden pro domácí fanoušky a jeden pro fanoušky hostů. Přesto se fronty u vchodu netvoří, protože mnoho fanoušků si kupuje lístek teprve před zápasem. Fronta se tím pádem tvoří spíše u pokladny, která je jediná pro celý stadion. Výhodou tedy je vlastnit permanentku, nebo si lístek zakoupit předem online.

Celkově je stadion zastaralý, většina míst je na stání a nenabízí žádné moderní technologie v podobě Wi-Fi, nebo LED výsledkové tabule. Je problematické udržovat čistotu na tribunách, protože sektory na stání pro domácí fanoušky a malá tribuna jsou na trávě. V důsledku nedostatečného počtu toalet používají domácí fanoušci jako toaletu stromovou alej, která se nachází přímo za malou tribunou. Na tribuně je pak občas cítit zápach. Jinak jsou toalety na stadionu čisté.

Vybavení stadionu Střelecký ostrov lze hodnotit jako průměrné. Moderní tribuny, přehledné značení a čisté toalety v dostatečném počtu působí profesionálně a fanoušci se mohou cítit komfortně. Je zde pouze jedna velká LED obrazovka mezi jižní a západní tribunou. Nachází se však v takové pozici, že fanoušci sedící na jižní tribuně se musí otočit zády ke hřišti, aby na obrazovku viděli. To jim znemožňuje během utkání sledovat veškeré informace o zápase a reklamy. Na budějovickém stadionu také chybí Wi-Fi.

Občerstvení

Občerstvení je v pardubickém klubu velmi jednoduché. Nabídka nápojů obsahuje točené pivo, točenou limonádu, kávu, čaj a grog. K jídlu je na výběr pouze párek v rohlíku nebo na tácku a klobása s chlebem. Mezi nápoji by mohl divák postrádat obyčejnou vodu. Nabídka jídla zahrnující pouze uzeniny může omezovat příjmy z prodeje občerstvení. Samostatnou součástí občerstvení je také přilehlá restaurace, která je součástí areálu stadionu. Ta během zápasů nabízí pivo a klobásy na grilu. U stánků se netvoří příliš dlouhé fronty a personál vystupuje přátelsky.

Z rozhovoru s panem Ouředíkem je patrné, že management klubu na nabídku občerstvení nemá vliv: „*Na to máme firmu a přilehlá hospoda si to jede po svém. Mohlo by to být lepší, ale jsme omezení prostorem a podmínkami.*“

Nabídka občerstvení v budějovickém klubu je pestřejší. U stánků se nabízí kromě piva také obyčejná voda, sycené nápoje a džus. Během sledovaných zápasů, které se odehrávaly za nízkých teplot, však nebyl v nabídce žádný teplý nápoj. Co se týče

nabídky jídla, je zde klobása, párek v rohlíku, popcorn, brambůrky a sladké tyčinky. U stánků není problém s příliš dlouhými frontami a zaměstnanci se chovají profesionálně.

Zástupce klubu se v rozhovoru vyjádřil, že se snaží nabídku občerstvení na základě podnětů od fanoušků ovlivnit: „*Ta základní nabídka je na něm (provozovateli – pozn. autora), my mu do toho nezasahujeme. Ale když přijde třeba stížnost, že tam máme jen klobásy, proč neděláme třeba hranolky, tak my mu to předneseme a pokud to má opodstatnění a není to úplná hloupost a my řekneme, že tohle by tady mohlo být, tak se ten nájemce snaží vyjít vstříc. On se netají tím, že je spokojený, snaží se, a jakmile přijde nějaký podnět nebo připomínka, tak to s ním komunikujeme a myslím, že to funguje dobře.*“

5.2.3 Cena

Ceny vstupenek a permanentek na utkání klubu FK Pardubice pro sezonu 2019/2020 jsou uvedeny v tabulce č. 3. Ceny vstupenek jsou ve dvou kategoriích a jsou jednotné na všechny zápasy. Za místo na hlavní tribuně divák zaplatí 80 Kč. Pro ostatní sektory platí cena 60 Kč. Klub neposkytuje žádné slevy pro děti, rodiny s dětmi, důchodce nebo pro studenty. Totožná situace je i u permanentek, kde je cena rovněž rozdělena do dvou kategorií. Permanentka na hlavní tribunu je samozřejmě dražší a stojí 950 Kč. Sedadlo na malé tribuně stojí 600 Kč.

Dále je třeba zmínit, že lze vstupenky i permanentky jednoduše nakoupit online v přehledném internetovém portálu. Lidé se tak mohou vyhnout dlouhým frontám na pokladně před zápasem.

Tabulka č. 3: Ceny vstupenek a permanentek FK Pardubice pro sezonu 2019/2020

Vstupenka na 1 zápas	Cena
Hlavní tribuna	80 Kč
Ostatní sektory	60 Kč
Permanentka	2019/2020
Hlavní tribuna	950 Kč
Malá tribuna	600 Kč

Zdroj: (FK Pardubice, 2017), vlastní zpracování

Ceny vstupenek a permanentek na utkání klubu SK Dynamo České Budějovice pro sezonu 2019/2020 jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Ceny vstupenek a permanentek SK Dynamo České Budějovice pro sezonu 2019/2020

Vstupenka na 1 zápas	Základní cena	Top soupeři
Standard	150 Kč	200 Kč
Dětská do 15 let	70 Kč	100 Kč
Rodina 1+2	250 Kč	350 Kč
Rodina 2+2	350 Kč	500 Kč
ZTP/P	Zdarma	Zdarma
Děti do 6 let	Zdarma	Zdarma
Permanentka	Základní cena	Ceny pro jaro
Standard	2 000 Kč	1000 Kč
Dětská do 15 let	1 000 Kč	500 Kč
Rodina 1+2	2 800 Kč	2400 Kč
Rodina 2+2	4 000 Kč	3500 Kč
ZTP/P	Zdarma	Zdarma

Zdroj: (SK Dynamo České Budějovice, 2019), vlastní zpracování

Jednotlivé vstupné na utkání SK Dynamo České Budějovice je velmi variabilní. Rozděluje se do dvou kategorií, nikoli na základě místa na tribuně, nýbrž na základě kvality a prestiže soupeře. Kategorie Top soupeři určuje cenu vstupného, pokud Budějovice hrají proti Slavii Praha, Spartě Praha, Viktorii Plzeň nebo Baníku Ostrava. Na ostatní utkání je aplikována základní cena.

Klub se snaží na stadion přilákat rodiny s dětmi, a proto nabízí širokou škálu rodinného vstupného. Vstupné pro děti do 15 let je poloviční oproti standardnímu. Pokud jeden rodič vezme na utkání 2 děti do 15 let zaplatí 250 Kč, případně 350 Kč. Pokud jdou oba rodiče se dvěma dětmi do 15 let, zaplatí 350 Kč, popřípadě 500 Kč. Zároveň však rodiče nemusí platit za děti mladší 6 let, pokud dítě nebude potřebovat vlastní sedadlo. Důchodci mají veškerá utkání zdarma nezávisle na soupeři a k tomu si mohou přivést zdarma jednu osobu jako doprovod.

Permanentky klub nabízí podle stejných podmínek jako jednotlivé vstupenky (viz tabulka 4). Sezónní vstupenka platí i na domácí pohárová utkání a na přípravné zápasy. Pokud měl fanoušek zakoupenou permanentku alespoň v jedné z předchozích dvou sezon, má nárok na věrnostní slevu. Klub také od 1. 12. 2019 nabízí permanentku jen na jarní část sezony.

Můžeme si tedy všimnout, že cenový rozdíl vstupenek a permanentek mezi jednotlivými kluby je dvojnásobný. Každý klub zároveň přistupuje ke stanovení cen

rozdílně. Zatímco Pardubice určují cenu podle místa na tribuně a neposkytují žádné slevy a výhody, Budějovice kladou důraz na prestiž soupeře a snaží se cenově zvýhodnit různé společenské skupiny.

5.2.4 Propagace

Kluby z první a druhé ligy nejvíce informací k nastávajícím zápasům a celkově o dění v týmu poskytují na svých webových stránkách a na sociálních sítích. V tabulce č. 5 můžeme vidět srovnání počtu sledujících na jednotlivých sociálních sítích.

Tabulka č. 5: Srovnání počtu sledujících na jednotlivých sociálních sítích

Sociální síť	Pardubice	Budějovice
Facebook	8 321	11 031
Instagram	2 798	5 794
YouTube	860	898
Twitter	1 162	3 412

Zdroj: (SK Dynamo České Budějovice, 2020d,e,f,g) (FK Pardubice, 2020a,b,c,d), vlastní zpracování

Pardubice vytváří obsah na sociální síti téměř každý den. Bohužel zde neexistuje žádná jasná koncepce příspěvků. Před pozorovaným utkáním s Chrudimí se facebookových stránkách objevily 2 rozhovory s hráči a pozvánka na zápas. V den utkání se pouze na Facebooku těsně před zápasem objevila grafika znázorňující sestavu. Během zápasu jsou pak v instagramových „stories“ aktuální informace jako jsou góly a střídání. Rovněž se na Twitteru a Facebooku objevuje poločasové skóre. Po zápase se na facebookové stránce objevuje rozhovor s hráčem, poděkování fanouškům a o dva dny později odkaz na videoreportáž České televize. Na Instagramu a Twitteru jsou po utkání zápasové momentky a výsledek zápasu. Na YouTube pak vychází rozhovor s hráčem a video z tiskové konference (FK Pardubice, 2020a,b,c,d).

Před druhým utkáním se Zbrojovkou Brno se na Facebooku objevil odkaz na článek z klubového webu a sdílený příspěvek od klubu Hradec Králové. Na Twitteru se objevila grafika sestavy týmu těsně před zápasem. Během utkání Pardubice opět přidávaly aktualizace stavu na instagramové „stories“. Dále byl na Twitteru a Facebooku publikován příspěvek s poločasovým výsledkem. Po skončení utkání byly na Facebooku, Instagramu i Twitteru zveřejněny momentky ze zápasu a konečný výsledek. Následovaly stejné příspěvky jako po předchozím pozorovaném utkání (FK Pardubice, 2020a,b,c,d).

Na Facebookové stránce má klub FK Pardubice více než 8 300 sledujících a na Instagramu téměř 2 800. K tomu ještě spravuje YouTube kanál s vlastními pořady jako je magazín Libero a podcast Hovory z Vinice. Publikuje zde i rozhovory s hráči všech klubových družstev. Zde je sleduje více než 850 odběratelů (FK Pardubice, 2020a,b,c,d).

České Budějovice přistupují k webu a sociálním sítím, co se týče přidávání příspěvků, velmi podobně jako v Pardubicích. Před prvním sledovaným utkáním proti Slovácku se Budějovice soustředily na propagování sponzorské aktivace v podobě výše zmíněné akce se zlevněnými šálami. O akci klub informoval s dvoudenním předstihem na všech svých sociálních sítích prostřednictvím fotek a videí s účastí klubových osobností, kterými jsou Jaroslav Drobný, Tomáš Sivok a Martin Vozábal. Dále před utkáním na facebookové stránce zveřejnil klub infografiku se vzájemnou bilancí se soupeřem, na Twitteru těsně před utkáním sestavu týmu, stejně jako na instagramových „stories“, kde se navíc objevují i sestavy a videa z rozsvičování hráčů. Během utkání byly na „stories“ zveřejňovány aktualizace skóre a střídání. Na Facebooku byla při utkání také publikována fotka střelce první branky stejně tak na Instagramu. Na Twitter klub zveřejnil fotku střelce druhé branky zápasu a poločasové skóre. Po skončení bylo na Facebooku odstartováno hlasování o hráče utkání a také byl publikován příspěvek s poděkováním sponzorovi za akci se šálami. Na Twitteru se objevila infografika se statistikami zápasu a na Instagramu momentky ze zápasu (SK Dynamo České Budějovice, 2020d,e,f,g).

Již čtyři dny před druhým utkáním proti Příbrami bylo na Facebooku a YouTube zveřejněno video o pokračování akce se šálami i pro nadcházející zápas. Dále byla tato akce zmíněna jeden den před utkáním na Twitteru a Facebooku. Dva dny před utkáním byl zveřejněn článek na webové stránce klubu a odkaz na něj byl zveřejněn na facebookové stránce. Jeden den před utkáním byla publikována infografika se vzájemnou bilancí obou týmů na Twitteru. Na Facebooku a na Twitteru bylo také v den utkání připomenutí konání utkání s detailními informacemi. V průběhu utkání se opět objevovaly instagramové „stories“ a aktualizace zápasového dění se objevily i na Facebooku a Twitteru. Po utkání byly publikovány fotky ze zápasu společně s výsledkem. Na facebookové stránce byla zveřejněna fotka s hráčem Dynama České Budějovice, který nastoupil k dvoustému utkání a gratulantem byl kromě generálního ředitele Martina Vozábala také ředitel elektrárny Temelín, která se, podle příspěvku,

stala novým partnerem klubu. Dále na Facebooku následovalo hlasování o hráče utkání a poděkování fanouškům za účast na akci se šálami (SK Dynamo České Budějovice, 2020d,e,f,g).

