

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Strategická práce se značkou v českých fotbalových klubech

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Daniel Opelík

Vypracovala:

Bc. Kateřina Škvárová

Praha, květen 2024

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

V Praze dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

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

Jméno a příjmení: Fakulta / katedra: Datum vypůjčení: Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Mgr. Michaele Kaprálkové, M.A., za cenné a odborné rady, trpělivost, pečlivost a vřelý přístup při psaní této diplomové práce. Dále bych také chtěla poděkovat fotbalovým klubům za poskytnutí informací a milé jednání. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala Ing. Mgr. Danielu Opelíkovi.

Abstrakt

Název: Strategická práce se značkou v českých fotbalových klubech

Cíle: Hlavním cílem této práce je zmapovat situaci v oblasti strategické práce se značkou a také k ní se vztahující oblasti ve vybraných českých profesionálních fotbalových klubech.

Metody: V práci byla využita metoda kvalitativního výzkumu, která byla zastoupena dotazníkovým šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnily kluby FORTUNA:LIGY a také vybrané kluby FORTUNA:NÁRODNÍ LIGY. V šetření bylo využito široké spektrum typů otázek, aby došlo k co nejpřesnějšímu zmapování situace v oblastech vztahujících se k tématu ve fotbalových klubech.

Výsledky: Práce umožnila zmapování oblasti strategické práce se značkou v českých profesionálních fotbalových klubech. Poskytuje rovněž náhled klubů na oblasti vztahující se k tématu a možnost vyjádřit svůj postoj k potenciálu značky v příslušném klubu stejně jako náhled na své slabé a silné stránky.

Klíčová slova: sportovní marketing, brand, fotbal, FORTUNA:LIGA, FORTUNA:NÁRODNÍ LIGA, Ligová fotbalová asociace

Abstract

Title: Strategic work with brand in Czech football clubs

Objectives: The main aim of this work is to map the situation in area of strategic work with brand in Czech professional football clubs and others related areas.

Methods: This thesis used quantitative method for fulfilling its aim, represented by questionnaire survey. Clubs of FORTUNA:LIGA and selected clubs of FORTUNA:NÁRODNÍ LIGA were attended in the questionnaire survey. A wide range of question types were used within the survey, so it can provide as accurate mapping of the situation in clubs as possible.

Results: This thesis allows situation mapping of strategic work with brand and its related areas. Furthermore, it provides insights from the club's perspectives on this area as well as areas related to this topic. Clubs expressed their perception of brand's potential, along with an overview their strong and weak spots.

Keywords: sports marketing, brand, football, FORTUNA:LIGA, FORTUNA:NÁRODNÍ LIGA, League football association

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍLE A ÚKOLY	11
2.1	Hlavní cíl.....	11
2.2	Dílčí cíle.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
3.1	Značka.....	12
3.1.1	Prvky značky (ve sportu)	19
3.1.2	Povědomí o značce	24
3.1.3	Identita a image značky	25
3.1.4	Positioning značky	27
3.1.5	Strategická práce se značkou ve sportu	28
3.2	Silná značka a její výhody	40
3.2.1	Ekonomické výhody	40
3.2.2	Komunikační výhody.....	43
3.3	Znalost cílových skupin a pochopení fanoušků	44
3.3.1	Segmentace a charakteristika.....	44
3.3.2	Avatar/prototyp jednotlivých segmentů.....	47
3.3.3	Potřeby fanouška v kontextu klubu	48
3.3.4	Faktory ovlivňující chování	51
3.3.5	Emoce jako privilegium sportu.....	52
3.4	Studie a průzkumy v oblasti práce	53
3.4.1	Slovensko.....	53
3.4.2	Evropa.....	54
4	METODIKA PRÁCE	59
4.1	Charakteristika výzkumu a zkoumaného souboru	59
4.2	Charakteristika využitých metod a jejich aplikace ve výzkumu.....	59
4.2.1	Dotazník.....	60
4.2.2	Typy otázek.....	60
4.2.3	Operacionalizace.....	62
4.2.4	Pilotní šetření	63

4.3	Validita.....	64
5	PRAKTICKÁ ČÁST	66
5.1	Otázka č. 1	68
5.2	Otázka č. 2	69
5.3	Otázka č. 3	71
5.4	Otázka č. 4	72
5.5	Otázka č. 5	74
5.6	Otázka č. 6	76
5.7	Otázka č. 7	77
5.8	Otázka č. 8	79
5.9	Otázka č. 9	80
5.10	Otázka č. 10	81
5.11	Otázka č. 11	82
5.12	Otázka č. 12	84
5.13	Otázka č. 13	85
5.14	Otázka č. 14	87
5.15	Otázka č. 15	88
5.16	Otázka č. 16	89
5.17	Otázka č. 17	90
6	DISKUZE	92
6.1	Limity práce.....	95
6.2	Návrhy na zlepšení.....	96
7	ZÁVĚR	99
	SEZNAM LITERATURY.....	101
	Tištěná literatura	101
	Elektronické a jiné zdroje	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	114
	SEZNAM GRAFŮ	115
	SEZNAM SCHÉMAT	116

PŘÍLOHY.....I

1 ÚVOD

Marketing a marketingová komunikace jsou v dnešní době již neodmyslitelnou součástí běžného každodenního života. A ani u sportu neplatí výjimka. Marketingová komunikace sportu je dnes již samostatné odvětví a odehrává se na všech jeho úrovních včetně jednotlivých sportovních klubů. Marketingová komunikace v sobě zahrnuje také možnost komunikace brandu či značky, což v aplikaci na sportovní prostředí jednotlivých klubů představuje komunikaci značky jednotlivých klubů. V praxi českého sportu, především ve fotbale, který představuje jeden z nejvýraznějších a nejvýznamnějších českých sportů, je toto téma velmi zajímavé, a to především pro jeho hluboký potenciál. Ve světě existuje spousta velkých značek mimo sport, které jsou postavené na silné brandové komunikaci.

Jakožto každodenní konzument marketingové komunikace fotbalových klubů však nevidám často brandovou komunikaci klubů, často nevnímám ani návaznost na práci se značkou, v některých případech dokonce při konzumování komunikace obtížně hledám směr vydefinování a ukotvení značky klubu na pozičním poli. Láká mě tedy zjistit, do jaké míry jsou mé vjemy způsobeny jen povrchním zájmem o samotný klub a orientací spíše na obecný přehled, do jaké míry třeba dochází pouze ke komunikačnímu šumu, a chyba nastává někdy mezi vysláním brandové komunikace klubu a nedoručením konzumentům, a do jaké míry od klubů směrem ven opravdu k brandové komunikaci a práci se značkou klubů nedochází.

Fotbal představuje jeden z nejvýraznějších českých sportů s jednou z největších fanouškovských základen, a proto by tedy tento sport měl být i na poli českého marketingu v popředí. Pro výzkum byly vybrány kluby z FORTUNA:LIGY a FORTUNA:NÁRODNÍ LIGY jakožto jediných dvou českých profesionálních fotbalových soutěží.

2 CÍLE A ÚKOLY

2.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem této práce je zmapovat situaci v oblasti strategické práce se značkou ve vybraných českých profesionálních fotbalových klubech.

2.2 Dílčí cíle

- Nastudování literatury vztahující se k tématu.
- Zmapování definování a ukotvení značky klubů.
- Zmapování práce se značkou z hlediska komunikace, vizuálních prvků a celkového uchopení.
- Zmapování situace značky klubů v kontextu budování silné značky.
- Detekování opěrných a problémových oblastí klubů v práci se značkou.
- Zmapování přístupu ke strategické práci v klubech.
- Zmapování postavení emocí ve sportu z pohledu klubů.
- Poskytnutí možného návrhu na zlepšení.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Značka

Značka je dle American Marketing Association definována jako „*jméno, výraz, znak, symbol nebo design či jejich kombinace, které mají sloužit k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci na trhu*“ (Keller, 2007, s. 33). V marketingovém prostředí však vznikají 2 varianty, jak je samotný pojem značka a jeho význam chápán a užíván. První možností je, že značka vzniká kdykoliv, kdy vznikne nové jméno, logo či symbol pro nový produkt. Druhou možností pak je, že značka představuje mnohem více než pouze výše uvedené, skýtá v sobě také jisté povědomí o značce, reputaci a míru jedinečnosti (Keller, 2013, s. 30).

Sám Keller (2013, s. 30) uvádí, že druhá varianta není možná bez první, a tedy že té druhé předchází, což podporuje také Aaker (2010, s. 26) či Kotler (2007, s. 635). Z mého pohledu je také první varianta chápána jako klíčový prvek pro jakoukoliv další diskuzi o značce. Tato práce tedy představuje nejdříve základní prvky první možnosti chápání značky, které umožňují její fyzické znázornění či zhmotnění. Nicméně většina prostoru věnovaného značce v této práci je v její druhém a rozšířeném pojetí, které se orientuje více na abstraktnější stránku značky a její samotný rozvoj, vývoj a potenciál, v ní skrytá.