Na Facebookové stránce klub Dynamo České Budějovice sleduje více než 11 000 uživatelů a na Instagramu téměř 5 800. Na YouTube kanálu pak najdeme rozhovory s hráči a videa z tréninků. Počet sledujících je zde téměř shodný s Pardubicemi, tedy více než 850 odběratelů (SK Dynamo České Budějovice, 2020d,e,f,g).

Je skvělé, že oba kluby mají profily na mnoha sociálních sítích a snaží se být aktivní. U obou klubů však tato aktivita postrádá ucelený koncept poskytování informací okolo utkání pro fanoušky. Zároveň nevyužívají potenciálu placené reklamy na sociálních sítích a ani možnosti sponzorské aktivace. Kluby by mohly využít možnosti přímé komunikace s fanoušky a tím budování úzkého vztahu s nimi.

Propagace se dále dělí na reklamu, osobní prodej, podporu prodeje a public relations. Oba kluby při propagaci volí různé strategie, které je třeba samostatně rozebrat.

Reklama

Pardubický klub užívá téměř výhradně placenou formu propagace. Jejich reklama je založena pro každý zápas na billboardech, citylight panelech a také speciálním obrandovaným vozem.

„Po městě máme citylighty na zastávkách nebo i bokem po městě, máme billboardy. (...) Občas v rádiu, kde jsme to řešili formou barteru a také nám po městě jezdí showcar od spřátelené firmy, od které máme LED panely u hřiště.“
řekl Ouředník.

České Budějovice používají pro každý zápas reklamní billboardy a ve výjimečných případech také reklamu na sociálních sítích. Většinu reklamy však řeší přes své mediální partnery.

„Kdyby to bylo v našich finančních možnostech, já sám za sebe bych byl šťastný, kdybych si mohl na Facebooku platit placenou reklamu, kde vím, že ten dosah je obrovský. Jen když přijde něco mimořádného, tak můžu tu reklamu zaplatit. Pak máme různé partnery, ať už na internetu, různé weby jako budejickadrba.cz, kde se objevují informace o tom, že hrajeme zápas. Našimi partnery jsou i rádia, takže se snažíme, aby se o nás mluvilo na rádiu Faktor. Do rádia Impuls si

necháme nahrát spoty od Standy Zikmunda, který se tam v týdenním předstihu použít v Jihočeském kraji. To stojí za zmínku, protože tam je Kamil Jáša, který má pořad Studio Z, a tam si občas bere naše hosty. A at' už na základě nějakého barteru nebo že nám jen chtějí vyjít vstříc, tak sem ta Jihočeská televize jezdí.“

Public relations

Vztahy s veřejností buduje klub FK Pardubice prostřednictvím komunikace s médii, zejména těmi regionálními, mezi které patří Pardubický deník, MF Dnes (východní Čechy) a lokální týdeník Pernštejn (Ouředník, 2019).

Autor provedl monitoring tištěných a online médií vždy týden před sledovaným zápasem a týden po zápase. Před prvním sledovaným utkáním proti Chrudimi vyšlo celkem 7 článků, které poskytovaly rozhovory se členy týmu, informace o zápasu a zvaly čtenáře k jeho sledování. Po zápase vyšlo celkem 7 článků týkajících se výsledků zápasu a jeho průběhu. Před utkáním se Zbrojovkou Brno byly nalezeny pouze 3 články hovořící o nadcházejícím zápase. Po utkání jich však bylo zveřejněno celkem 12, jelikož se jednalo o více sledované utkání. Většina článků pocházela z webového portálu denik.cz a z jeho regionálních mutací.

Zástupci klubu intenzivně komunikují také s fanoušky a reagují na příchozí podněty. Ouředník komunikaci popisuje: *„Samozřejmě, když má někdo nějaký podnět, tak mi napíše SMS nebo na sociální síť, a to řeší kolegové.“*

Budějovické Dynamo dostává díky účasti v nejvyšší fotbalové soutěži výrazně více prostoru v celostátních médiích než druholigové Pardubice. *„Snažíme se komunikovat s tištěnými médii – s Mladou frontou a s Deníkem. Ještě vlastně Jihočeská televize je naším partnerem.“* (Strouha, 2020)

Během monitoringu médií byly nalezeny před prvním sledovaným utkáním proti Slovácku celkem 4 články. Po utkání vyšlo celkem 10 článků o výsledku zápasu. Před utkáním s Příbramí vyšlo 6 článků a po utkání vyšlo článků 12. V tomto případě se jednalo o velmi různorodé spektrum médií, jako jsou sport.cz, idnes.cz, fotbal.cz, lidovky.cz, isport.blesk.cz nebo irozhlas.cz.

Oba kluby mají navázaná mediální partnerství a toho se snaží maximálně využít. Dynamu České Budějovice se daří oslovovat i další média, jelikož jsou účastníkem vyšší soutěže než Pardubice. Pardubice naproti tomu efektivně pracují s lokálními a regionálními médii.

Komunikace s fanoušky probíhá nejintenzivněji na sociálních sítích, a především na Facebooku. Management klubu se podnětům věnuje a usiluje o maximální spokojenost svých příznivců. Aleš Strouha to potvrzuje slovy: „*Já ale za sebe si tohle vždycky беру jako tu zpětnou vazbu. Jsou to drobnosti, ale já si to vždycky píšu nebo to přepisuju do mailu na nějaký námět pro naši poradu a jakmile přijde nějaký podnět, tak se snažím na to reagovat.*“

5.3 SWOT analýza

Na základě výše zmíněného pozorování a rozhovorů autor sestavil SWOT analýzy obou klubů, které zobrazují tabulky č. 5 a 6. Nejvýznamnější prvky SWOT analýzy budou dále rozebrány a autor se bude snažit nalézt vhodné řešení pro zdokonalení slabých stránek, odstranění hrozeb a využití příležitostí a silných stránek.

5.3.1 SWOT analýza FK Pardubice

V tabulce č. 6 se nachází sestavená SWOT analýza zápasové produkce klubu FK Pardubice.

Tabulka č. 6: SWOT analýza klubu FK Pardubice

Silné stránky	Slabé stránky
Atmosféra na stadionu	Čistota na tribunách
Prostor pro rodiny s dětmi	Nabídka občerstvení
Zaběhlý systém produkce	Kapacita produkčního týmu
Zkušenosti	Hlasatel
Poloha stadionu a dostupnost	Propagace
Návštěvnost na utkáních	Nacenění vstupenek
Komunikace s fanoušky	Doprovodný program
Online prodej vstupenek	Nákup vstupenek na pokladně před utkáním
	Bezpečnost
	Wi-Fi na stadionu
	Práce se sponzory
	Rozhodování majitelů klubu
	Kapacita míst k sezení
Příležitosti	Hrozby
Doprovodný program	Ostatní sportovní akce (hokej, dostihy)
Získání nových sponzorů	Sportovní výkony
Postup do vyšší soutěže	Násilí na stadionu
Nový stadion	Nezájem fanoušků
Sponzorské aktivace	Počasi – chybí střecha po celém stadionu

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky FK Pardubice

Důležitou silnou stránkou klubu FK Pardubice jsou zkušenosti produkčního týmu a jejich již zaběhlý systém produkce. Jelikož Lukáš Ouředník a jeho kolegové pracují pro klub už poměrně dlouhou dobu, měli možnost setkat se s různými situacemi, ať už více či méně častými. Mohli se setkat s násilím na stadionu, vyprodaným či prázdným stadionem, příjezdy velkých či malých českých týmů a od delegáta utkání získat mnoho zpětných vazeb na jejich práci. Zaběhlý systém produkce je žádoucí vzhledem k tomu, že tým ušetří mnoho času, který by jinak strávil průběžným rozdáváním úkolů a delegováním práce. Ušetřený čas by následně mohl být věnován nápravě nedostatků.

Zkušenosti a zaběhlý systém produkce potvrdil v rozhovoru Lukáš Ouředník: „*Ve 3 lidech tu organizujeme druhou ligu už 9. rok ve stejné sestavě. Nic napsané nemáme, protože to máme zautomatizované. První rok jsme se učili, jezdili jsme na zápasy ven, abychom viděli, jak to funguje jinde*“.

Do silných stránek můžeme dále zařadit již zmíněnou atmosféru na stadionu, polohu stadionu a jeho dostupnost, komunikaci s fanoušky, prostor pro rodiny s dětmi a online prodej vstupenek.

Slabé stránky FK Pardubice

Nejvýraznější slabou stránkou organizace fotbalových utkání klubu FK Pardubice je kapacita produkčního týmu.

Lukáš Ouřeník k tomu v rozhovoru řekl: „*Děláme to ve 3 lidech, já jako sekretář, Dan Balaščík jako manažer bezpečnosti a ticketingu a tiskový mluvčí, který má na starost média, presskonference, články a komunikaci s fanoušky*“. Na otázku, zda si myslí, že je to dostatečný počet, odpověděl, že určitě není a použil přirovnání s jinými kluby: „*V jiných klubech to, co děláme my, tak v první lize dělá 9–10 lidí například na Dukle nebo na Bohemce, což nejsou top kluby, ale kluby podobně fungující*“. Důvodem tohoto problému však podle Ouřeníka není rozpočet, nýbrž rozhodnutí majitelů klubu: „*V současnosti si myslím, že to ani není o penězích, my bychom toho člověka zaplatili, ale vedení prostě nechce nikoho a prý to stačí*“. Za těchto podmínek pak organizátorům může chybět motivace pro zdokonalování produkce, pokud jim vedení klubu nepomáhá.

Právě od kapacity produkčního týmu se odvíjí hned několik dalších slabých stránek klubu. Při personálním nedostatku nezbývá čas a prostor pro přípravu doprovodného programu pro fanoušky, práci se sponzory a ani na propagaci.

Mezi slabé stránky také můžeme zařadit již výše zmíněnou nabídku občerstvení, čistotu na stadionu, ceny vstupenek bez zvýhodnění pro děti, rodiny či důchodce, nákup vstupenek na pokladně před utkáním, absence Wi-Fi na stadionu a kapacitu míst k sezení.

Příležitosti FK Pardubice

Největší příležitostí klubu by mohlo být přijetí nových zaměstnanců do produkčního týmu, kteří by ulevili přetížení současného týmu a mohli by organizaci posunout o úroveň výš. Další příležitostí by pak bylo vytváření doprovodného programu pro fanoušky během zápasů spojené s aktivací sponzorů, a tím zároveň přilákání sponzorů nových.

V současné sezoně 2019/2020 je velmi aktuální příležitost postupu do 1. fotbalové ligy, vzhledem k postavení na první příčce v tabulce. S postupem do vyšší soutěže jsou

následně spojeny vyšší příjmy do klubového rozpočtu a také větší zájem diváků, médií a sponzorů. Právě sponzoři zajišťují značnou příjmovou položku klubů, a proto i příchod nových sponzorů by byl velkou příležitostí pro klub a jeho rozpočet.

Poslední příležitostí je výstavba nového stadionu, respektive rekonstrukce Letního stadionu, který býval hlavním stadionem klubu. Klub o rekonstrukci usiluje již několik let a vzhledem k obrovským nákladům je třeba přesvědčit nejen majitele, ale především městské zastupitele ke spolupráci při financování.

Hrozby FK Pardubice

Hrozbou pro klub FK Pardubice jsou určité sportovní výkony. Pokud by tým často prohrával a nebojoval o čelo tabulky, výrazně by se snížila návštěvnost na utkáních. Násilí na stadionu by mohlo odradit fanoušky od přítomnosti na stadionu, pokud by cítili, že je jejich bezpečnost ohrožena.

Hrozbou může být i konkurenční sport, jakým je zde právě hokej. Hokejový klub HC Dynamo Pardubice působí v nejvyšší české hokejové soutěži. Je tedy možné, že fanoušci, kteří nejsou plně identifikováni s fotbalovým klubem, ale jsou pouze sportovními diváky, mohou raději začít navštěvovat hokejová utkání.

Specifickou hrozbou pro tento klub je počasí. Jak je již výše zmíněno, střecha je pouze nad hlavní tribunou a nad většinou částí malé tribuny. Většina kapacity, která je na stání, postrádá zastřešení, proto bude nejen při chladném, ale také při deštivém počasí, návštěvnost menší.

5.3.2 SWOT analýza SK Dynamo České Budějovice

V tabulce č. 7 můžeme vidět sestavenou SWOT analýzu klubu SK Dynamo České Budějovice.

Tabulka č. 7: SWOT analýza klubu SK Dynamo České Budějovice

Silné stránky	Slabé stránky
Atmosféra na stadionu	Rozpočet
Tradice	Kapacita produkčního týmu
Zázemí na stadionu – WC, rodiny, tribuna	Propagace
Občerstvení	Absence Wi-Fi na stadionu
Zaběhnutý systém produkce	Bezpečnost
Zkušenosti	Hlasatel
Komunikace s fanoušky	
Poloha stadionu, dostupnost	
Návštěvnost na utkáních	
Osobnosti v klubu	
Online prodej vstupenek	
Doprovodný program	
Příležitosti	Hrozby
Doprovodný program	Ostatní sportovní akce (hokej, volejbal)
Získání nových sponzorů	Sportovní výkony
Využití osobností klubu	Odchod hráčských osobností
Sponzorské aktivace	Nezájem fanoušků
Noví zaměstnanci	Počasí
	Násilí na stadionu

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky SK Dynamo České Budějovice

Nejdůležitější silnou stránkou klubu SK Dynamo České Budějovice je bezpochyby zaběhnutý systém produkce. Podle slov Aleše Strouhy je produkční tým již zaběhnutý a každý ví, co má dělat.