Nejdříve je však esenciální definovat základní pojmy a jejich vnímání v této práci. Prvními pojmy, které je třeba definovat pro tuto práci, jsou slova brand a značka. Jsou brand a značka stejné? Dle volného slovníkového překladu ano, stejně tak jako například dle Kantora (2023), ale podle jiných už tolik ne. Hned několik odborníků (Šmíd, 2008, Kneschke, 2007) sděluje, že brand vzniká až po určité době fungování značky. Značkou dle nich může být vlastně cokoliv, ale až charakterizací, unikátností a vydefinováním se ze značky stává brand. Tato práce bude v teoretických kapitolách proto na značku a brand nahlížet jako na 2 rozdílné pojmy. Dle Kneschke (2007) existuje sedm faktorů, které je potřeba splňovat, aby značka mohla být označována za brand, tedy až po splnění všech lze hovořit v kontextu brandu.

1. Brand je jedinečný, snadno srozumitelný a zapamatovatelný.

Jedinečnost, srozumitelnost a zapamatovatelnost by měly být prvotním faktorem

nejen brandu, ale i samotné značky. Dle Knesche (2007) či Šmída (2008) představují tato charakteristická přídavná jména cíl, aby mohlo dojít k užívání kontextu brandu. K vysvětlení, jak těchto charakteristik dosáhnout a jak je chápat, je využita teorie „zlatého kruhu“ od Simona Sinka (2013), protože je zde propojenost viz obrázek č. 1.

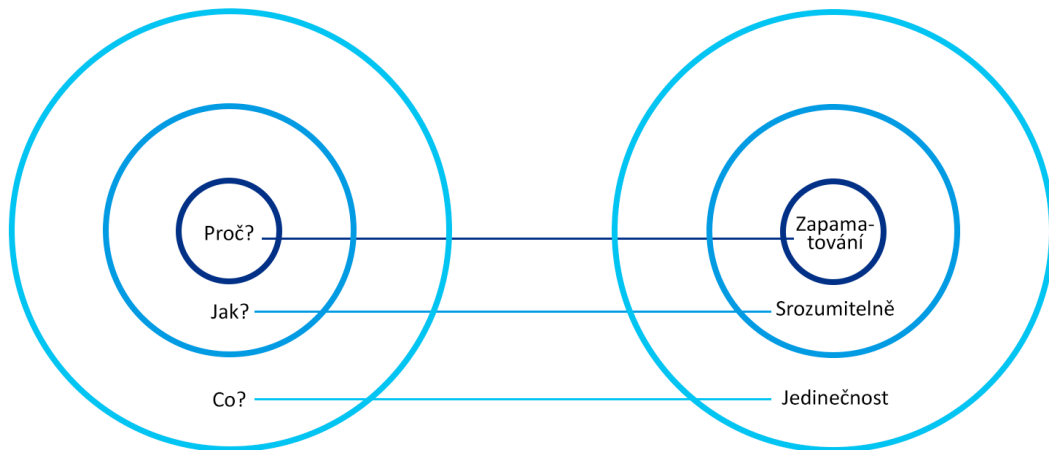
Teorii zlatého kruhu lze aplikovat na cokoliv, v případě této práce je však aplikována na značku. Jejím klíčem jsou 3 úrovně značky – *Proč? Jak? a Co?* Už samotné seřazení těchto 3 otázek má své opodstatnění. Při budování značky je potřeba začít právě od *Proč?*, následně zodpovědět otázku *Jak?* a až na závěr říct *Co?* (Sinek, 2013).

Proč? Prezentuje účel značky, proč vznikla a čemu věří? Neřadíme sem výsledky nebo zisky, nýbrž smysl. Značka, která zná své *Proč* a dokáže ho komunikovat, se pak vyznačuje tím, že své zákazníky dokáže inspirovat, její zákazníci si značku vybírají, protože chtějí, nikoliv musí, v jejich očích je jedinečná. Jejich loajalita je také velmi vysoká a zákazníci jsou velmi imunní vůči marketingovým aktivitám jiných značek. Také zaměstnanci se značkou souzní a jsou hrdí, že mohou být součástí. To vše z obyčejné značky vytváří značku jedinečnou (Sinek, 2013).

Jak? Prezentuje, jakým způsobem značka komunikuje a doručuje své *Proč* k zákazníkům. Je to tedy veškerá prezentace značky, image a identita, vycházející z definovaného *Proč*. A propojenost mezi touto úrovní zlatého kruhu a cílovými přídavnými jmény je dle Knesche (2007) srozumitelnost. Značku i produkty je třeba zákazníkům doručit srozumitelně, tedy jasně a výstižně, aby ji mohli pochopit a rozhodnout se, zda si ji vyberou (Sinek, 2013).

Co? potom představuje, co značka prodává, co dělá, čím se zabývá, jaký je cílový produkt či produkty značky? Každá značka má svůj produkt, který prodává a dokáže ho snadno identifikovat. Stejně tak to dokáže i zákazník. V této oblasti značky netáhou. Prostřednictvím produktu dochází ke zhmotnění (v případě služeb naplnění) jejího *Proč* v očích zákazníka, koupí produktu se potom vytváří pouta mezi *Proč* značky a *Proč* zákazníka, značka a zákazník se tedy propojují. Propojenost cílových přídavných jmen a zlatého kruhu na úrovni produktu je zapamatovatelnost. Značka se snaží vytvořit produkty, které budou zapamatovatelné a k nimž se zákazník bude vracet (Sinek, 2013).

Obrázek 1: Zlatý kruh



Zdroj: Sinek (2013), vlastní zpracování

2. Brand v sobě nese schopnost odlišit „své“ výrobky od ostatních.

Velmi důležitým faktorem potřebným k tomu, aby se značka mohla stát brandem, je její schopnost odlišit své produkty či služby. Klíčovým prvkem tohoto faktoru je dle Bishopové (2023) nalezení a vytvoření „unikátního místa na trhu či nabídky prodeje“ nebo také vytvoření „jedinečné přidané hodnoty“. To dle autorky umožní odlišení od konkurence, vystoupení z řady, a značka se tak stává jinou a zapamatovatelnou. Stejný názor mají i Kompaniets a Rauhut (2013), kteří vycházejí z Kotlera (1999). Miramadi (2010) celý pojem shrnuje výstižným příkladem, který říká, že unikátní nabídka prodeje je prezentována rčeními: „*Ano, slyšel jsem o vás! Vy jste ta firma, co ...*“ a následně je pak doplněno to, co dělá danou firmu jedinečnou. Miramadi (2010) dále také rozebírá každé slovo definovaného pojmu „unikátní nabídka prodeje“ zvlášť. „*Unikátní*“ představuje něco, čím se značka odlišuje, „*nabídka*“ představuje návrh zákazníkovi, který nutně musí reflektovat cílové skupiny, a „*prodeje*“ prezentuje přesvědčení a důvody ke koupi.

Aaker (2010, s. 95) pak o tématu odlišení svých výrobků od ostatních hovoří v kontextu funkčního benefitu, který v jeho pojetí představuje „*výhodu založenou na atributu produktu, který zákazníkovi poskytuje funkční užitek*“.

Aby bylo možné něco takového nalézt, ať už funkční benefit, či jedinečnou přidanou hodnotu, je třeba se nejdříve propojit s cílovými skupinami, poznat

je, porozumět jim a pochopit je i jejich potřeby. S tím se úzce pojí nutná definice toho, co dělá značku unikátní a proč by ji cílové skupiny měly kupovat a s tím jde také ruku v ruce i analýza konkurence. V neposlední řadě je třeba mít také podchycený vývoj a trendy v každé uvedené oblasti a být připraven flexibilně reagovat na rychle se měnící situaci v marketingu (Bishop, 2023).

3. Brand je s výrobkem pevně spjatý, a tudíž lze výrobek, službu nebo člověka snadno rozeznat mezi ostatními.

Kotler (2007, s. 630) o tomto aspektu hovoří jako o „značení“, které se v případě hmotných produktů vztahuje na balení, ke kterému dle autora patří všechny vizuální prvky od štítků až po složité grafické prvky. A vzhledem k tomu, že sportovní kluby mají jak své nehmotné produkty (např. samotný sportovní výkon), tak i své hmotné (např. merchandising), jejichž prostřednictvím je šířena značka klubů, práce se krátce věnuje i značení hmotných produktů. Kotíková a Zlámal (2006, s. 42) definují 2 základní oblasti značení hmotných produktů: design a obal (etiketa). U designu produktu a tvorbě merchandisingu je potřeba zohlednit funkčnost, estetiku a ergonomii společně s využitím vizuálních složek značky. Jedná se tedy o tvary, barvy a použité materiály a následně o logo, barevné řešení, fonty apod. U obalu zejména pro dárkový předmět je v aplikaci sportu důležité myslet především na jeho ochrannou funkci produktu jak při prodeji, tak při přepravě (Kotíková a Zlámal, 2006).