To Strouha potvrzuje slovy: „Tady v kancelářích je 10–15 lidí a každý má svoje povinnosti. Je to určitý stereotyp a každý člověk ví co, má dělat. Když se blíží ten domácí zápas, tak máme pravidelně, my tomu říkáme porada vedení, kde se sejdem my, kteří organizujeme ten zápas. Náš šéf Martin Vozábal si jen prověří, jestli je všechno v běhu“.

Postup je tedy velmi podobný jako v případě pardubického klubu. Ani jeden klub nemá žádný fyzický seznam úkolů a úkonů, které je třeba provést, ale každý člen produkčního týmu si plní své povinnosti.

V souvislosti s produkčním týmem je další silnou stránkou doprovodný program. I přes omezené personální i finanční možnosti se klub podle Strouhy snaží vytvářet již výše zmíněný doprovodný program během zápasů: „*Vždycky se snažíme něco vymyslet. Vždy se dá vymyslet něco s relativně malým úsilím a pak to má velký efekt*“.

Specifickou silnou stránkou pro Dynamo České Budějovice je dlouholetá tradice, jelikož klub patří k jednomu z nejstarších v České republice a také je pravidelným účastníkem dvou nejvyšších soutěží u nás již od rozdělení Československa. S klubem jsou také spojeny známé fotbalové osobnosti, které v klubu působí dodnes. Jedním z nich je Karel Poborský, který je členem představenstva klubu. V letošní sezoně 2019/2020 se do klubu vrátili hráči Tomáš Sivok a Jaroslav Drobný, kteří začínali v Budějovicích a strávili většinu kariéry ve věhlasných zahraničních klubech.

Také jejich přítomnost na hřišti měla vliv na návštěvnost, zájem médií i sponzorů, což dokládají slova Aleše Strouhy: „*Tím, že sem přišli Tomáš Sivok s Jardou Drobným, změnili to myšlení těch lidí a ti na ten fotbal chodili rádi. Fotbalově jsme neměli takovou kvalitu. Pak ale přišel Jaroslav Drobný a Tomáš Sivok a tabulkou jsme se začali zvedat nahoru. Na naše poměry super, když sem přišlo na Bohemku 4000 diváků*“.

Také trenér David Horejš je velkou klubovou osobností, jelikož byl celou svou profesionální kariéru hráčem klubu a kapitánem týmu až do roku 2012.

Ostatní silné stránky jako atmosféra na stadionu, občerstvení, zázemí na stadionu, komunikace s fanoušky, poloha stadionu a online prodej vstupenek jsou popsány v kapitolách výše.

Slabé stránky SK Dynamo České Budějovice

Zásadní slabou stránkou, která podstatně ovlivňuje organizaci fotbalových utkání, je rozpočet. Dynamo je malý klub s malým rozpočtem ve srovnání s ostatními kluby české nejvyšší soutěže. Rozpočet je malý i vzhledem k tomu, že poslední čtyři roky hrál klub 2. ligu, a tudíž příjmy například z vysílacích práv či od sponzorů nebyly tak velké v průběhu minulých let.

Na velikost rozpočtu se váže další zásadní slabina a tou je kapacita produkčního týmu. K té se vyjádřil Aleš Strouha následovně: „*Myslím si, že je to o finančních možnostech klubu. Máte nějaký rozpočet ve 2. lize. To, že postoupíte do 1. ligy znamená, že se vám ten rozpočet nějakým způsobem navýší, ale nemáte ten*

prostor přivést čtyři nové zaměstnance. Je to vždy o těch penězích. Není to nic špatného vůči klubu, že ta personální kapacita není naplněna. Když přijdou velké zápasy, tak tu lítáme jako blázni a pak si říkáme: Ty jo tohle by bylo potřeba ještě taky udělat, ale už na to nemáme kapacitu. Pak už jen doufáme, že ten zápas proběhne bez průšvihů“.

Kapacita produkčního týmu ovlivňuje i možnosti tvorby doprovodného programu. Strouha říká: „*Když člověk vidí ty velké kluby – Sparta, Slavia, Plzeň, tak ta práce s fanouškama je tam úplně jiná, ale zase je to o té personální kapacitě. Není to tak, že bychom tu měli 5 lidí z marketingu a vymýšleli před zápasem jakou uděláme akci“.*

Mezi slabé stránky lze zařadit také propagaci a především reklamu. Placená propagace se váže na již zmíněné množství peněz, které je klub ochoten pro ni vyhradit a také na personální kapacitu.

Aleš Strouha k propagaci řekl: „Kdyby to bylo v našich finančních možnostech, já sám za sebe bych byl šťastný, kdybych si mohl na Facebooku platit placený reklamy, kde vím, že ten dosah je obrovský. My si myslíme, že se snažíme všemi různými kanály lidi informovat a ke spoustě lidí se ty informace nedostanou. To jsou taky přesně ty personální rezervy. Kdybychom měli v marketingu víc lidí, tak můžeme vyčlenit jednoho člověka, který se bude zabývat jen tou propagací zápasu“.

Další slabé stránky jako absence Wi-Fi na stadionu, hlasatel nebo bezpečnost jsou popsány v kapitolách výše.

Příležitosti SK Dynamo České Budějovice

Mezi největší příležitosti lze zařadit příchod nových sponzorů, kteří by finančně přispěli do klubového rozpočtu a výrazně by napomohli dalšímu rozvoji. Další příležitostí je příchod nových zaměstnanců, kteří by pomohli stávajícímu produkčnímu týmu. Příležitost se naskýtá i ve vytváření dalších variant doprovodného programu, třeba také za pomoci aktivace sponzorů. Příležitostí také může být větší zapojení osobností klubu nejen do klubového managementu nebo A-týmu, ale především do propagace a zviditelnění klubu.

Hrozby SK Dynamo České Budějovice

Stejně tak jako pro klub FK Pardubice, je i pro Dynamo České Budějovice určitou hrozbou konkurenční sport – hokej. Hokejový klub ČEZ Motor České Budějovice se tradičně řadí mezi týmy s nejvyšší průměrnou návštěvností a také již několik sezón bojuje o postup do nejvyšší hokejové soutěže. Letos se postup do extraligy podařil, a tudíž od příští sezóny bude ještě větší hrozbou.

Další hrozbou mohou být odchody již zmíněných osobností v týmu Tomáše Sivoka a Jaroslava Drobného. Tito hráči podle Aleše Strouhy stojí za velmi dobrými výkony a výsledky týmu. Oba hráči jsou však na konci kariéry a jejich odchod by mohl zapříčinit pokles zájmu fanoušků, médií i sponzorů.

Násilí na stadionu je stejně jako v pardubickém nebo jakémkoli jiném klubu výrazně nežádoucí záležitostí, která velké množství fanoušků, a především rodin s dětmi či důchodce, odradí. Také počasí hraje roli při rozhodování, zda utkání navštívit či sledovat z pohodlí domova v televizi.

6 Diskuze

Podle výsledků SWOT analýzy lze identifikovat oblasti, ve kterých mají jednotlivé kluby nedostatky, které je třeba zdokonalit. K návrhům na zdokonalení nám mohou pomoci poznatky z teoretické části práce. Ve většině případů stačí k odstranění nedostatků pouze drobné úkony, ty by ale nakonec mohly mít výrazný efekt, jak uvádí Slavich (2018). Oba týmy disponují omezenou personální kapacitou, proto je pravděpodobné, že většina opatření by probíhala během letní nebo zimní pauzy, kdy organizátoři nemusí věnovat veškerý čas přípravě zápasů.

Významný prvek ke zlepšení společný pro oba kluby je doprovodný program, který je podle Sports management degree guide (2020) stěžejní, aby lidé nezůstávali doma při sledování utkání v televizi, ale přišli na stadion. Jelikož Pardubice nevytvářejí žádný a Budějovice jen velmi málo, je prostor pro jakoukoli změnu obrovský. Tím pádem i drobná soutěž například v podobě slosovatečných vstupenek a tomboly s cenami od sponzorů by mohl udělat velký rozdíl. Ceny by klub obdržel jako součást sponzorské aktivace, kterou doporučuje Greenwell a kol. (2014).

Návrhy na zlepšení organizace pro FK Pardubice

Během rozhovoru Lukáš Ouředník zmínil, že není problémem rozpočet, nýbrž rozhodování vedení a majitele klubu. Mělo by tedy být hlavní prioritou je přesvědčit, aby uvolnili finanční prostředky pro zvýšení personální kapacity produkčního týmu. Při současném stavu by zřejmě každý zaměstnanec navíc mohl mít velký přínos. Konkrétně by se mohlo jednat o jednoho nového zaměstnance, který by měl na starost vytváření doprovodného programu. Druhý nový zaměstnanec by se mohl zabývat propagací a vyjednáváním s potenciálními sponzory. Z krátkodobého hlediska se jedná především o zvýšení výdajů na mzdy zaměstnanců, ale z dlouhodobého hlediska by to mohlo znamenat výrazné zvýšení příjmů do rozpočtu díky příchodu nových sponzorů a zvýšení množství prodaných vstupenek.

Další možností na zvýšení kapacity produkčního týmu by mohlo být přijetí stážistů, kteří by v klubu pracovali bez nároku na mzdu. Místo mzdy by jim klub jako odměnu mohl nabídnout vstupenky na utkání. Stážisté z řad studentů nebo čerstvých absolventů by mohli vykonávat snazší úkoly, díky čemuž by se zbytek týmu mohl věnovat aktivitám, které doposud dělat nemohl. To by potvrdilo slova Greenwella a kol. (2014), že delegování umožňuje manažerovi věnovat se dalším možnostem vylepšení akce.

Co se týče bezpečnosti, měl by klub přísněji dohlížet na fungování bezpečnostní a pořadatelské služby, zda důkladně kontrolují fanoušky přicházející na zápas. Studie Slepíčky (2010) ostatně potvrdila, že pro diváky, kteří chodí na utkání jen občas, je pocit bezpečí velmi důležitý pro rozhodování, zda na stadion přijít či nikoli. Dále by klub mohl vytvořit na tribuně pro domácí vlajkonoše určitý koridor, který by tyto radikální a často opilé příznivce oddělil od ostatních fanoušků a především dětí, které si hrají na dětském hřišti vzdáleném méně než 5 metrů. Nejlepším řešením by bylo zcela sektor domácích radikálních příznivců přesunout do jiné části stadionu.

Řešením dlouhých front u pokladny před začátkem utkání by mohlo být přidání minimálně jedné pokladny navíc alespoň při více navštěvovaných utkáních. Konkrétně pokladny vyhrazené pro fanoušky hostujícího týmu, aby nedocházelo k potenciálně nebezpečným kontaktům s domácími fanoušky.

Prostor pro zlepšení poskytuje také občerstvení. Přestože klub nemůže nabídku přímo ovlivnit, měl by s nájemcem o tomto tématu komunikovat a dávat podněty na základě zpětné vazby například tak, jak je tomu v Českých Budějovicích, kde tato komunikace funguje dobře. V případě, že by nájemce nechtěl spolupracovat, může klub prostory poskytnout jiné firmě.

Ceny vstupenek jsou v klubu FK Pardubice jednotné a klub nenabízí žádné zvýhodněné vstupné. Klub by mohl, podobně jako je tomu v SK Dynamo České Budějovice, zvýšit cenu vstupenek na utkáních proti atraktivním soupeřům, kterými jsou například Brno, Chrudim, Žižkov nebo Dukla Praha. Klub by využil velkého zájmu fanoušků a získal by více peněz do rozpočtu. Dále by mohl klub, opět po vzoru budějovického klubu, nabízet zvýhodněné vstupné pro děti nebo rodiny s dětmi, kterých na stadion podle Slepíčky chodí 38 %. Klub by tak vyslal signál, že jsou děti na stadionu vítány, a tudíž by jich mohlo na utkání přijít více, což by opět znamenalo zvýšení příjmů do rozpočtu, což potvrzuje i Novotný (2011).

Wi-Fi na stadionu by se dala zřídit prostřednictvím barteru, jednou z možností spolupráce se sponzory, kterou uvádí Greenwell a kol. (2014), s firmou poskytující internetové připojení. Pokud by klub oslovil danou firmu a nabídl jí reklamní prostory, nebyla by cena příliš vysoká a mohl by tím podstatně zvýšit divácký komfort. Stejně tak by se dal vyřešit problém s ozvučením stadionu.

To, jak stadion vypadá, může podle De Carvalho (2015) odrazovat především starší fanoušky. Naproti tomu fanoušci silně identifikováni s klubem a mladí fanoušci tomu nepřikládají takový význam (Wann a Branscomb, 1993). Finančně i časově velmi náročné změny týkající se čistoty na tribunách nebo zvýšení kapacity míst k sezení jsou spíše záležitostmi rekonstrukce Letního stadionu, o kterou se Pardubice dlouhodobě snaží. Součástí této snahy by však mělo být zapojení public relations směrem na zástupce města, kteří se mají na financování podílet. Klub by měl mít zájem s nimi intenzivně vyjednávat a budovat vztah. Některé změny by také byly nezbytné pro získání licence, pokud by Pardubice postoupily do nejvyšší soutěže.

Návrhy na zlepšení organizace SK Dynamo České Budějovice

U klubu SK Dynamo České Budějovice nebylo identifikováno takové množství slabých stránek jako v případě FK Pardubice.

Navýšení klubového rozpočtu a kapacity produkčního týmu vyžaduje velmi komplexní a dlouhodobé řešení. Základním principem by ale mělo být získání nových sponzorů. Klub nemusí hledat sponzory mezi sportovními firmami, ale i mezi firmami, které nemají se sportem nic společného, jak tvrdí Kahle a Close (2011). Proto by se dal i zde použít stejný postup jako v případě FK Pardubice. Majitel by tedy krátkodobě navýšil rozpočet, aby klub mohl přijmout nové zaměstnance, kteří by se věnovali propagaci, sponzorům a doprovodnému programu. Atraktivní doprovodný program by zvýšil návštěvnost, a to by přilákalo nové sponzory, kteří by poskytli finanční prostředky, které by mimo jiné také pokryly mzdy původně přijatých nových zaměstnanců.

Již zmíněná propagace je podle slov Aleše Strouhy taktéž závislá na rozpočtu. Strouha by rád využíval placenou reklamu na sociálních sítích. Na Facebooku je v dnešní době v České republice 5,3 milionu uživatelů a reklamu lze velmi přesně zacílit na požadovanou cílovou skupinu (Michl, 2019). Reklama není příliš drahá, a přitom má velký dosah. Klubu by se investice do tohoto typu propagace mohla vrátit v podobě příjmů ze vstupného či od sponzorů.

Zároveň by klub měl vytvořit ucelenou koncepci vytváření příspěvků na své sociální síti. Z pozorování bylo zjištěno, že zde existují různé druhy infografik, fotek a videí, které se však nepublikují stejně pro každý zápas a pro všechny sociální síti. Proto by měl správce sociálních sítí tyto příspěvky sjednotit a stanovit přesné pořadí, časové rozvržení jejich zveřejňování, které by bylo platné pro každé utkání. Zároveň je třeba si

uvědomit, co je vhodné publikovat na jaké sociální síti. Propagaci by měl stejným způsobem řešit i pardubický klub. Také by kluby měly sociální sítě více využívat pro zabavení fanoušků na tribunách, jak uvádí Greenwell a kol. (2014).

Hlasatel v budějovickém klubu pouze oznamuje sestavy, karetní tresty nebo střídání, přitom by to mohl být velmi efektivní nástroj pro poskytování dalších informací a pro kontakt s diváky. Hlasatel by se mohl více věnovat především doprovodnému programu, informacím o sponzorech, povzbuzení atmosféry a také pozvání na další utkání týmu. Dle Supovitzové a Goldwatera (2014) toto vtáhne fanoušky více do zápasu a dodá jim pocit účasti v zápase.

Wi-Fi na stadionu a bezpečnost, týkající se kontroly osob a jejich zavazadel, jsou slabé stránky téměř totožné s těmi v klubu FK Pardubice a také jejich řešení by mělo být podobné.

Oba kluby splňují podmínky pro získání licence a účast v dané lize zmíněné v kapitole 2.3, avšak v případě Pardubic je toto plnění především, co se týče infrastrukturních kritérií, na samé hranici.

Výše zmíněné návrhy na zlepšení jsou subjektivním pohledem autora na danou problematiku. Některé prvky nedostatků však lze považovat za objektivně posouzené. Jelikož respondenti neposkytli žádné údaje o rozpočtu, není možné odhadnout, do jaké míry jsou vylepšení realizovatelná.

7 Závěry

V této práci bylo hlavním úkolem porovnat organizaci fotbalových utkání klubů FK Pardubice a SK Dynamo České Budějovice. Toto porovnání prostřednictvím analýzy jednotlivých složek marketingového mixu a následné SWOT analýzy odhalilo možné nedostatky, a zároveň důvody nízké návštěvnosti na utkáních těchto klubů. Na veškeré nedostatky bylo vytvořeno doporučení na zlepšení za využití silných stránek každého klubu.

Největší nedostatky plynoucí z kapacity produkčních týmů a rozpočtových možností byly pro oba kluby velmi podobné. Právě kvůli těmto faktorům kluby nemají možnost efektivně pracovat se sponzory a nemohou věnovat dostatek času vytváření doprovodného programu pro fanoušky.

Z rozhovorů vyplývá, že kluby jsou se současnou návštěvností poměrně spokojené, avšak na utkání proti méně atraktivním soupeřům by mohla být čísla vyšší. Na základě rozhovorů také výrazně postrádám systematickou práci se sponzory. Oba respondenti se ohledně sponzorů vyjadřovali velmi neurčitě a na čtyřech pozorovaných utkáních se až na jedinou výjimku žádná aktivace neobjevila. Pokud tedy sponzor není s klubem spojen tak, aby to bylo pro fanouška viditelné a zapamatovatelné, sponzorovi se nemusí vyplatit do klubu investovat.

Pozoruhodné je, že oba kluby mají zaběhnutý systém produkce zápasů a každý má své úkoly, které si samostatně plní. Takový styl organizace může dospět do absolutního stereotypu a k úplné ztrátě flexibility. Pokud by však byly schopny zrevidovat své postupy a najít nové organizační schéma, které by bylo efektivnější, mohly by kluby posunout produkci o úroveň výše.

Klub FK Pardubice je ve výsledku poměrně výrazně limitován stadionem, jeho velikostí, zázemím a stářím. V případě, že by klub v této, nebo jakékoli následující sezóně, usiloval o postup, nebo dokonce postoupil do nejvyšší soutěže, nesplňoval by podmínky pro udělení licence. Pak by skutečně muselo dojít k rychlému jednání a rekonstrukci Letního stadionu a také by klub musel sehnat dočasné útočiště na stadionu v jiném městě, který podmínky pro licenci splňuje. V opačném případě by Pardubice musely účast v nejvyšší soutěži odmítnout.

Specifickým problémem pro českobudějovický klub je odchod hráčských osobností, které podle rozhovorů přilákaly diváky na stadion. Jejich odchod je však neodvratný a v dohledné době tyto hvězdy nikdo nenahradí. Je tedy otázkou, jak se toto projeví na návštěvnosti utkání.

Většina zmíněných řešení byla navržena tak, aby odpovídala finančním i personálním možnostem obou klubů. Velká většina zlepšení není spojena s dramatickou finanční náročností a je možné je realizovat v krátkém časovém horizontu. Tudiž většina zde navržených změn by mohla být zavedena od nové sezóny 2020/2021.

Zdroje

BEDŘICH, Ladislav. *Fotbal: rituální hra moderní doby*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3927-2.

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

CS fotbal. 2020. Fortuna národní liga 2018/2019 - diváci. *CS fotbal*. [online] 2020. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.csfotbal.cz/druha-liga/sezona/2018-2019-s430/divaci>.

ČSÚ. 2020a. Počet obyvatel v obcích. *Český statistický úřad*. [online] 30. Duben 2020a. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121739326/1300722003.pdf/f9160497-cec0-4750-a293-77ef7bce1092?version=1.1>.

ČSÚ. 2020b. Počet obyvatel v obcích. *Český statistický úřad*. [online] 30. Duben 2020b. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121739326/1300722001.pdf/3554a4b2-118f-46ae-9105-8764faa1d6eb?version=1.1>.

DE CARVALHO, Mariana, a kol. Sportscape as a constraint on soccer attendance. Is it predicted by place attachment and by team identification?. *Journal of Facility Planning, Design and Management*, 2015, 3.2: 134-147.

FAČR. 2016. Soutěžní řád. *Fotbal.cz*. [online] 9. Červenec 2016. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/uredni-deska-predpisy/57?category=1>.

FK Pardubice. 2012. Stručná historie klubu. *FK Pardubice*. [online] 4. Prosinec 2012. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <http://fkpardubice.cz/news/1544/Strucna-historie-klubu.html>.

FK Pardubice. 2014. Pod Vinicí stojí stadion již 80 let. *FK Pardubice*. [online] 16. Září 2014. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <http://fkpardubice.cz/news/4182/Pod-Vinici-stoji-stadion-jiz-80-let.html>.

FK Pardubice. 2017. Vstupenky na domácí utkání. *FK Pardubice*. [online] 12. Červen 2017. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <http://fkpardubice.cz/news/1543/Vstupenky-na-domaci-utkani.html>.

FK Pardubice. In: Facebook [online]. 2020a [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/fkpardubice.cz>

FK Pardubice. In: Instagram [online]. 2020b [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/fkpardubice/>

FK Pardubice. In: YouTube [online]. 2020c [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/PardubiceFK>

FK Pardubice. In: Twitter [online]. 2020d [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: https://twitter.com/FK_Pardubice

Fortuna liga. 2020. Fortuna statistiky. *Fortuna liga*. [online] 2020. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: https://www.fortunaliga.cz/statistiky?unit=7&status=0¶meter=1&club=0&game_limit=0&nationality=&age=0&order=0&order_dir=0&list_number=0&season=2019#stats.

Fortuna liga. 2020b. Herní model. *Fortuna liga*. [online] 2020b. [cit. 5. Červen 2020-06-05]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/text/122-herni-model-ligy>.

Fortuna liga. 2020a. Historie ligy. *Fortuna liga*. [online] 2020a. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/historie-landing>.

Fortuna národní liga. 2020. O Fortuna národní lize. *Fortuna národní liga*. [online] 2020. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.fnliga.cz/text/3-o-fortuna-narodni-lize>.

GREENWELL, T. Christopher; DANZEY-BUSSELL, Leigh Ann; SHONK, David J. *Managing sport events*. Human Kinetics, 2014. ISBN 978-0-7360-9611-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

LEE, Seunghwan, et al. A new approach to stadium experience: The dynamics of the sensoryscape, social interaction, and sense of home. *Journal of Sport Management*, 2012, 26.6: 490-505.

KAHLE, Lynn R.; CLOSE, Angeline G. (ed.). *Consumer behavior knowledge for effective sports and event marketing*. Routledge, 2011. ISBN 978-0-415-87358-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOZEL, Roman, et al. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LFA. 2019a. Historie LFA. *LFA*. [online] 2019a. [cit. 2020-06-05]. Dostupné z: <https://www.lfafotbal.cz/historie-lfa>.

LFA. 2019b. Rozpis celostátních soutěží LFA. *LFA*. [online] 11. Červenec 2019b. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.lfafotbal.cz/dokumenty?search=&id_category=7&id_month=.

Michl, Petr. 2019. Infografika: sociální síť v Česku v roce 2019. *Focus agency, s.r.o.* [online] 8. Listopad 2019. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019__s288x14828.html.

MOORE, Roger L.; GRAEFE, Alan R. *Attachments to recreation settings: The case of rail-trail users*. *Leisure sciences*, 1994, 16.1: 17-31.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

PERREAULT, William D. a E. Jerome MCCARTHY. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 14th ed. Boston: McGraw-Hill, 2002. ISBN 0-07-240947-9.

PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

RÝZNAR, Stanislav. 2019. Klubová pravidla. *Klubové licence FAČR*. [online] 2019. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: http://www.clublicensing.cz/?page_id=947.

SARTORI, Andrea. 2012. European Stadium Insights 2011. *KPMG*. [online] 6. Březen 2012. [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://home.kpmg/ru/en/home/insights/2012/03/european-stadium-insights-2011.html>.

SEKOT, Aleš. *Sociologické problémy sportu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2562-8.

SK Dynamo České Budějovice. 2019. Vstupenky na sezónu 2019/2020. *SK Dynamo České Budějovice*. [online] 2019. [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>.

SK Dynamo České Budějovice. 2020a. Základní informace o klubu. *SK Dynamo České Budějovice*. [online] 2020a. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=zakladni-informace>.

SK Dynamo České Budějovice. 2020b. Fotbalový stadion Střelecký ostrov. *SK Dynamo České Budějovice*. [online] 2020b. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/zobraz.asp?t=zakladni-informace-stadion>.

SK Dynamo České Budějovice. 2020c. Archiv článků. *SK Dynamo České Budějovice*. [online] 2020c. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.dynamocb.cz/archiv.asp>.

SK Dynamo České Budějovice. In: *Facebook* [online]. 2020d [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/dynamocb>

SK Dynamo České Budějovice. In: *Instagram* [online]. 2020e [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/skdynamocb/>

SK Dynamo České Budějovice. In: *YouTube* [online]. 2020f [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/skdynamo>

SK Dynamo České Budějovice. In: *Twitter* [online]. 2020g [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: https://twitter.com/SK_Dynamo_CB

SLAVICH, Mark A. An evolving experience: An investigation of the impact of sporting event factors on spectator satisfaction. *Journal of Global Sport Management*, 2018, 3.1: 79-98.