V kontextu služeb a nehmotných produktů pak o značení hovoří Vašítková (2014, s. 98) a zdůrazňuje roli značení zejména díky „*napomáhání ke zhmotnění a vytváření představy o službě v myslí zákazníků a zvýšení důvěryhodnosti*“. Také upozorňuje na zajímavý postřeh, že u služeb je značení spojováno mnohem častěji se jménem organizace než se jménem samotného produktu. Provázanost se značkou je u služeb mnohem vyšší, i co se týče referencí. Reference služby, ať už jsou pozitivní, či negativní, mají mnohem vyšší tendenci se vztahovat na celou značku, kdežto u hmotných produktů zákazníci dokáží více reflektovat možnou nevhodnost výběru, špatný kus apod.

Značení dle Kotlera (2007, s. 630) také obsahuje několik funkcí – identifikaci produktu, popis produktu, propagaci produktu. Identifikace produktu je dle autorky Vysekalové (2009) základní funkcí nejen značení jako takového, ale i celé značky.

Tato funkce umožňuje rozpoznání a identifikování produktů značky, jeho specifických charakteristik a celkovou strukturaci nabídky. Aaker (2010), Kotler (2007) pak dodávají, že tato funkce je naplňována primárně skrze užívání prvků značky, které jsou v dalších kapitolách detailněji rozebrány. Další funkcí značení je popis produktu, tedy kým byl vytvořen, kdy a kde, co obsahuje, jak s produktem zacházet a využívat jej bezpečně. Poslední funkcí značení dle Kotlera (2007) je propagace, což může na první dojem působit trochu překvapivě, nicméně autor uvádí na pravou míru, že například díky atraktivní grafice balení může opravdu i samotné značení či balení být propagací. Příkladem může být kosmetická značka Benefit, která je známá svými neotřelými a atraktivními vizuály balení.

4. Brand musí mít schopnost se dále rozvíjet jak do dalších produktových oblastí, tak i do jiných geografických končin.

Kotler (2007, s. 645) i Pelsmackera (2003, s. 63–66) rozvoj značky spojují s rozšiřováním řad, kdy aktuální značky ve stávajících produktových kategoriích zařazují do prodeje nové formy, velikosti, příchutě, či s rozšiřováním značek, kdy aktuální značky vstupují do nových produktových kategorií či s redundancí značek, kdy dochází k tvorbě nové značky v aktuální kategorii produktů anebo s tvorbou nové značky v nové kategorii produktů. Vše dává do přehledného schématu:

Obrázek 2: Kategorie produktů

		Kategorie produktů	
		Stávající	Nová
Značka	Stávající	Rozšiřování řady	Rozšiřování značky
	Nová	Redundantní značky	Nové značky

Zdroj: Kotler (2007, s. 645), vlastní zpracování

5. Brand umožňuje svému nositeli a potažmo i majiteli dosahovat lepších výsledků i postavení, je lépe viditelný na trhu.

Zde lze v případě nositele využít funkční a emocionální benefity, jak o nich hovoří Aaker (2010), ke kterému se přidává také Kotler (1999, s. 639), jenž je nazývá přínosem, ale podstata zůstává stejná. Oba říkají, že vlastnosti značky či jejích produktů je třeba přetransformovat na přínosy pro cílovou skupinu. Příkladem využití emocionálního přínosu dle Kotlera (1999, s. 639) může být, že vlastnost drahý lze přetransformovat na přínos: obdiv a respekt okolí, z funkčních přínosů se pak může jednat o transformaci vlastnosti odolný na přínos: Nemuset každých pár let kupovat nové auto. Ambler (2010) přidává ještě třetí oblast benefitů, která se nazývá „ekonomické benefity“ a řeší výhody kupujících ve smyslu soutěže, ceny a hodnoty produktů za poskytnuté peníze. Tyto výhody se zakládají na poznacích Robinsona (1933), který kupujícím přisuzuje rozhodující roli v procesu soutěže a výše ceny, protože poptávka určuje nabídku. Nicméně na druhé straně také doplňuje, že stejně tak se moc může převážít na stranu nabídky, silné propojení se zákazníky a jejich loajalita mohou vytvořit mini monopol pro firmy.

Základní výhoda značek pro majitele jakožto firmu je dle Kellera (2007) možnost zákazníka identifikovat značku a spárovat si ji s produkty. Ve chvíli, kdy dojde k takovému spojení, zákazník se již nemusí déle rozhodovat, co si vybere. V návaznosti na minulé zkušenosti se značkami, produkty, jejich kvalitami, vlastnostmi a marketingovým procesem totiž vybírá, který produkt nejvyšší měrou naplňuje jeho potřeby. Pro příští nákup produktu stejné kategorie je celý proces o to rychlejší a jednodušší. Ušetří tak čas, který by jinak vynaložil do rozhodovacího a vyhledávacího procesu, pouze si produkt propojí s předchozími zkušenostmi. Tím tedy značka může vytvářet věrnost svých zákazníků, posilovat své postavení na trhu i svou viditelnost, mimo jiné také budovat bariéry pro vstup na trh pro nové firmy a zajišťovat si konkurenční výhodu (Keller, 2007).

Samotným výhodám pro majitele značek pramenícím ze silné značky je v této práci věnována celá kapitola, přičemž jsou rozděleny na dvě základní oblasti – ekonomické a komunikační výhody.

6. Brand oproti značce umožňuje inkasovat vyšší cenu – zákazníci jsou ochotni si za logo připlatit, preferují výrobky s brandem.

Studie od Scotta (2000) ukazuje, že 72 % zákazníků je ochotno si připlatit za svou oblíbenou značku až o 1/5, tedy o 20 % více než za nejbližší konkurenční značku. Rovněž 40 % zákazníků je ochotno si připlatit až o 1/2, tedy o 50 % více. Společnost Factum Invenio (2008) pak v aplikaci na české prostředí přichází s výsledky studie a uvádí, že až 47 % Čechů má svou oblíbenou značku v oblasti potravin, 46 % v oblasti kosmetiky a 32 % v oblasti práce a úklidových prostředků.

Builová (2013) se přidává a také tvrdí, že značka může pozitivně ovlivnit zákaznickou ochotu zaplatit více, nicméně dále dodává, že se nejedná o izolovaný jev, nýbrž pouze o jeden z více spolu souvisejících jevů. Wang & Ding (2017) pak jevy konkretizují například na zvýšení povědomí, reputace a rozpoznání značky a větší množství příležitostí pro značku. Více jsou tyto jevy rozebrány v dalších kapitolách.

7. Brand umí efektivně eliminovat konkurenci a vytváří emocionální pouto k výrobku nebo službě.

O tomto faktoru hovořil Aaker (2010, s. 97) a definuje jej jako „*pozitivní pocit, který značka zákazníkovi poskytne, a který vytváří emoční benefit, který do jejich prožitku vnáší například hloubku a bohatství*“. Vysekalová (2009, s. 30) pak souhlasí, když uvádí, že značky, které zprostředkují zákazníkům silný emoční prožitek, zvyšují své šance na zapamatování v jejich mysli. Autorka celý tento proces nazývá emocionální oslovení zákazníka.

Velmi úzce spjatým pojmem s tímto tématem je již několikrát uvedený pojem loajalita. Dle Juráškové, která svůj postoj prezentuje v kapitole v literatuře u Vysekalové (s. 220, 2014) se jedná o „*dlouhodobý vztah, který vzniká na základě zkušenosti se značkou a projevuje se postojem spotřebitele („mám rád“) a chováním („nakupuji“)*“. Pokud je zákazník plně loajální, o nabídkách konkurence neuvažuje či je vůbec nereflektuje. Míra loajality má několik faktorů, a to od aktuální situace u zákazníka či na trhu až právě po emocionální pouto se značkou (Vysekalová, 2014).

Příbová (2003) loajalitu člení podle toho, jak často zákazníci značku nakupují, na vysoce věrné (nakupují značku z více než 50 % nákupů), středně věrné (10–50 % nákupů) a málo věrné (méně než 10 % nákupů). Aust (2023) uvádí, že zvýšení věrnosti

zákazníků o 5 % může přinést až 95% nárůst zisku a také že největší motivací Čechů pro vstup do věrnostních programů prezentují slevy a nabízené množství. Pánek (Aust, 2023) v tomto ohledu zdůrazňuje neopomenout občasné překvapení zákazníka, protože pokud odměna předčí zákazníkovo očekávání, pak se vyplavuje vyšší množství dopaminu, což způsobuje, že zákazník je připoután ještě pevněji a chce produkt ještě více. V aplikaci na fotbalové prostředí lze věrnostní programy také vidět stále častěji. Výrazným příkladem poslední doby může být nový věrnostní systém pro permanentkáře klubu AC Sparta Praha (2022).

3.1.1 Prvky značky (ve sportu)

Prvky značky jsou, jak již bylo zmíněno, esenciálním faktorem pro tvorbu značky, sloužící k její identifikaci a diferenciaci. Následně by prvky měly být vybírány a aplikovány tak, aby zvýšily povědomí o značce, posilovaly žádoucí image a asociace se značkou nebo také přinášely pozitivní vjemy a pocity apod., které díky tomu bude mít konzument spojené se značkou. Pokud mají prvky splňovat tyto funkce, musí však každý prvek zvlášť obstát v základní otázce: *Jaké budou konzumentovy vjemy a pocity, pokud jediné, co by znal a s čím by přišel do kontaktu, je právě ten jeden prvek?* (Keller, 2013, s. 142).