SLEPIČKA, Pavel. *Divácká reflexe sportu*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1838-8.

Sports management degree guide. 2020. Five challenges facing the sports industry. *Sports management degree guide*. [online] 2020. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: <https://www.sports-management-degrees.com/lists/five-challenges-facing-the-sports-industry/>.

SUPOVITZ, Frank. *The sports event management and marketing playbook*. John Wiley & Sons, 2013.

SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0646-6.

WAKEFIELD, Kirk L.; BLODGETT, Jeffrey G.; SLOAN, Hugh J. Measurement and management of the sportscape. *Journal of sport management*, 1996, 10.1: 15-31.

WANN, Daniel L.; BRANSCOMBE, Nyla R. Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 1993.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozhovor s generálním sekretářem klubu FK Pardubice Lukášem
Ouředníkem

Příloha č. 2: Rozhovor s PR a media manažerem klubu SK Dynamo České Budějovice
Ing. Alešem Strouhou

Příloha č. 3: Informovaný souhlas Ing. Aleše Strouhy

Příloha č. 4: Informovaný souhlas Lukáše Ouředníka

Příloha č. 1: Rozhovor s generálním sekretářem klubu FK Pardubice Lukášem Ouředníkem

Jak samotná organizace začíná, jak brzy před zápasem se začínáte chystat na ten zápas?

Prvotně to začíná losem, když víme půl roku dopředu a sepisujeme dohody s policií na půlrok dopředu. Máme je zde spřátelené a komunikaci máme velmi dobře vymyšlenou. Nicméně přímo na ten zápas začínáme pondělkem jako z ostra. Jako pořadatelská služba chodí pořád stejní chlapi, ti taky znají los dlouho dopředu. Security máme také dohodu, že pokud přijede například Třinec bez fanoušků hostů tak přijdou 4, dnes hrajeme s Brnem a máme jich tu 12. Hasiči to rovněž vědí s předstihem, ale týden před zápasem se ladí počty, nějaké přesné informace co víme o soupeři, například třeba kolik nahlásí fanoušků hostů. Dnes jich nahlásili 200 nakonec jich přijelo víc, ale to nevádí. Dále to pokračuje až do pátku nebo do soboty večer a pak až do samotného zápasu.

Máte nějaký standardní postup, popřípadě papír s úkoly, které se musí splnit?

Nemáme, děláme to ve 3 lidech, já jako sekretář, Dan Balaščík jako manažer bezpečnosti a ticketingu a tiskový mluvčí, který má na starost média, presskonference, články a komunikaci s fanoušky. Ve 3 lidech tu organizujeme druhou ligu už 9.rok ve stejné sestavě. Nic napsané nemáme, protože to máme zautomatizované. První rok jsme se učili, jezdili jsme na zápasy ven, abychom viděli, jak to funguje jinde.

Inspirovali jste se tedy v zahraničí nebo v jiných městech z druhé ligy?

Když jsme postoupili do 2. ligy tak ji ještě hrála Čáslav a tam máme přátelské vztahy a na schůzce nám řekli co bude potřeba a co a jak udělat. Skočili jsme do toho z amatérského fotbalu bez nějakých zkušeností a poznáváním jiných zápasů a po nějakých konzultacích a pak samozřejmě vlastním programem jsme na to přišli. Je samozřejmě rozdíl, když přijede Brno, Dukla, nebo Baník nebo v pohárech zápasy se Spartou nebo Slavií to je úplně jiný režim, je to mnohem náročnější. Když jsou průměrné druholigové zápasy tak je to pro nás jednodušší práce, ale takové základní věci musí proběhnout vždycky.

V tom týmu 3 lidí si myslíte, že si vystačíte nebo je toho na vás mnoho?

Určitě nestačí.

Proč vás tedy není více? Je to kvůli nedostatku prostředků nebo je těžké někoho do týmu najít?

My bychom určitě někoho sehnali. Naše vedení si myslí, že to stačí, že to děláme dobře, a že do doby, než budeme mít nový stadion se to nikam nepohne. Až bude letní stadion, tak tam bude více prostorů, místností, press konference místností a budeme tam muset nabrat lidi na brigády či poloviční úvazky. V současnosti si myslím, že to ani není o penězích, my bychom toho člověka zaplatili, ale vedení prostě nechce nikoho a prý to stačí. V jiných klubech to, co děláme my tak v první lize dělá 9-10 lidí například na Dukle nebo na Bohemce což nejsou top kluby, ale kluby podobně fungující.

Dále by mně zajímal ten konkrétní zápasový den, jak vypadá?

V pátek je toho nejvíc, a pak samozřejmě ta sobota.

V ten pátek se chystá co?

Chystáme VIP prostory a press místnost.

Co konkrétně tam chystáte?

Všechno, vybavení, catering, věci do lednice, nákupy. Dále máme firmu, která zde provozuje bufety a ta nám vozí ty tácy, sestavuje pekárny. Pak aby se vše uklidilo a bylo připravené a já chystám místnost pro rozhodčí, pro delegáty, na poradu a pak v podstatě všechny vjezdy, VIPky pro soupeře, lístky.

Zápasy hrajete dopoledne. Kdybyste hráli večer, chystali byste všechno ten den, nebo také den předem?

Asi ten den. (Ne, bylo by to pořád den předem. – kolega Palaščák) Průběžně chodí požadavky od Brna přibližně do čtvrtka. Počet VIP, press vstupenky, do kabiny vstupenky a pak píší i trenéři prvoligových týmů, kteří jezdí sledovat hráče. Na to funguje takový protokol, kdy profesionální prvoligoví a druholigoví na to mají nárok, navzájem si dávají VIP lístky. Já, když chci jet na Spartu, tak zavolám Katce Novákové, co dělá asistentku sportovního ředitele a nechá je tam v obálce jako já jsem dneska nechal Zítkovi. Dle povahy zápasu se to liší, někdy těch VIP je pár. Dnes je to maximum, že jsem vytiskl 200 volných na tzv. VIP stání, protože nezbyvají místa na sezení. Ještě Danovi píšou nějaký partneři, kteří mají nějaké permanentky na celou

sezonu za sponzoring, ale na velké zápasy jich chtějí víc nebo někoho vzít s sebou, takže my jim vycházíme vstříc. Pak nějakí agenti, třeba dnes je tu pan Paska dokonce. Včera jsme tady byli na hokeji, byli jsme v krajském skyboxu a v průběhu toho volal sportovní ředitel a předseda představenstva a další partneři z Prahy. Pak ještě ráno dopisují ten guestlist pro nás abychom věděli na ten vjezd na parkoviště. Sejdeme se v 8 hodin, Dan je tu dřív aby to ještě doladil a pak od těch 8 až do začátku zápasu je to hektické.

Máte nějaké schůzky před zápasem s těmi delegáty a security a tak?

Ano, v 9 hodin, jednu hodinu a patnáct minut před zápasem je bezpečnostní porada, kde je hlavní rozhodčí, 2 delegáti, zástupce policie, bezpečnostní manažer – Dan, hlavní pořadatel pan Kovánik já a vedoucí obou mužstev. Technický delegát LFA to vede a řeší se co se může stát, kolik je fanoušků, barvy dresů, jak bude probíhat střídání komunikace rozhodčí-hlasatel-pořadatel. Jak probíhá zabezpečení, kolik je příslušníků policie, pořadatelská služba, bezpečnostní agentura. To je zhruba na 15 minut. Já poté vytisknu veškeré zápisy pro soupeře, do VIPky, rozhodčím, delegátům asi 150 zápisů. Mezitím různě pobíhám támhleten chce tam s tím mluvit, televize potřebuje támhleto, organizační a manažerská práce, která spěje k tomu, aby to všechno v 10:15 začalo.

Některé vaše zápasy přenáší televize. Je to pro vás nebo pro někoho z týmu nějaká změna?

Pro mě ne, ale zařizuje to tiskový mluvčí, ale Česká televize je soběstačná a nenáročná a tam, kde už jednou byli už to znají. Přijedou den předem postaví si nad tribunou konstrukci pro hlavní kameru, pod tím sedí komentátoři. Vůbec po nás nic nechtějí, elektřinu si natáhnou, mají generátory. Jen zpřístupnit areál den předem, co není problém, jelikož správce tu chystá hřiště. Někdy jezdí o týden dřív a natočí si něco s hráči, aby měli co o přestávce vysílat. Trenéři vědí, že mají před a po zápase rozhovor do televize, to vše ladí tiskový mluvčí s produkcí ČT.

Co se děje po zápase? Zápas skončí a?

Zápas skončí, lidé jdou domů přibližně 12:10-12:15. Já odcházím tak ve 14 hodin. Tady v tom našem polo VIP probíhá tisková konference. Ten se z půlky zavře, udělá se tam zástěna a udělá se tiskovka. Já s rozhodčím, s pořadatelem a s delegátem mám nějaké vyhodnocení zápasu. Když je nějaký průšvih jako pyro, bordel od fanoušků, přerušení

zápasu a tak, tak se to sepisuje. Rozhodčí do zprávy napíše chování diváků a pořadatelské služby viz zpráva delegáta LFA. Ten píše svou zprávu bokem. U toho jsme, abychom věděli, co po tom. Bude zahájeno disciplinární řízení, tak abychom věděli, co on tam píše, abychom na to mohli reagovat nebo se k tomu vyjadřovat.

Dále probíhá úklid po rozhodčích, když někdo potřebuje něco nakopírovat nebo napsat, tak tu člověk pobíhá, všude pozamykat. Já mám ještě na starost hlasatele onlajnistu, který sedí nahoře na tribuně. První roky jsem to dělal já, že jsem hlásil a psal onlajny, a to pak bylo náročnější, když se dole stal nějaký průšvih nebo bylo třeba něco řešit, tak už jsem tam byl zapíkaný. Postupem času se mi to podařilo nahradit nějakými lidmi. Někdy se ale stane že nepřijde, takže musím zaskočit, třeba zápas s Duklou jsem byl hlasatel.

Kde všude se objevují reklamy na vaše zápasy, kam to dáváte, do jakých informačních prostředků?

Samozřejmě na našem webu, sociální sítě všechny. Po městě máme citilighity na zastávkách nebo i bokem po městě, máme billboardy, v novinách jako je Pardubický deník, MF dnes východočeská a místní týdeník Pernštejn, který vychází každé pondělí. Občas v rádiu, kde jsme to řešili formou barteru a také nám po městě jezdí showcar od spřátelené firmy od které máme LED panely u hřiště.

Připravujete na nějaké zápasy doprovodný program pro fanoušky?

Ne. Dělali jsme, ale na tomto stadionu s takovým ozvučením to ztrácí smysl při takovém počtu lidí. Dělali jsme ze začátku s pivovarem nějaké akce, ale nešlo to. Ten stadion není náš. My jsme tady v pronájmu od Tesly, proto tady nemůžeme ani nechce nijak investovat, zvláště když to směřujeme všechno do dvou let do nového stadionu.

Jak moc se zvýšila návštěvnost na zápasy v letošní sezoně, když se Vám daří?

Výrazně. Ať je to, jak je to, to postavení v tabulce a pěkný fotbal si to lidi řeknou a ty návštěvy jsou výrazně vyšší i na zápasy s horšími celky, kdy dříve chodilo 500-700 lidí tak dnes to nejde pod 1000 a takové zápasy s Duklou, Hradcem ne s Brnem to je 2000 lidí minimálně. Chodí více lidí celkově. Ta tabulka na to má pochopitelně vliv.

Sbíráte nějakou zpětnou vazbu od fanoušků?

Komunikujeme s nimi velice intenzivně. Oni nám také ve spoustě věcech pomohli třeba na sítích, dobře fandí, my jsme jim platili autobusy do Jihlavy, na Vyšehrad, abychom od nich měli podporu a oni chtěli jet. Samozřejmě když má někdo nějaký podnět tak mi napíše SMS nebo na sociální sítě, a to řeší kolegové.

Jak se diváci dostavují na stadion?

Parkoviště má omezenou kapacitu a je spíše pro VIP, není to pro běžné fanoušky. Ostatní parkují u obchodního domu nebo někde okolo. Místní jezdí MHD, na kole, nebo chodí pěšky. Není o daleko od centra. Tím, jak stadion není náš, tak nemáme, jak to udělat lepší.

Máte vliv na nabídku občerstvení?

Na to máme firmu a přilehlá hospoda si to jede po svém. Mohlo by to být lepší, ale jsme omezení prostorem a podmínkami.

Příloha č. 2: Rozhovor s PR a media manažerem klubu SK Dynamo České Budějovice Ing. Alešem Strouhou

Jak organizace začíná?

Když je to první zápas před sezonou, nebo první zápas sezony tak samozřejmě ta příprava je daleko delší potom v průběhu sezony se to odvíjí od posledního domácího zápasu. Většinou je to tak že máme 14 dní času. Je to v podstatě o tom, že jakmile se odehraje domácí zápas tak se to následující pondělí chystáme na další domácí zápas a vždycky to souvisí s obdobím té sezony. Když je začátek sezony tak ty přípravy jsou nejen pro ten konkrétní zápas ale pro celou sezonu.

Jaké jsou konkrétní kroky? Máte nějaký standardní postup nebo plán přípravy co je nutné před zápasem udělat? Někjaký checklist?

Checklist nemáme. Spíše je to o tom, že tady v kancelářích je 10-15 lidí a každý má svoje povinnosti. Je to určitý stereotyp a každý člověk ví co má dělat. Když se blíží ten domácí zápas tak máme pravidelně my tomu říkáme porada vedení, kde se sejdeme my, kteří organizujeme ten zápas. Náš šéf Martin Vozábal si jen prověří, jestli je všechno v běhu. Já mám na starost zápasový bulletin, světelnou tabuli a další takové věci, takže on se ujistí, že všechno běží, jak má

Kolik tedy lidí se na organizaci podílí?

To je těžký říct. Pokud se bavíme i o fotbale nebo jen o produkci zápasu?

Čistě ta produkce.

Tak ta produkce zápasu nedokážu říct, ale asi 8-10 lidí. Věřím, že když se podíváte na Spartu tak tam ten počet bude diametrálně odlišný. My se pořád snažíme to nějak posouvat, ale furt máme takový ten pozůstatek druhé ligy. Ještě loni jsme hráli druhou ligu a ono to nejde tak, aby člověk řekl „Tak a teď jsme postoupili do 1.ligy a místo abychom to dělali v 5 lidech tak najednou nás bude 20“. Takové finanční možnosti ty kluby nemají. Takže člověk se snaží, že do nějaký sekce přibereme člověka navíc, který ve 2.lize nebyl, protože to z nějakého důvodu nebyl třeba. Ve 2.lize jsme nemuseli řešit nějaký ticketing, protože jsme měli pár permanentek a na pokladnách jsme prodali pár vstupenek, bylo tady 500 lidí. Pak najednou přišla nová sezona a my jsme tady za červenec srpen a září 3x vyprodáno. Potom opravdu čelíte obrovskému tlaku ze strany

těch fanoušků. My jsme prodávali vstupenky na Slavii a měli jsme za 20 minut vyprodáno, protože jsme to spustili na internetu a zároveň na pokladnách. To byla věc, kterou jsme tu z předešlých let neznali. Já tady jako pracuji relativně dlouho tak ani ani z té minulosti Když jsme hráli první ligu Tak takový zájem nebyl tak ten boom byl prostě pro nás úplně obrovský a taky jsme jako viděli jako že toho máme plné zuby těžko se nám to zvládalo, ale zároveň jsme věděli že to pomine a že jo že si odehrajeme zápasy ty krásný zápasy s tou Spartou Slavií a pak přijdou takový ty míň atraktivní zápasy s Příbramí a je nesmysl aby jsme tady měli 20 zaměstnanců který se starají o produkci zápasu se Spartou protože potom jako je nevyužijeme jo takže Samozřejmě že potom je nějaký zvýšený tlak se to řeší třeba nějakýma jako brigádníkama, kteří pomůžou jednorázově ale co se týká vyloženě zaměstnanců tak si myslím že opravdu na té produkci se podílí 8-10 lidí.

Dokázal byste shrnout a pojmenovat ty jednotlivé sekce, které mají ti lidé na starost?

Tak jako samozřejmě jak jsem říkal pro nás třeba úplná novinka oproti těm předešlým létům byl ten ticketing. To byla věc, která se vůbec nemusela řešit tak už a když to byl prodej permanentek, tak hlavně potom když potom Přišly ty velké zápasy prodej vstupenek tak to jsme prostě v podstatě neměli, že bychom vždycky přišla pokladní Dali jsme jí pokladničku Ona šla ke kase a tam prostě tiskla vstupenky a nemusel si nic řešit. Teď byl ten tlak diametrálně odlišný a obrovský.

Ticketing má tedy na starost jeden člověk?

Má to na starost jeden člověk. Pak když budu střílet od boku tak samozřejmě bezpečnost stadionu. Jeden člověk m na starost jednání s bezpečnostní agenturou, jednání s Policií České republiky. Já sám za sebe mám na starost všechno okolo médií. Měl bych být v podstatě i PR manažer, ale při těch zápasech 1.ligy je ten zájem i ze strany médií tak velký, že se soustředím jenom na ty média. Jakmile se blíží velký zápas se Spartou, tak neřeším nic jiného než novináře a zajištění servisu pro ně.

Spíše by mě zajímaly ty zápasy klasické, nikoli ty výjimečné proti Spartě, Slavii a Plzni.

Jasně. Třeba já mám běžně při zápasech novináře, obsahové zajištění světelné tabule a zápasový bulletin. Ten rozptyl mých činností je docela velký. Pak jsou dva až tři lidi,

kteří zajišťují VIP pro partnery, pro významný hosty ať už co se týká cateringu, tak co se týká té organizace, protože jsou tam pásky na ruku, seznamy, před zápasem posíláme osobní pozvánky lidem z města, takže shromažďování těch pozvánek a tak. Pak už nevím přesně. Jde o ten ticketing, o bezpečnost, o média, o VIP prostory a o práci s fanouškama. Samozřejmě když už tady jsou na zápase, tak se snažíme s nimi komunikovat i během toho zápasu.

To je i moje další otázka. Jak probíhá ten zápasový den? Jak to vypadá už od rána až do začátku zápasu?

Ikdyž je to víkend, tak se tady začneme scházet během dopoledne. Každý to má individuální. Každý má nastavený svoje postupy a co ten den bude dělat. Někdo sem přijde na poslední chvíli, protože mu zbývá pár činností, někdo chce mít klid a chce tu být od 8 i když se hraje v 6 večer a chce si to tu v poklidu připravovat. Postupně se tu sejdeme, ale není to o tom, že bychom tu spolu komunikovali a něco tu řešili. Každý si jede to svoje, každý má svoje povinnosti a ty si postupně zařizuje a taky ví, kolik mu to zabere času. Třeba pan sekretář, který má na starost tu bezpečnost na stadionu, tak ví, že tu nemusí být v 8 ráno, protože bezpečnostní agentura mu dorazí třeba 4 hodiny před zápasem. Policie ČR taky přijde v nějaký čas, takže je zbytečné, aby tu byl v 8 hodin ráno, když by tu neměl co dělat. Popisuje se to hrozně těžko. Vždycky se to směřuje k začátku toho zápasu. Od toho se odvíjí, kdy se otevřou turnikety. Když se otevřou turnikety 2 hodiny před výkopem tak to znamená, že minimálně 3 nebo 4 hodiny před výkopem se otevírají pokladny, aby si lidi mohli koupit vstupenky. Vždycky se to odvíjí od času výkopu. Když se hraje ve 3 hodiny tak je to jiné, než když se hraje v 6. Podle mě v den toho zápasu ti lidi moc práce nemají. Já třeba za sebe toho mývám hodně, protože ta moje činnost souvisí s tím předzápasem. Když ten zápas začne tak mám „volno“, nemám tolik starostí, ale po zápase, když začne tisková konference, rozhovory s hráčema tak už ta práce přibývá.

Když to hodně zjednoduším, tak je důležité, aby bylo připravené hřiště. Ty trávnickáři tu na tom pracují intenzivně každý den. Pak když přijde ten zápas tak musí hřiště nalajnovat, musí to dokonale všechno připravit. Já, když sem dorazím, tak si jedu ty svoje věci, co se týká těch médií. Opravdu se to popisuje hrozně těžko. Kolega, který má na starost VIP tak mu sem v určitý čas začne jezdit ten catering, pak mu sem dorazí hostesky a obsluha toho VIP. Tomu, kdo má na starost bezpečnost sem začne jezdit

bezpečnostní agentura 4 hodiny před výkopem aby 2 hodiny před začátkem, kdy se otvírají turnikety byli na svých místech. On na to dohlíží. Já se starám o to, že přes týden dělám ten zápasový bulletin, takže musím netrpělivě očekávat, než je přivezou. Jakmile je přivezou tak zajišťuju distribuci. Do toho finalizuju obsah světelné tabule, protože jsou tam věci, které tam nemůžu dát dopředu. Ty věci tam vkládám až v den toho zápasu. Pak když se blíží ten zápas tak se uvolní hodinu před výkopem zápis o utkání, takže 150 kopií zápisů a zase to rozdistribuuji na ty konkrétní místa, kde je to potřeba od rozhodčích přes ty VIP zóny po novináře a všechny, kdo to potřebují. Když už se opravdu blíží ten zápas, tak se zaměřuji, i když na to mám pomocníky kolegy co se starají o web a o sociální sítě tak hodinu do výkopu hrozně často a rád chodím na hrací plochu a natáčíme různé shoty na sociální sítě. Dohlížím na ty kluky, co sem chodí psát textovou on-line reportáž, redaktory webu, aby dělali, co mají. Každý má tu svoji rutinu. My jsme sice byli 4 roky ve 2.lize, ale díky tomu, že jsme velký město s ligovou historií, tak se ten klub pořád snaží udržet prvoligový standard, aby se nestalo, že postoupíme zpátky do 1. ligy budeme koukat, že jsme spoustu věcí přestali dělat a nemáme na to kapacity. Pořád jsme se snažili působit jako prvoligový klub, i když to bylo těžký. Byly doby, kdy sem chodilo 500 lidí a bylo to fakt tristní. Teď si to užíváme.

Řekl byste, že je vás na tu organizaci dostatek?

Myslím si, že není. To by vám potvrdil i Martin Vozábal, jako generální ředitel.

Je to proto, že se vám to nevyplatí finančně? Nebo nemůžete najít správné lidi?

Myslím si, že je to o finančních možnostech klubu. Máte nějaký rozpočet ve 2.lize. To, že postoupíte do 1.ligy znamená, že se vám ten rozpočet nějakým způsobem navýší, ale nemáte ten prostor přivést 4 nové zaměstnance, nikoli brigádníky. To bohužel nejde. Je to pak o tom mít nějakého klubového partnera, který vám sem nasype jednotky až desítky milionů korun. Potom můžete začít uvažovat, že přiberete nějakého nového zaměstnance. Je to vždy o těch penězích. Není to nic špatného vůči klubu, že ta personální kapacita není naplněna. Když přijdou velké zápasy tak tu lítáme jako blázni a pak si říkáme: „Tyjo tohle by bylo potřeba ještě taky udělat“, ale už na to nemáme kapacitu. Pak už jen doufáme, že ten zápas proběhne bez průšvihů.

Co potom samotný zápas? Vy jste říkal že osobně máte klid.

Myslím si, že se to přelévá u těch jednotlivých lidí, podle toho, na jaký pracují pozici. Já opravdu v průběhu toho zápasu můžu říct, že mám relativně klid, že občas si můžu sednout na půl hodiny a sledovat fotbal bez toho, aby mi někdo volal. Pak se blíží poločasová přestávka. Já vím že musím dolů k hrací ploše, protože tam bude probíhat nějaký rozhovor. Pak když se blíží konec zápasu tak mám těch starostí víc. Takhle to mají i ti kolegové co mají na starosti ty VIP prostory. Největší tlak na catering a na tu obsluhu je před zápasem, o poločase a po zápase. V samotném průběhu hry všichni sedí na tribuně a koukají se. Naopak náš bezpečnostní manažer ví, že 10 minut před výkopem a pak celý zápas a 10 minut po zápase je na něj ten největší tlak. On čelí tomu, co tady ti fanoušci vyvedou. Když tam začnou něco házet, tak musí komunikovat s bezpečnostní agenturou, pokud je to vyhocenější tak musí komunikovat s Policií ČR. Někdo má zkrátka víc starostí před zápasem a při zápase volněji a někdo naopak.

Když jsme u toho zápasu, zajímal by mě nějaký program pro fanoušky, co se týče buď o poločase, nebo po zápase nebo před zápasem. Na zápasech, které jsem navštívil jste prodávali šály za minimální cenu, po zápase pak následoval příspěvek s hráči a fanoušky.