Možnosti, které v sobě prvky značky skrývají, jsou velmi široké viz obrázek č. 3. Pro účely práce však došlo k zúžení prvků na prvky dobře aplikovatelné a využívané ve sportovním prostředí.

Obrázek 3: Prvky značky



Zdroj: Janoušek (2024), vlastní zpracování

- **Název** – základní a klíčový prvek, který by v sobě měl zachytit esenciální asociace, jedinečnost, signifikanci a rozpoznatelnost v prvních pár vteřinách. Neméně důležitá je jednoduchost a snadná zapamatovatelnost názvu. V aplikaci na sportovní kluby se jedná o samotné názvy klubů, které jsou tedy již dané a příliš se nemění (Keller, 2013).

Příbová (2003) ještě dodává, že jméno by ideálně mělo také vyvolávat pocity a emoce a při jeho tvorbě by se v dnešní době mělo myslet i na případný vstup na globální trh. Kotler (2013) v kontextu mezinárodnosti nabádá k obezřetnosti názvu v jiných zemích, respektive zjištění si významu názvu v jiných jazycích, aby neznamenal například něco hanlivého.

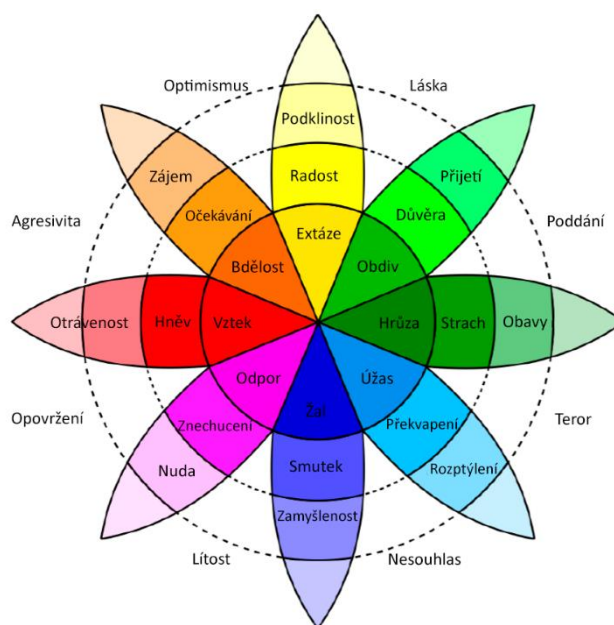
- **Logo** – je základním vizuálním a grafickým prvkem značky a dle Vysekalové (2009, s. 49) „*představuje konstantu sloužící k jednoznačné identifikaci daného subjektu a je důležitým prvkem všech komunikačních aktivit*“. A dle Chernatony (2009) by logo mělo být v souladu s charakterem a významem značky, jako je tomu například u značky Shell, která má ve svém logu mušli. Henderson a Cote (1998) svůj pohled na logo zaměřují především směrem ke značení výrobků a říkají, že logo by hlavně mělo evokovat vzpomínky zákazníků, urychlit proces rozpoznání a propojení asociací a dovést zákazníka k pozitivnímu rozhodnutí o koupi. Keller (2013) také zdůrazňuje důležitost loga v kontextu budování hodnoty značky a povědomí díky jeho jedinečnosti a rozpoznatelnosti. Dále však také rozděluje loga na ta, jež obsahují symbol a nápis, na loga, která obsahují pouze symbol nebo pouze nápis. Park (2013) kombinaci nápisu a symbolu vnímá jako ideální, protože umožňuje zachování symbolu v paměti, jenž je doplněným nápisem akcelerován.

V praxi českého fotbalového prostředí se vyskytuje kombinace symbolu s názvem a čistého symbolu, obecně se dá říci, že nová loga po nedávném rebrandingu neobsahují text či pouze počáteční písmena, zatímco stará a dříve tvořená loga obsahují i kompletní název klubu, často i rok založení viz obrázek č. 5. Na to se dnes již vůbec důraz neklade a není to ani nutné.

Velmi důležitou roli v rámci tématu loga hraje také výběr barev. Každá barva v nás totiž vzbuzuje rozdílné psychologické reakce, emoce a dojmy. Tímto tématem se zabýval Plutchik, který vytvořil Plutchikovo barevné kolo

emocí (viz obrázek č. 4). Podle serveru Webo-agency.cz totiž až 80 % zákazníků pomáhá barva rozeznat značku a spojit si ji s danou firmou (Webo-agency.cz, 2024).

Obrázek 4: Plutchikovo barevné kolo emocí



Zdroj: Webo-agency.cz (2024), vlastní zpracování

V praxi českého fotbalového prostředí pak můžeme vidět, že se převážně jedná o tmavou škálu palety barev, přičemž nejčastěji používané barvy jsou černá, modrá, červená či zelená (viz obrázek č. 5). Červená barva stimuluje lidské tělo, podněcuje nervové impulsy a zvyšuje krevní tlak i tlukot srdce. Černá bývá spojována s autoritou, silou a stabilitou. Modrá zase vyvolává uznání a hrdost. Je tedy i zde patrná jasná souvislost vybraných barev, které prezentují i celkové klubové barvy a následně i prostředí – stadiony, sociální sítě apod (Webo-agency.cz, 2024).

Obrázek 5: Loga klubů FORTUNA:LIGY



Zdroj: FORTUNA:LIGA (2024), vlastní zpracování

- **Postava/maskot** – Keller (2013) hovoří o speciálním typu symbolu, který v sobě nese postava, ať už lidská, či uměle vytvořená, implementovaná do reality. Typickým příkladem takovéto velmi dobře vytvořené a funkční postavy, která okamžitě evokuje značku, je Alzák (zelený mužík od Alzy). Výzkum

Ivanova (2021) ukazuje na 99% rozpoznatelnost Alzáka respondenty, přičemž počet respondentů průzkumu se blížil 100. Dalším příkladem postavy může být liška a Českomoravská stavební spořitelna.

V aplikaci na sportovní prostředí pak tuto postavu může reprezentovat maskot klubu, který je v praxi běžně využíván. Tůma (2015) maskota chápe jako nástroj sloužící k méně formální komunikaci klubu s fanoušky. Slowikowski (1993) zdůrazňuje důležitost emoční složky maskota, která spouští i emoční reakce v publiku. V současnosti českého fotbalu není potenciál tohoto prvku využíván – ne všechny kluby ho mají, a i když ho mají, zpravidla není uchopen tak, aby pomáhal budovat značku, její povědomí a pozitivní asociace s ní spojené. Dobrým příkladem práce s maskotem ve sportu však může být třeba klub Piráti Chomutov, který svého maskota uchopil jako základní prezentaci klubu a také jako marketingový nástroj a produkt, přičemž obě složky pracují v kýžené symbióze. Maskot zvaný Picaroon je klíčovým prvkem loga klubu, viz obrázek č. 6. Je velmi často součástí virálních komunikačních aktivit klubu a má vytvořený celý obchodní koncept, jehož součástí je například možnost koupě balíčků, které s různými obměnami obsahují účast maskota na narozeninových oslavách, večírcích apod., stejně tak jako možnost oslavy narozenin přímo v hale během zápasu (Piráti Chomutov, 2024).

Obrázek 6: Logo klubu Piráti Chomutov



Zdroj: Piráti Chomutov (2018), vlastní zpracování

- **Slogan** – dle Kellera (2013) se jedná „o krátkou frázi, která nějakým způsobem informuje či popisuje značku“. Dle AMA (American marketing association, 2014) se pak jedná o „verbální nebo psanou část reklamního sdělení, která shrnuje hlavní myšlenku v několika zapamatovatelných slovech“. Funkční slogan

tedy v obou případech pomáhá vytvářet povědomí o značce, pozitivní asociace apod. Vysekalová (2009) také vyzdvihuje realitu toho, že dobré slogany často pomohou prezentovat synonymum pro značku či produkt, jako příklad uvádí Matula (2018) třeba Nike a jeho slogan „Just Do It.” či McDonalds a jeho „I’m Lovin’ It.”.

Příbová (2013) funkci sloganu propojuje s emocemi, jež se týkají produktu a měly by pomoci budovat vztah zákazníků s produktem a také umožnit odlišit se od konkurence. Irwin, Sutton a McCarthy (2008) také zdůrazňují roli sloganů při budování povědomí o značce.

Keller (2013) zároveň upozorňuje také na to, že slogany mohou být často spjaty také s kampaněmi a poskytnout tak základní komunikační linku. Názorným příkladem v českém sportu mohou být třeba obě pražské Sparty – hokejová i fotbalová, které využívají vlastní slogan a komunikační linku „Spartu #nezastavíš” respektive „Na Spartu” jako základní linku komunikace, na ni následně navlékají i jednotlivé sezónní komunikační linky a poté i kampaně.