Vždycky je to o té náladě, co si budeme povídat. Když prožíváte dobrou sezonu, ty lidi vám fandí a přejí, tak se ty akce dělají krásně. Pak když hrajete 2.ligu někde na chvostu, tak ty lidi na vás většinou nadávají těžko se s nimi pracuje. Vy máte pocit, že nemáte takovou tu fanouškovskou základnu, pro kterou ty akce můžete dělat. My jsme se díky bohu letos dostali do té situace, že ti fanoušci za námi stojí. Pak se jim ten klub samozřejmě snaží vyjít vstříc a udělá nějaký akce, protože vím, že to ocení. Když víte, že ti fanoušci na vás nadávají tak nemáte chuť ty akce dělat. Teď ta druhá polovina podzimu byla fakt skvělá. Tím, že sem přišli Tomáš Sivok s Jardou Drobným změnili to myšlení těch lidí a ti na ten fotbal chodili rádi. Vždycky před každým zápasem se dlouhodobě snažíme vymyslet něco, čím bychom ty fanoušky potěšili a čím bychom zvýšili ten jejich zájem a důvod, aby šli na ten zápas. Kolega z marketingu má nějaký plán a kalendář, kde má vypsány ty zápasy. Ke každému zápasu navrhuje, co by se ten zápas mohlo udělat. Někdy je to akce pro fanoušky, někdy je to třeba ta charita. Dlouhodobě spolupracujeme s Centrem Bazalka a jeden zápas za sezonu je věnován Bazalce. Ono se to potom prolne i s tou akcí pro fanoušky. Ti fanoušci si můžou třeba vydražit dres, nebo děláme tombolu. Vy přijdete, vhodíte 20 korun do kasičky a za to dostanete lísteček s číslem a po zápase se vylosuje číslo. Ten, kdo je vylosovaný

dostane dres od hráče. Nemyslím si, že bychom v tom byli mistři, co se týká akcí pro fanoušky. Když člověk vidí ty velké kluby Sparta, Slavia, Plzeň, tak ta práce s fanouškama je tam úplně jiná, ale zase je to o té personální kapacitě. Vždycky se snažíme něco vymyslet. Vždy se dá vymyslet něco s relativně malým úsilím a pak to má velký efekt. Není to tak, že bychom tu měli 5 lidí z marketingu a vymýšleli před zápasem jakou uděláme akci. Ale kolega z marketingu přijde a řekne: „Dneska je například 15. dubna to je významný den z nějakého důvodu, tak pojďme udělat tuhle akci. Třeba běžně podporujeme složky integrovaného záchranného systému, a to taky nabalujeme na ty fanoušky, že se tím zvýší kapacita stadionu.

Vzpomněl byste si na nějakou konkrétní akci, abych věděl, o čem je řeč?

Pro ty složky integrovaného záchranného systému je to za málo peněz hodně muziky. Když víme že bude zápas, o který není úplně obří zájem ze strany fanoušků, tak my si můžeme snadno říct, že vezmeme 1000 vstupenek a dáme je sboru dobrovolných hasičů nebo do nemocnice. Oni si to tam mezi sebou dokážou krásně rozdat. Ze začátku jsme měli obavu, že když takhle vezmeme těch 1000 vstupenek, bude to, jak bychom je hodili do koše, že si to někdo strčí do šuplíku a ani se to nerozdistribuuje. Ale pak jsme zjistili, že to opravdu funguje. To jsou akce, že ve finále těch lidí přijde ještě víc, než kolik těch vstupenek rozdáme. My nezískáme peníze ze vstupenek, ale víme, že nám vykoupí fanshop, že utržíme víc na stáncích s občerstvením. A hlavně, co by vám řekl trenér, je tady na stadionu o 1000 víc fanoušků, a to je to co tým potřebuje. My tady neustále bojujeme s Davidem Horejšem, který by tady nejradši měl pořád plno za každou cenu. Jde ale o to, že není potřeba za těmi akcemi hledat peníze nebo nějaký zisk, ale je třeba přemýšlet nad širšími souvislostmi. Když uděláte jednu dobrou akci, na který neutřítte nic na první pohled, pak zjistíte, že v nemocnici o vás mluví primáři a primář se vám sám od sebe ozve, jestli byste mu nemohli zajistit dres s podpisem Tomáše Sivoka, a že by se s ním chtěl vyfotit. To je proč to děláme. Když jsme hráli pohár se Spartou, tak Martin Kuba, známý lékař a politik a podnikatel, se stal fanouškem Dynama a jeho nápad byl s těmi šálami. My jsme to pak mohli prodávat za tu nízkou podnákladovou cenu, protože on na to přispěl. V říjnu při pohárovém zápase se Spartou tu udělal přes celou tribunu choreo se zvedáním papírů. Když máme nápad a je to v našich možnostech realizovatelný, tak do toho jdeme. Nemáme tu samostatné oddělení pro akce pro fanoušky. Dělán to já a kolega Radek Papáček.

Když jsem tu byl na zápase, o poločase tu hráli fotbal nějaké děti.

To je taková tradice asi 10 let. Říká se tomu zavádění, že když jdou hráči na hrací plochu, tak si každý hráč vede toho malého fotbalistu. V minulosti byli ti malí fotbalisti z naší akademie. Ale oni pak často nemůžou a když se to opakuje každých 14 dní, tak ani není chuť. Tak tenkrát někdo přišel s myšlenkou, že to zavádění budou dělat malí fotbalisti z různých klubů v kraji. My jsme nabídli na webu, i když teď už to není potřeba, protože už to jde samospádem, že jestli nějaký klub chce, aby jeho malí kluci zaváděli zápas, ať se ozvou Petru Benátovi, šéfovi naší akademie, a domluvte se. Teď se stává, že opravdu každý domácí zápas si hráči vedou ty malé hráče, pro které je to zážitek. Když má přijet Sparta, tak by se ty kluby pobily o to, kdo bude zavádět Spartu. My se těm dětičkám snažíme udělat takový zážitkový den, že když přijdou 2 hodiny před zápasem se svým trenérem, tak pokud to dovolují možnosti toho zápasu, ukážeme jim kabinu. Provedeme je tady, ukážeme jim to tu a pak v rámci toho zavádění si jdou o poločase zahrát ten fotbálek. Nechceme, aby to bylo jen že se oblečou, zavedou a jdou domu. Jsou tu třeba 3 nebo 4 hodiny a mají hezký den. Získalo to oblibu a ty kluby o to mají zájem. Není to prvoplánově vymyšlený, ale když už tady ty děti jsou, tak jim to ukážeme. Zároveň věříme tomu, že i z toho dokážeme rekrutovat fanoušky do budoucna. Mají vztah k fotbalu a když jim uděláme takový hezký den, tak věřím, že minimálně část z nich řekne rodičům ať je zase vezmou na Dynamo. Jinak to asi ani nejde. To publikum stále stárne. Permanentkáři jsou starší a starší, i když se nám to letos změnilo. Proдали jsme obrovský množství permanentek oproti předešlým letům a bylo tam hodně mladých lidí. Když vezmu ty poslední roky ve 2.lize, tak permanentek bylo pár stovek a všechno to byli důchodci starší než 65 let. Ta doba je taková, že lidi mají jiný zájmy a jiný starosti a ten fotbal už není na prvním místě jako tomu bývalo dřív.

Zápas skončí, pískne se konec. Jak to vypadá po zápase?

U mě už jsem to popisoval. Já musím obsloužit ty média a novináře, ať už jsou to televize, když je přímý přenos na O2TV nebo na ČT SPORT tak je to ještě dvakrát náročnější. Takže zařizují rozhovory na hrací ploše, v mix zóně a na tiskové konferenci. Sedím tu pak ještě 2 hodiny potom, protože fotograf mi dá fotky ze zápasu a chci je dát co nejdřív na internet a na sociální sítě. Kolegové píšou články, tak tam postupně ládujeme ty informace pro fanoušky. Odjíždím odsud třeba 3 hodiny po zápase a kolikrát přijedu domů a pokračuju v činnosti. Bezpečnostní manažer hlídá, aby fanoušci

v poklidu odešli, aby nevznikl žádný konflikt. Kolegové z ticketingu nic neřeší. Pokladní přinesou pokladničky a ještě tu 2 hodiny počítá. Holky z fanshopů přinesou peníze a musí se udělat vyúčtování a EET. Kolegové, co mají na starost VIP prostory udělají takový ten základní úklid společně s obsluhou, aby tam neshnilo jídlo. Naběhnou klasický uklízečky, který začnou uklízet kabiny po hráčích. Je to taková rutina. Spousta lidí taky třeba dvě hodiny po zápase zůstává.

To bychom měli zápas jako takový. Pak by mě zajímalo, kde všude propagujete vaše zápasy?

V tuhle chvíli je internet fenomén. Kdyby to bylo v našich finančních možnostech, já sám za sebe bych byl šťastný, kdybych si mohl na Facebooku platit placené reklamy, kde vím, že ten dosah je obrovský. Na to ale nejsou ty možnosti. Jen když přijde něco mimořádného, tak můžu tu reklamu zaplatit. Pak máme různé partnery, ať už na internetu různé weby jako budejickadrbna.cz, kde se objevují informace o tom, že hrajeme zápas. Pak se snažíme komunikovat s tištěnými médii s Mladou frontou, s Deníkem. Našimi partnery jsou i rádia, takže se snažíme, aby s o nás mluvilo na rádiu Faktor. Tam je složité, že naším mediálním partnerem, stejně jako mediálním partnerem celé ligy, je rádio Impuls. Do rádia Impuls si necháme nahrát spoty od Standy Zikmunda, který se tam v týdenním předstihu pouští v jihočeském kraji. Rádio Faktor z tohoto důvodu, že máme rádio Impuls, nechce naše spoty pouštět. My se ale dobře známe s těmi redaktory, kteří o nás hezky mluví. Máme po městě taky billboardy. Snažíme se na to upozorňovat. Překvapuje mě, že o tom ale spousta lidí neví. My máme pocit, jak jsme v tom prostředí, že všichni musí vědět, že hraje Dynamo a oni to ty lidi neví. Třeba by řekli že půjdou. My si myslíme, že se snažíme všemi různými kanály je informovat a ke spoustě lidí se ty informace nedostanou. To jsou taky přesně ty personální rezervy. Kdybychom měli v marketingu víc lidí, tak můžeme vyčlenit jednoho člověka, který se bude zabývat jen tou propagací zápasu.

To je tedy vše?

Ještě vlastně Jihočeská televize je naším partnerem. To stojí za zmínku, protože tam je Kamil Jáša, který má pořad Studio Z a tam si občas bere naše hosty. A ať už na základě nějakého barteru nebo že nám jen chtějí vyjít vstříc, tak sem ta Jihočeská televize jezdí. Ne na ty zápasy, ale jezdí před zápasem udělat reportáž. Když byly ty akce pro

fanoušky se šálami, nebo připravené choreo, tak se o tom udělala reportáž. Nestojí moc o povídání od trenéra, ale spíš, co je připraveno pro fanoušky.

Když jsme se bavili o programu pro fanoušky, děláte někdy třeba v týdnu nebo úplně mimo sezónu nějakou akci s hráči jako je autogramiáda nebo nějaké setkání?

Děláme, ale musím říct, že většinou tím, že hrajeme první ligu, tak už není potřeba abychom si my sami řekli, že zorganizujeme nějakou akci. Je to o tom, že jsme na ty akce pozvaní. Například centrum Bazalka si běžně dělá den otevřených dveří nebo beachvolejbalový turnaj. Na tyto akce nás pozvou, aby si tam hráči přišli zahrát beachvolejbal a pak udělali autogramiádu. Hodně se to odvíjí od našich klubových partnerů. Naším partnerem je i pivovar Samson a ten má také nějaké dny Samsona a chtějí, aby tam naši kluci přišli. Spolupracujeme s dětskou psychiatrickou léčebnou v Opařanech a tam, když jsme hráli druhou ligu, hráči pravidelně každých 14 dní jezdili a hráli tam s nimi fotbal. Máme nějaké portfolio těch našich klubových partnerů a oni se nám sami ozývají. Třeba Auto Future, že mají den otevřených dveří a bylo by super, kdyby tam ti naši hráči přišli. Udělají jim tam branku, zakopou si tam udělají autogramiádu a fotky, které se dají k nim i k nám na Facebook a všichni jsou spokojení. Když byl naším partnerem Lion Sport, tak když měli nějakou akci v IGY centru, tak my jim tam pošleme hráče. V tomhle máme výhodu, že nemusíme vymýšlet nějaké akce, v tuhle chvíli to není potřeba. V té druhé lize ten mediální a fanouškovský zájem není skoro žádný, hlavně ten mediální. V první lize se okolo nás všichni točí, takže je to snazší.

Zvýšila se návštěvnost vzhledem k předváděným výkonům?

Je to vtipný. Začali jsme sezonu a v prvním kole jsme hráli s Opavou. Pak jsme ale měli doma Spartu, Slavii, Jablonec a Plzeň, což byly první 4 týmy loňské sezony. A bylo léto, začátek sezony a lidi byli natěšení, takže jsme měli z těch prvních 4 zápasů 3 vyprodané. Přitom fotbalově jsme neměli takovou kvalitu. Sice jsme tedy měli třikrát vyprodáno, ale v tabulce jsme byli dole. Pak ale přišel Jaroslav Drobný a Tomáš Sivok a tabulkou jsme se začali zvedat nahoru. Ale už jsme tady zase neměli ty atraktivní soupeře. Na naše poměry super, když sem přišlo na Bohemku 4000 diváků, ale v porovnání s tím startem sezony jsme neměli šanci to překonat. Obecně je ten zájem o fotbal tady v Budějovicích obrovský. Když porovnáš druhou ligu a první, tak je to

diametrálně odlišný. Když jsme tady postupovali z té druhé ligy, tak ať už to byl ten zápas, ve kterém se rozhodlo, že postupujeme a následující zápas jsme přebírali ten pohár pro vítěze ligy a na stadionu bylo třeba 1000 diváků. Všichni z ligové asociace říkali, co se děje. Mysleli si, že bude vyprodáno. Teď začalo to léto, rozlosovala se liga a my jsme 21.září hráli s Plzní a ta uzavírala tu sérii těch zápasů. Nám se tady od 10.července do 21.září za tyhle 2 měsíce vystřídaly tyhle top kluby, který tu 4 roky nebyly. Takže co se týkalo prodeje permanentek, co se týkalo prodeje vstupenek na tyhle zápasy, lidi se mohli pomínout. Já jsem tady dlouho a to nepamatuju, co se tady opravdu dělo. To bylo fakt krásný. Ale jakmile se odehrály tyhle zápasy, tak my jsme začali klesat tou tabulkou až skoro na dno. Ti fanoušci to samozřejmě vidí, že od každého dostaneme 4 góly. A pak přišli Sivok s Drobným a hezky se to nastartovalo a začalo se dařit. Do toho přišel ten Martin Kuba s těma šálama a s těma akcema a ten závěr podzimu byl euforii. Ale jak říkám, euforie myšleno tím, že tu byly 4000 diváků, což je na naše poměry skvělý počín.