Hájková (2021) uvádí 3 klíčová pravidla pro dobrý slogan – kontrast, emoce, opakování. Slogan se musí odlišit od ostatních ve stejném oboru. Příkladem může být opět Alza a její slogan „Masakr cen”, který dle výzkumné agentury Behavio (2021) ke značce správně přiřadilo 79 % dotazovaných respondentů. Slogan „Plníme přání” od Mall.cz pak správně přiřadilo pouze 15 % dotázaných. O druhém klíčovém faktoru, tedy emocích, pro slogan Hájková (2021) hovoří shodně s Příbovou (2013). Příkladem může být slogan ČD „To by se vám ve vlaku nestalo”, který dle Agentury Behavio správně přiřadilo 32 % Čechů. Závěrečným pravidlem pro slogany je opakování. Vytvořit funkční slogan a ten v obměnách či kreativně upravovat, aby si zákazníci na něj zvykli a vryl se jim do paměti. Je to běh na delší trať, ale výsledek se vyplatí.

- **Znělka/jingle** – Příbová (2000, s. 45) uvádí, že „vznik *jinglů* významně přispívá k budování povědomí o značce, protože komplexně využívá sluchového vstupního kanálu do vnímání spotřebitele“. Keller (2013) i Příbová (2000) se shodují, že jingly představují jakousi prodlouženou ruku sloganů, které mohou být zhudebněny. Je zde však velmi kruciólní chytlavost znělky, což říká

i Hamerský (2021), když jako klíčové prvky úspěšných znělek vidí originalitu a snadnou zapamatovatelnost. Výzkum Northa a Hargreavese (2008) ukazuje, že s dobře zvolenou hudbou je až o 96 % vyšší pravděpodobnost, že si zákazník značku zapamatuje, než je tomu v případě použití špatné či žádné hudby. Knoeferle a spol. (2011) uvádí, že například při použití pomalejší podkresové hudby na prodejnách tržby zaznamenaly růst až o 38 %. Vliv hudby na lidské rozhodovací a nákupní chování je značný.

Kellerem (2013, s. 164) je znělka definovaná jako „*zhudebněná zpráva či posláni, které má návaznost na značku*“. A v tomto případě lze za znělku považovat například i úryvek hymny klubu či s jistou benevolentností i samotnou hymnu, protože principem je sluchový vjem spojený se značkou.

Při zachování principu sluchového vjemu ve spojení se značkou lze jako prvek značky v aplikaci na sportovní prostředí do jisté míry považovat například i neautorskou hudbu klubu. Příkladem může být spojení skladby Tarzan Boy od Baltimora a klubu HC Sparta Praha či skladby Raketou na Mars od Věry Špinarové, kterou jako gólový song již několik let pouští klub Florbal Chomutov. Toto spojení se tak vžilo natolik, že se klubu někdy přezdívá „chomutovská raketa“ (Šarša, 2018).

3.1.2 Povědomí o značce

Povědomí o značce podle Aakera (2010, s. 10) „*prezentuje sílu přítomnosti dané značky v mysli spotřebitele*“. Keller (2013, s. 73) definuje 2 základní komponenty povědomí o značce: rozpoznání značky jako schopnost rozpoznat značku například v obchodě a schopnost vybavení si značky v paměti, pokud se hovoří o odvětví, jež značka reprezentuje.

Janča (2022, s. 28) se zase ve své definici vycházející ze sportovního prostředí zaměřuje i na kontext spojený se značkou, když povědomí definuje jako „*kolik lidí značku zná, popř. si vybavuje v daném kontextu*“. Ve stejném duchu o tomto pojmu hovoří také Gustafson a Chabot (2007), kteří ovšem do znalosti značky řadí i znalost jejích produktů. Kotler a Keller (2016) pak zdůrazňují význam povědomí značky, protože z jejich pohledu bez povědomí o značce nelze budovat její hodnotu. Dle stejných autorů lze také říci, že povědomí o značce „*odkazuje na míru, do které spotřebitel může identifikovat značku*,

což umožňuje marketérům měřit schopnost spotřebitelů identifikovat značky za různých podmínek”. Aaker (2015) pak rozšiřuje důležitost pojmu a jeho rozsah mimo vnímání a oblíbenost značky i na spotřebitelské a nákupní chování, což následně může zvyšovat i věrnost a loajalitu. Bernarto a spol. (2020) pak v návaznosti na studie Bilgina (2018), Permana a Ilhama (2018), Saleema (2015) Sau a Changa (2018) dokazující korelaci v Aakerovo tvrzení, přichází se třemi hypotézami: H1 – Čím vyšší je povědomí o značce, tím vyšší je image značky; H2 – Čím vyšší je povědomí o značce, tím vyšší je důvěra ke značce; H3 – Čím vyšší je povědomí o značce, tím vyšší je loajalita ke značce. Ve své studii Bernarto a spol. (2020) všechny tyto hypotézy potvrzují. Povědomí o značce je tedy velmi důležitý základ pro jakoukoliv další práci se značkou v mysli spotřebitelů. Současně je možné pomocí růstu povědomí o značce pozitivně (avšak i negativně) ovlivňovat její image, loajalitu zákazníků ke značce a důvěru k ní. Povědomí o značce představuje kruciólní prvek.

3.1.3 Identita a image značky

Identita značky dle Vysekalové (2009, s. 14) „představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty”. Podobně pojem definuje i Horáková (2008) či Bedrnová a Nový (2002). Veber (2000) zdůrazňuje jedinečnost a osobitost firmy a jejího charakteru, vnější odlišnosti, které se následně mají projevovat v prvcích značky. Ve shodě s Vysekalovou (2009) hovoří i Aaker (2010, s. 68), který ovšem navíc poskytuje komplexnější měřítko identity, když představuje 4 základní existující pohledy na identitu, které vychází z předmětu značky – značka jako produkt, organizace, člověk či symbol. Každá z těchto skupin se pak liší různými postupy a aplikacemi identity, ale pro účely této práce je není potřeba blíže uvádět.

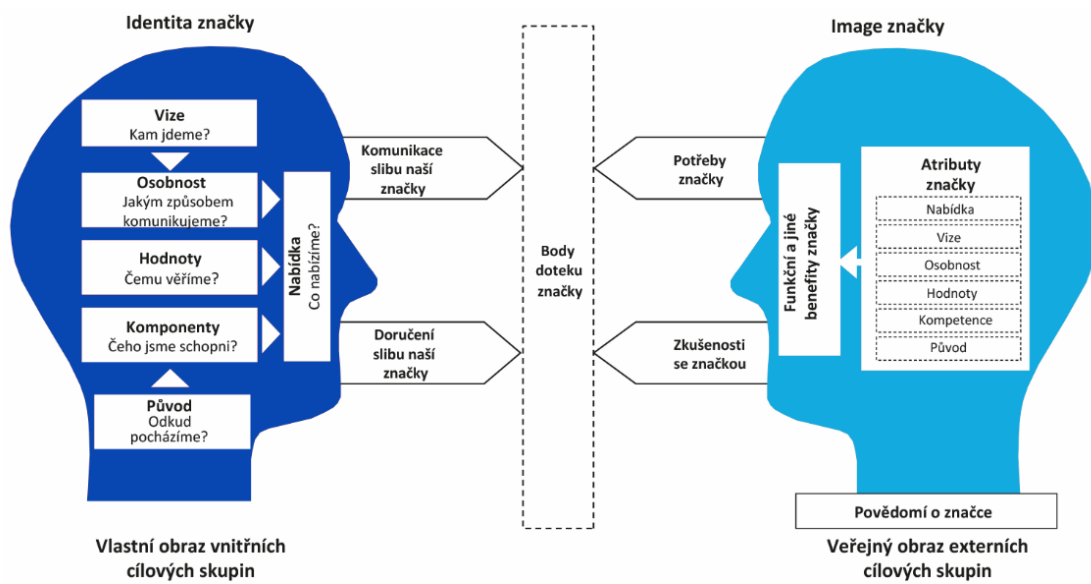
Samotný překlad slova „image“ pak podle Velkého slovníku marketingových komunikací (Jurášková a kolektiv, 2012, s. 91) je: „soubor názorů, myšlenek a dojmů, které si člověk o firmě, organizaci či výrobku vytváří na základě osobních zkušeností, vlivu marketingových komunikací a informací získaných od jiných osob.” Vysekalová (2009, s. 94) pak upozorňuje na možnosti projekce, a tedy vytvoření psychologické reality o značce v hlavě konzumentů, která však nemusí být vůbec v souladu se skutečnostmi reálného světa. Tato psychologická realita pak může být pozitivní, či negativní – lepší

dojem, než je realita, či horší. Foret a spol. (2021) na to dále navazují, když vytváří druhy image – vnitřní, vnější a skutečný.

Je možné zde sledovat základní důležitá fakta: vědět, jakým image se značka chce prezentovat, následně detekovat, jaký je vlastní image značky o ní samotné a v neposlední řadě monitorovat, jaký image má značka v myslích spotřebitelů spolu s jeho případným odchýlením od cíleného image a reality. Aby byla značka schopna prvotní definice vlastního image, je potřeba mít dobře definovanou identitu značky, která poskytuje základní stavební kámen (Vysekalová, 2009).

Nejlépe jsou vztahy mezi identitou a image značky znázorněny ve schématu č. 1 (Burnann a spol., 2017, s. 110), kde jsou zřejmé spojitosti a vazby mezi jednotlivými pojmy. Pojmy, jako jsou značka, její identita a image jsou často přirovnávány k jistému zosobnění či výstupu jako jakási osobnost, o tom hovoří například Vysekalová (2009) či je na tom založená celá teorie archetypů značky, jež pramení již v antice, následně se vyvíjí přes Junga (1994) až k Markovi (2012), který se jí hluboce věnuje a popisuje ji. Pro práci bylo toto schéma od Burmanna a spol. (2017, s. 110) vybráno právě proto, že znázorňuje image a identitu dvou osob v podprahové i přímé (vědomé i nevědomé) komunikaci. První osobou je právě značka, jejíž základ tvoří identita, na kterou se váže vlastní image v rámci interních skupin, a druhá osoba představuje populaci, jež značku vstřebává, a tedy její image, které pramení v povědomí o značce. Schéma také sděluje klíčové body či otázky, které pomáhají definovat a vytvořit identitu a image. Následně také znázorňuje body dotyku mezi oběma skupinami, které vychází ze snadno přenositelných smyslů – zrak a sluch, jimiž primárně dochází ke vjemu značek (hmat, čich a chuť jsou samozřejmě možné také, ale nejsou tak snadno šířitelné, například skrz sociální sítě). Smyslu sluchu využíváme skrze schopnosti mluvy, například tedy v případě Word of Mouth marketingu. Ve schématu je také prozřetelná extrémní důležitost znalosti svých cílových skupin, aby značka mohla doručit to, co skutečně chce, a aby nedošlo k nepochopení (Burmanna a spol., 2017).

Schéma 1: Identita a image značky



Zdroj: BURMANN a spol. (2017, s. 110), vlastní tvorba

3.1.4 Positioning značky

V návaznosti na předchozí kapitulu nelze opomenout téma positioningu značky. Positioning je pojmem poměrně známým a Velký slovník marketingových komunikací (2012) jej definuje následovně: „jedná se o proces zařazení, umístění výrobku, jeho značky, služby na trhu, jeho odlišení mezi produkty stejných výrobních skupin.“ V aplikaci na značku se pak podle Kotlera (2001, s. 298) jedná o „proces, při kterém získává image firmy určité odlišné místo v povědomí cílových zákazníků. Cílem umístování je vytvoření takové tržně orientované hodnotové pozice, která je přesvědčivým důvodem pro koupi“.

Vztah mezi identitou a image a pozicí značky jasně stručně vysvětluje Aaker (2010, s. 71) viz Tabulka č. 1, když sděluje, že pozici si značka buduje pomocí těch částí značky a hodnot, které mají být aktivně sdělovány cílové skupině. Dle Kellera (2013, s. 79) se tak jedná o „nalezení vhodného místa v mysli skupiny spotřebitelů nebo vybraného segmentu tak, aby cílová skupina vnímala značku jako tu správnou a tu, kterou chtějí.“

Tabulka 1: Identita, image a pozice značky

Image značky	Identita značky	Pozice značky
Jak je značka aktuálně vnímána	Jak má značka být vnímána v návaznosti na její strategie	Ty části identity značky a hodnot, které mají být aktivně komunikovány cílovému publiku

Zdroj: Aaker (2010, s. 71), vlastní tvorba

K vytyčení a dosažení té správné pozice značky na trhu jsou esenciální následující kroky: definovat si cílovou oblast a skupinu, protože je kruciólní vědět, komu má být značka doručována, analyzovat konkurenci, protože je velmi důležité znát soupeře značky a vědět, s kým má značka tu čest, znát její podobnost s konkurencí, aby byla schopna detekovat průniky s konkurenčními značkami, a v neposlední řadě znát odlišnosti značky od konkurence, protože to umožňuje finální detekci vhodné pozice značky na trhu. Díky výše zmíněným procesům by značka také měla dostat dobrý základ pro tvorbu vhodné strategie implementace a komunikace její pozice (Keller, 2013, s. 79).

3.1.5 Strategická práce se značkou ve sportu

Pojem strategická práce se značkou tato práce přebírá od Tomáše Janči – marketingového konzultanta a specialisty na sportovní marketing, zakladatele platformy Sportiz, Sport Alive a mnoha dalších, který se tomuto pojmu rozsáhle věnoval a definoval jeho základní oblasti, jež jsou dále představeny a rozebrány (Janča, 2024).

1. Diagnóza

Do diagnózy dle Janči (2022, s. 31) spadá především „*pochopení toho, co mám jako člověk v klubu v rukou*“. Pod tímto si autor představuje důkladnou znalost zákazníků, historie a klubového kontextu, pochopení fanoušků a pravidelný monitoring jejich názorů, přehled o možnostech a formách sběru dat. Důležitost počáteční diagnózy zdůrazňuje také Schilhaneck (2008, s. 16), který ve své studii zabývající se řízením značek v profesionálních fotbalových klubech v Německu dochází ke zjištění, že 8 z 8 dotazovaných expertů považuje situační analýzu a diagnózu za vůbec nejdůležitější prvek při rozvoji a řízení značky. S esenciálností diagnózy souhlasí také Aaker & Joachimsthaler (2001), Bruhn (2000) či Meffert & Burmann (2002). Dle autorů

by diagnóza měla zahrnovat porozumění značce a vyjasnění její pozice vůči vnějšku, výzkum zákazníků a analýzu konkurence. Janča diagnózu pak dělí na 2 základní části – co jsme a co nejsme a strategii. Schilhanec (2008) pak většinu těchto témat řadí do tzv. strategické úrovně značky, na kterou následně navazuje operativní úroveň a cílová úroveň.

A. Co jsme a co nejsme

Základním stavebním kamenem je definování si toho, co jako klub jsme a co nejsme. Základem pro správné ukotvení značky je zhmotnění značky a jejích komponentů, které jsou rozvedeny v předchozích kapitolách. Následným krokem je definování pozice značky vůči cílové skupině, detekce bodů dotyku, ukotvení klíčových aktivit značky a kódů neboli prvků značky (Janča, 2022).

Obecně rovině témat cílové skupiny, positioningu a prvků značky je věnován značný rozsah již v předchozích kapitolách. Bude zde tak přiblížena samotná aplikace v klubovém prostředí České republiky.

i. Cílová skupina – Základem klubových cílových skupin ve sportu je geografické vymezení městem, regionem či okresem. Další členění už je velmi specifické a otázkou je, zda kluby k dalšímu členění či segmentaci vůbec přistupují. Ideálně by však práce s geografickým segmentem měla obsahovat následující:

- Zásah celého geografického segmentu – k tomu by měly kluby sahat při komunikaci značky jako takové, s čímž tato práce dále pracuje pod pojmem „brandová komunikace“ či „brandová kampaň“. Jedná se tedy o takový obsah, který podporuje povědomí o značce jako takové. Více je tento pojem vysvětlen v bodě č. 4 – krátká a dlouhá hra. Při komunikaci značky je dobré oslovovat celý geografický segment a posilovat tak svou značkou a rozšiřovat svou základnu příznivců (Janča, 2022).
- Užší zacílení na jednotlivé segmenty – toho by kluby měly využít v rámci taktické aktivační komunikace, což v sobě

skrývá například segmenty zacílení komunikace na náборы, permice, nové dresy a kolekce, eventy apod. Více opět v bodě č. 4 (Janča, 2022).

Je tedy žádoucí umět vytyčit cíl komunikace a k němu správně přiřadit segment pro zasažení, který klub má již detekovaný z diagnózy, stejně tak jako uchopení segmentu, oslovení, komunikací s nimi apod. Zkráceně tedy otevírat správně šuplíčky pro komunikaci, kterou jsou třeba, a přepínat mezi nimi.

- ii. **Positioning** – V aplikaci positioningu značky na sport se pak v očích Janči (2022, s. 39) jedná o „*pevné ukotvení značky a její dlouhodobý kompas*“, což je v souladu s názory a pohledem autorů rozebranými v kapitole obecného positioningu značky.

Janča (2022) také sděluje podmínky, které musí positioning značky ve sportu splňovat, chce-li uspět. Fanoušek nebo jakákoliv jiná cílová skupina musí však značku a její doručení vnímat jako relevantní a vidět v ní smysl. Následně musí positioning vycházet z klubové reality, musí být jedinečný nebo musí umět doručit svou značku lépe než konkurence (například v konkurenci dalších lokálních sportovních klubů), je tedy potřeba velmi vysoká míra faktoru diferenciacce značky klubu.