To je věčné téma marketingových pracovníků nebo lidí, kteří v tomhle oboru se pohybují, ale já říkám, že je to region od regionu. Já říkám, že když fotbalová Sparta už několik let nezískala titul, přesto dokáže mít průměrnou návštěvnost 10000 diváků, protože s těma divákama pracuje skvěle. Jsem přesvědčen, že my, kdybychom byli na chvostu tabulky a pracovali s fanoušky skvěle jako Sparta, tak ti fanoušci tu prostě nebudou. Ty lidi tady chtějí jít na ten hezký fotbal, na hezký zápas. To, že jste Spart'an, je něco jiného, než když jste fanoušek fotbalu v Budějovicích.

Jak se diváci dostávají na stadion? Autem, pěšky, MHD?

To je skoro na nějakou analýzu. Asi budu střílet od boku. Věřím, že ta dopravní situace v Budějovicích je dobrá a ti lidé jezdí autama. Máte mnoho stadionů po republice a široko daleko nezaparkujete. Tady si myslím, že ty parkovací místa jsou relativně slušný. Samozřejmě když je vyprodáno, tak je bláznec. Ale na ty normální zápasy lidi zaparkují. Ale že bychom měli udělanou analýzu, jak se sem lidi dopravují, tak to nemáme.

Mě třeba zajímá i dostupnost hromadné dopravy.

Je a myslím si, že ji lidé využívají, protože když přijde ten velký zápas, tak občas se stane, že nám přijde mail od rozhořčeného fanouška, který se rozčiluje, jak je možné, že máme vyprodaný stadion a nemáme posílené MHD. To jsou věci, které tady nikoho

nenapadnou, že když se hraje zápas v neděli večer, že bychom měli volat do dopravního podniku, že bude asi vyprodáno, tak jestli by mohli jezdit víc. To podle mě není úplně téma, ale je to signál, že to ti lidé využívají. Nemyslím si, že by tady vyloženě kolabovala doprava, nebo že MHD nestíhají, myslím, že ti lidé se sem dostanou v pohodě.

Sbíráte zpětnou vazbu od fanoušků? Na sociálních sítích nebo pomocí průzkumu?

Jo, snažíme se s těma fanouškama komunikovat, akorát samozřejmě co se týká komunikace na Facebooku, tak ta je hodně jednostranná. Tam vám lidi prostě nadávají. Vyčítají vám, že někde něco nefunguje, že je dlouhá fronta u klobás. To je ta zpětná vazba od fanoušků. My se jim to snažíme nějak vysvětlit, omluvíme se, ale musí to brát tak, že na té tribuně je 2000 diváků a 3 stánky s občerstvením a o poločase se 1000 lidí nahrne ke stánku s občerstvením. Ta fronta tam prostě vznikne. Pak začne klasický dohadování ať to rozšíříme, ať je stánků víc. A to je věčný boj. Ti fanoušci vás ale nikdy nebudou chválit, nikdo si nedá tu práci, aby napsal, že to děláme dobře. Vždycky je to nějaká výtká. Já ale za sebe si tohle vždycky беру jako tu zpětnou vazbu. Když přijde třeba to s tím občerstvením, nebo problém u turniketů že je tam fronta, že nefungují, nebo že ta obsluha je nějaká, nebo že někde byla otevřená brána někdo chodil turniketama a někdo někde otevřel bránu a lidi chodili tou bránou. Jsou to drobnosti, ale já si to vždycky píšu nebo to přepisuju do mailu na nějaký námět pro naši poradu a jakmile přijde nějaký podnět, tak se snažím na to reagovat. Zprv se těm lidem pak nemůžeme podívat do očí, i když to oni myslí ve zlým a někdy to i přehání, tak pak si to neobhájíte. Když nám napíšu, že jsou někde fronty a za 14 dní jsou tam zase, tak oni ví, že jsme nic neudělali. Jsou věci, se kterýma nehne a řekneme, že to prostě líp nezvládneme.

Sledujete pro inspiraci zápasy jiných týmů případně i v jiných zemích?

V české lize jezdím na všechny venkovní zápasy, takže to prostředí a ten způsob, jak oni to dělají poznám tam. Z televize nebo z nějakého streamu nepoznám, jak to tam dělají. Pro mě jsou nejlepší zkušenosti a netajím se tím, že když vidím, že i taková Příbram něco nějak dělá a líbí se mi to, tak se to snažím implementovat tady u nás. V televizi se dívám jen jako fanoušek. Pokud se budeme bavit o zahraničí, tak já fandím Realu Madrid a v televizi se dívám na jejich zápasy, ale je to jen o fandění.

A jel jste třeba někdy do zahraničí se fyzicky podívat na zápasy? třeba do Německa?

Ano, ale vždycky je to na bázi toho fanouška. Nejedu tam pracovně nebo na nějakou stáž. Byl jsem v Německu na zápasech, byl jsem i v tom Madridu, byl jsem v Římě na zápasech. Sice se tam jedu dívat na fotbal, ale když už tam chodím, tak se snažím nakukovat do zákulisí co mi možnosti dovolí. V Madridu jsem si dal i prohlídku stadionu, ale to se nemusíme bavit jaké mají možnosti oni a my. Ale je hezké to tam sledovat. Pro mě jako čerpání inspirace, zajímavostí a vědomostí jsou ty venkovní zápasy tady v Čechách. Opravdu to dělám dlouho a projel jsem tady vlastně v první a druhé lize všechny stadiony a opravdu to tam znám. Jak to tam člověk zná, tak se nemusím dívat kam mám zrovna jít a bloudit a mám čas se dívat na ty další věci.

Liší se organizace, když jde o televizní zápas? I když vaše zápasy jsou již všechny televizní, případně jak se to liší mezi O2 Sport a ČT Sport.

Určitě se to liší obrovsky. Ten video přenos nebo streamovanéj internetovej přenos nás neomezí nijak. Přijede sem malinký televizní štáb asi 7 lidí z toho 3 kameramani, 2 technici, 1 komentátor a tak. Ti nás neomezí ničím, nic po nás nechtějí, nenatáčejí rozhovory, 3-4 hodiny před zápasem si rozmístí kamery a pak zmizí. Při zápase si komentátor sedne ke stolečku, kameramani za kamery a zbytek sedí v přenosovém voze a nevíme o nich. Zatímco když je to velký televizní přenos tak je to blázelec největší, co může být. To není o 7 lidech, ale o 40 lidech. Jsou tady den předem a začnou si stavět takové ty lešení a musíme je neustále hlídat a courají, kde nemají co dělat. Staví si tu ty obří kamery, pak sem najede štáb. Není to o jednom komentátorovi. Většinou je to jeden komentátor a jeden nějaký odborník. Většinou mají i svoje studio na stadionu, což je zase dalších pět lidí. Oni se s námi snaží nějakým způsobem komunikovat. Chodí za námi ti komentátoři a snaží se z nás dostat nějaký zajímavý informace. Pak když se blíží ten zápas, tak oni chtějí si nahrávat hlasy trenérů. Je nepsaná domluva, že hodinu před zápasem přivedu trenéra na hrací plochu, oni si ho nahrajou, nahrajou si hostujícího trenéra a pak tam probíhá nějaké klábosení. Kameramani chodí do kabin týmů a tam si natáčejí připravenou kabinu, takže kustodi tam musí uklízet. Opravdu je to organizačně náročné.

Co se týká toho rozdílu, tak to bych se nerad dotkl České televize, ale to jsou prostě rutiněři, kteří to dělají 30 let tyhle přenosy. To jsou mistři. Pro ně nic není problém, nemusí se přeci s nikým domlouvat kde si postaví lešení. Postaví si lešení tam, kde sedí

diváci, kde mají koupené permanentky. Oni na to řeknou, že to tak stává vždycky. Tak jim musím říct, že dneska to tady stavět nebudou. Oni třeba ani nemají tendenci se nahlásit dopředu.

O2 televize se skládá z mladých lidí, má to na starosti David Sobišek, od kterého chodí maily před zápasem a ta komunikace je výborná. V týdnu si občas zavoláme, co a jak je třeba. Oni mají i produkční, která vždy zavolá předem a v pohodě všechno vykomunikujeme.

Máte vliv na nabídku občerstvení?

Máme provozovatele, který platí nájem a ty stánky si tady provozuje sám. Ta základní nabídka je na něm, my mu do toho nezasahujeme. Ale když přijde třeba stížnost, že tam máme jen klobásy, proč neděláme třeba hranolky, tak my mu to předneseme a pokud to má opodstatnění a není to úplná hloupost a my řekneme, že tohle by tady mohlo být, tak se ten pan Polák snaží vyjít vstříc. Je pravda, že na celý stadion je tady jeden provozovatel, který má na starost všechny stánky a samozřejmě pro něj je to kšeft dobřej. On platí nájem, který je odstupňovaný tak, že do 3000 fanoušků platí relativně malou částku. Když je to nad 3000 fanoušků tak platí větší částku. Je to spočítané tak, že on na tom vydělá. My víme, že stánky s občerstvením nás nespasí, neuživí nás to. Pro nás je důležitější to, aby byly spokojeni ti lidé, protože my jsme tady historicky bojovali s tím, že nám tu lidi za to nadávali. Dřív tady byl jiný provozovatel, takový starší pán a lidi nadávali na fronty, studený párky a teplé pivo. Opravdu jsme čelili velkému tlaku. Po těch zkušenostech jsme zkusili najít jiného provozovatele a ty stížnosti ustaly. Když třeba přijede Sparta a víme, že bude vyprodáno, tak on nejen že navýší obsluhu, ale i přidá nějaký mobilní stánek. On se snaží, protože pro něj je to kšeft. My víme, že jestli tady bude vyprodáno a nebo 4000 lidí, tak máme ty stejné peníze, takže je to o něm. Jestli je dobrý obchodník tak mu dojde, že je lepší tu mít o 10 lidí víc a o 3 stánky víc, protože a tom daleko víc utrží. On se netají tím, že je spokojený, snaží se, a jakmile přijde nějaký podnět nebo připomínka tak to s ním komunikujeme a myslím, že to funguje dobře.

Příloha č. 3: Informovaný souhlas Ing. Aleš Strouha

Univerzita Karlova
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Josef Martího 31, 16252 Praha 6 – Veleslavín

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený pane inženýre,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, zákonem č. 101/2000 SB., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a dalšími obecně závaznými právními předpisy, Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci bakalářské práce s názvem Porovnání organizace fotbalových utkání klubů první a druhé české ligy prováděné na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

Data budou shromážděna prostřednictvím interview s jednotlivými zástupci vybraných klubů. Interview bude realizováno v podobě osobní schůzky a rozhovor bude pro potřeby analýzy nahráván a následně přepsán do textové podoby, a to beze změny. Nahrávání může být na Vaši žádost kdykoli přerušeno.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Řešitel projektu: Adam Růžička

Podpis: .....

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti vy výzkumu, a že jsem dostal jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl jsem poučen o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas odvolat bez represí.

Zároveň dobrovolně souhlasím s uvedením identifikačních údajů (jméno a příjmení) v bakalářské práci.

V Českých Budějovicích,

dne 27. května 2020

Jméno a příjmení účastníka: Ing. Aleš Strouha

Podpis: .....

Příloha č. 4: Informovaný souhlas Lukáš Ouředník

Univerzita Karlova
Fakulta tělesné výchovy a sportu
José Martího 31, 16252 Praha 6 – Veveřlavín

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený pane Ouředníku,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, zákonem č. 101/2000 SB., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a dalšími obecně závaznými právními předpisy, Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci bakalářské práce s názvem Porovnání organizace fotbalových utkání klubů první a druhé české ligy prováděné na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

Data budou shromážděna prostřednictvím interview s jednotlivými zástupci vybraných klubů. Interview bude realizováno v podobě osobní schůzky a rozhovor bude pro potřeby analýzy nahráván a následně přepsán do textové podoby, a to beze změny. Nahrávání může být na Vaši žádost kdykoli přerušeno.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Řešitel projektu: Adam Růžička

Podpis: 

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti vy výzkumu, a že jsem dostal jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl jsem poučen o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas odvolat bez represí.

Zároveň dobrovolně souhlasím s uvedením identifikačních údajů (jméno a příjmení) v bakalářské práci.

V Pardubicích,

dne 23.11.2019

Jméno a příjmení účastníka: Lukáš Ouředník

Podpis: 