Autor přesouvá zrak od složitých modelů positioningu, ve kterých by se kluby mohly ztratit, a směřuje je k jednoduchosti a vytyčení 3–4 jasných bodů, které jasně a stručně sdělí, co dělá klubovou značku jedinečnou a význačnou a na čem kluby následně mohou stavět. Například využívá třeba klub Předvýchěr.CZ Florbal Mladá Boleslav, který má svou značku postavenou na třech základních a jednoduchých pilířích viz obrázek č. 7 (Janča, 2022).

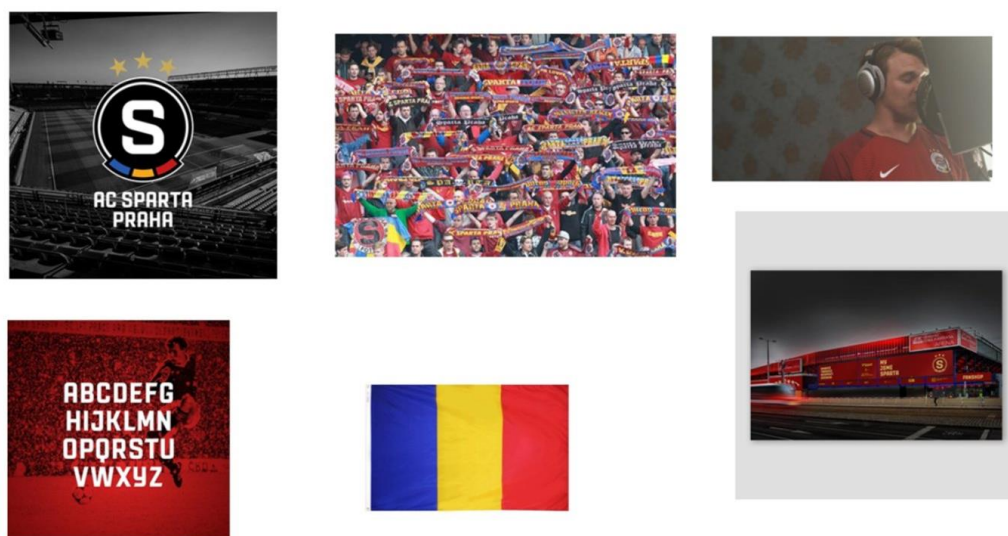
Obrázek 7: Positioning Florbal Mladá Boleslav



Zdroj: Janča (2022, s. 42)

- iii. **Kódy značky** – Závěrečnou částí strategie jsou kódy neboli prvky značky, které představují zhmotnění klubové DNA do prvků, které jsou následně marketingově zpracovány a zapracovány do předchozích částí strategie. V aplikaci na sportovní prostředí pak jako příklad může posloužit fotbalová Sparta, která má své DNA, a jak aktuálně sama komunikuje také gen ACS, vnuknutý například do prvků: logo, vlajka, font, stadion, rituál při hymně, vítězný song apod viz obrázek č. 8 (Janča, 2022).

Obrázek 8: Kódy značky klubu AC Sparta Praha



Zdroj: Janča (2022, s. 45)

B. Strategie

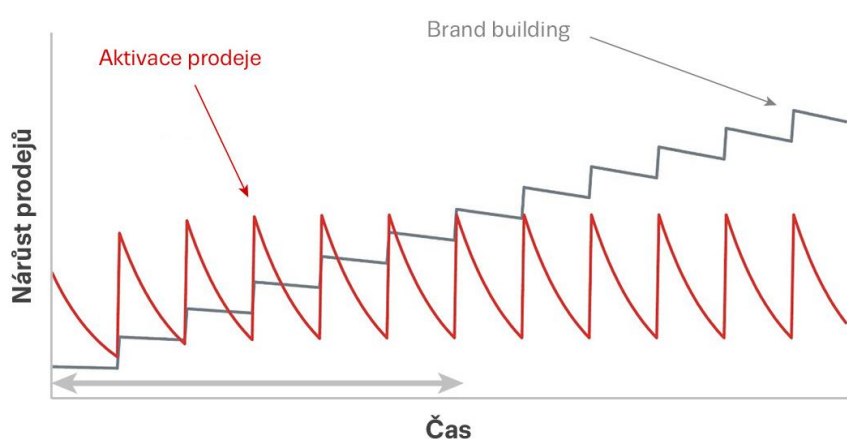
Strategie neboli plán si dle Janči (2022) jako své vstupy bere výstupy z předchozích analýz a diagnóz a od nich odvíjí své další kroky a působení. Dle Schilhanecka (2008) je strategie značky posledním krokem na úrovni strategických rozhodnutí, po kterém se přechází k operativní úrovni značky.

2. Krátká a dlouhá hra

Krátká a dlouhá hra v tomto případě přeneseným názvem prezentují brandové kampaně a komunikaci, které jsou již zmíněny výše, a aktivační kampaně a komunikaci. Oba druhy jsou v této kapitole blíže představeny. V ideální situaci by kluby měly dbát na oba druhy kampaní, které spolu dohromady kooperují, a přinášejí žádoucí výsledky, které jsou v tomto úseku přiblíženy (Janča, 2022).

Vzájemný vztah a princip, fungující mezi oběma je patrný v grafu č. 1. Brand building (budování značky) je prezentovaný právě brandovými kampaněmi a aktivace prodeje zase aktivačními kampaněmi, časové zaměření obou kampaní je prozřetelné. Budování značky je dlouhodobé a konzistentní, zatímco aktivace prodeje je pravidelná, ale dočasná záležitost.

Graf 1: Aktivační a brandové kampaně

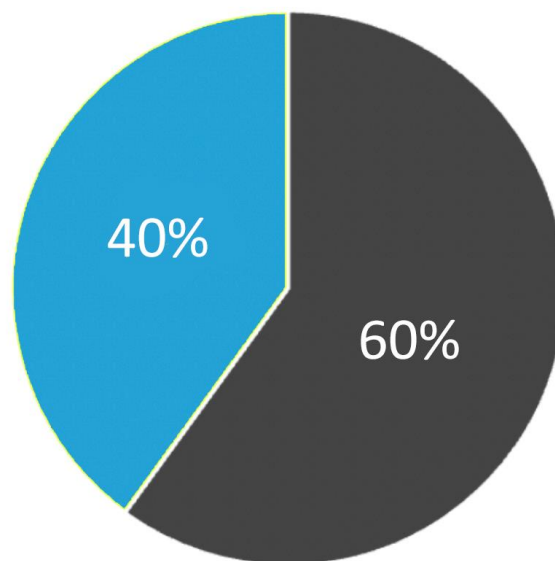


Zdroj: Sklik Akademie

Doporučený poměr toků peněz směřujících do kampaní je 60 % do dlouhodobých, tedy brandových kampaní, a 40 % do krátkodobých, tedy

aktivačních kampaní. Mezi doporučovatele tohoto poměru se řadí například Barnard (2024) nebo Ritson (2021) či Binet a Field (2013). Jak práce uvádí v kapitole ekonomických výhod silných značek, tematika rozpočtů a financí je ve sportu problematickou oblastí, a proto se dá předpokládat i poddimenzování rozpočtů na oba druhy kampaní, a to v návaznosti na výsledky výzkumu Janči (2022), kde samotné fotbalové kluby na poddimenzování upozorňují.

Graf 2: Poměr finančních toků brandových a aktivačních kampaní



Zdroj: Barnard (2024), vlastní tvorba

- **Brandové kampaně** – Tento druh kampaní se zaměřuje na posílení pozice klubu a jeho positioningu, zlepšování a zvyšování parametrů značky. Tyto kampaně se pravidelně a dlouhodobě opakují a zaměřují se na budoucnost. Typickým aktuálním příkladem takové komunikace ze sportu v Česku mohou být například brandové tramvaje klubů HC Sparta Praha a AC Sparta Praha (Janča, 2021).

Strauss a spol. (2005) dodávají, že tyto kampaně jsou plošné a jedná se především o viditelné prvky, například o bannery apod. Reklama počítá s tím, že si na ni lidé v budoucnu vzpomenou a ovlivňují budoucí nákupní chování uživatelů, zvýší důvěryhodnost značky, a tedy navýší konverzní poměr.

- **Aktivační kampaně** – Aktivační kampaně v aplikaci na sport představují třeba kampaně spojené s ticketingem nebo zaměřené na merchandising

či kontakty apod. Jsou to kampaně směřující k okamžitým konverzím, přináší tržby a ROI (návratnost investic) do 12 měsíců. Takto získané finanční prostředky pak mají pokrývat investice do dlouhodobých brandových kampaní (Janča, 2021).

Strauss a spol. (2005) ještě upozorňují na účel a načasování výkonnostních kampaní. V návaznosti pak Krutiš (2007) dodává, že kampaně necílí na informaci, kdo produkt prodává, ale na to, že produkt je dostupný přesně v tom okamžiku, kdy ho zákazník chce koupit. Často tento typ kampaní využívá metody CPC – náklady na proklik.

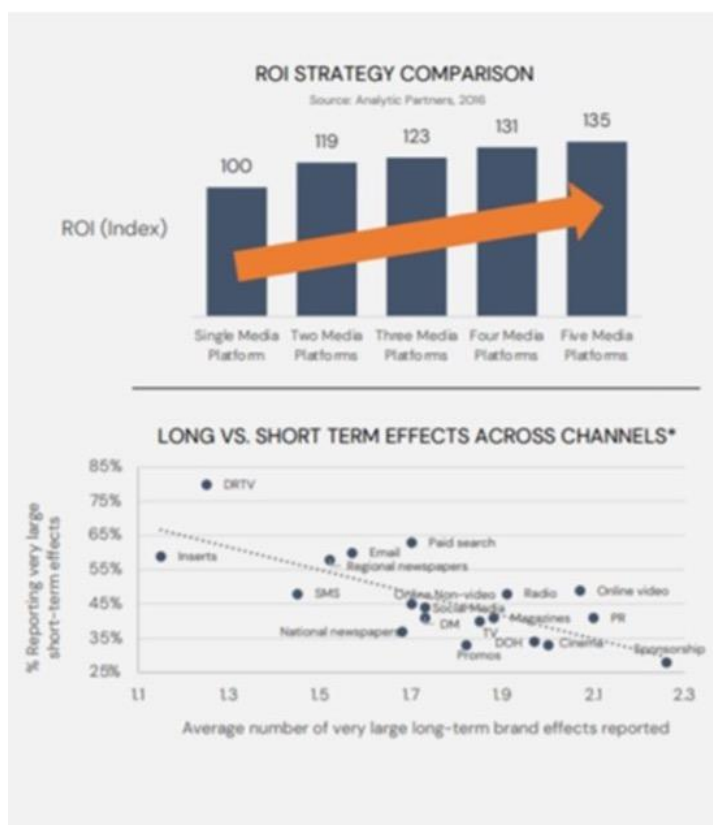
3. Dostatečný zásah

Tento bod navazuje na předchozí. Komu kampaně doručovat a pro koho jsou primárně cílené, je věc přímo související s kampaněmi. Aby docházelo k růstu povědomí o značce, je potřeba brandovými kampaněmi oslovovat lidi mimo již vlastní vytvořené publikum. Lidi, kteří už jsou uvnitř, totiž klub zasáhne v každém případě, ale zdroj růstu komunity a publika klubu je právě mimo tento okruh. Je třeba si však také uvědomit, že tyto zásahy mimo vlastní skupinu představují náklady navíc. Na druhou stranu v realitě lokálních klubů je možné tento krok ekonomicky zefektivnit a využít potenciálu ukrytého v partnerství s firmami mimo sport, které – jak práce vysvětluje v kapitole Emoce jako privilegium sportu – mohou nabídnout klubu prostor pro oslovení mimo jejich klasický rámec a stejně tak i na zpět. Je ovšem třeba být si velmi dobře vědom účelů navazování partnerství a následně je také zúročit (Janča, 2022).

4. Více kanálů

S dostatečným zásahem je velmi úzce spjat také další bod, kterým je rozproštění komunikace do více kanálů, a to hned z několika hlavních důvodů. Prvním důvodem je zvýšení zásahu, který umožňuje skrze různé kanály oslovit různé škály lidí. Dále pak zvýšení frekvence zásahu, protože při působení na různých kanálech umožňuje méně násilný způsob, jak zvýšit frekvenci zásahu jednotlivých překrývajících se skupin. A v neposlední řadě se jedná o zvýšení ROI kampaní – více kanálů také přináší vyšší ROI (návratnost investic) kampaní viz graf č. 3, zároveň je důležité rozlišovat kanály vhodné pro brandové kampaně a kanály vhodné pro aktivační kampaně (Janča, 2022).

Graf 3: ROI v závislosti na množství kanálů

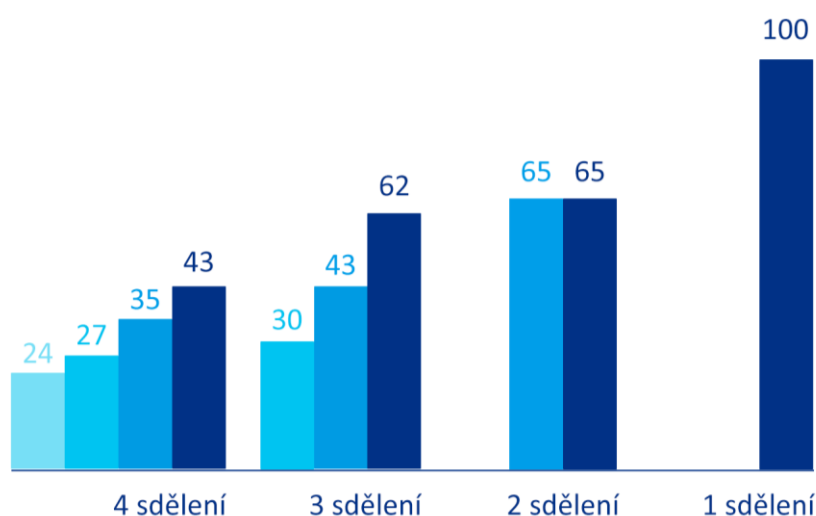


Zdroj: Field a Binet (2008, s. 62)

5. Jednoduché sdělení

V jednoduchosti je síla, jak tvrdí Janča (2022), a to platí dvojnásob v dnešním přehlceném světě, kdy konzumentovu pozornost udrží sdělení sotva pár vteřin. Je důležité vybrat jedno jasné sdělení a to správně doručit, což dokazují čísla Browna (2015). Více sdělení již tříští konzumentovu pozornost a tím i zapamatovatelnost viz graf č. 4, kde lze vidět, že přidáním druhého sdělení snižujeme pravděpodobnost zapamatování obou sdělení o 35 %, s třetím jsou pak již dvě sdělení pod hranici 45 %, se čtyřmi jsou pak všechna sdělení pod 45 %.

Graf 4: Pravděpodobnost vybavení si reklamního sdělení

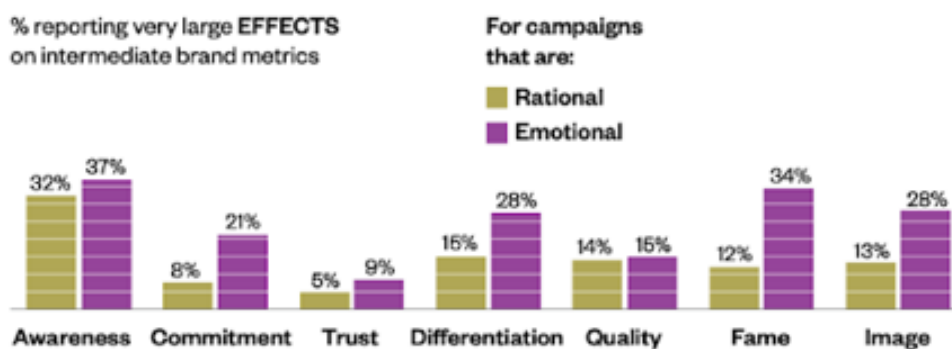


Zdroj: Kantar Millward Brown (2015), vlastní tvorba

6. Kreativita a emoce

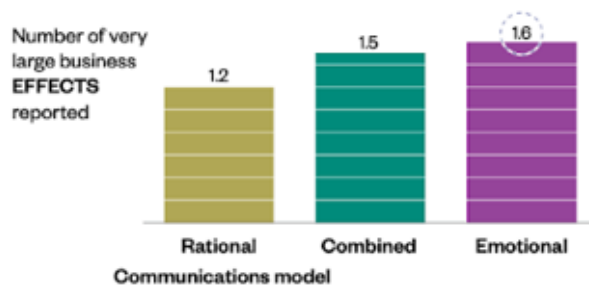
Emoce v kontextu sportu jsou podrobně rozebrány v samostatné kapitole věnované samotným emocím. Ovšem v číslech a v aplikaci na samotné kampaně poskytují Binet a Field (2013) následná čísla, která velmi jasně demonstrují důležitost emocí a jejich jasnou převahu nad ratiem. Například v grafu slávy neboli oblíbenosti 34 % firem uvádí, že emocionální kampaně mají výrazný efekt, zatímco pouze 12 % tvrdí to samé o racionálních kampaních. Celkem 55 % firem také uvádí významný dopad emocionálních kampaní na prodeje, kdežto u racionálních kampaní je to téměř o 10 % méně.

Graf 5: Emoce v reklamních kampaních



Zdroj: Binet a Field (2013, s. 53)

Graf 6: Emoce v reklamních kampaních



Zdroj: Binet a Field (2013, s. 53)

Důležitost kreativity zase dokládá následující studie, řádek č. 2 ukazuje, že hned druhým nejúčinnějším faktorem pro zefektivnění a katalyzaci komunikace je právě kreativita.

Tabulka 2: Faktory ovlivňující ROI

FIGURE 2: TOP 10 WAYS TO IMPROVE ADVERTISING ROI		
Position	Factor	Profit multiplier 2014
1	Market/brand size + share	18.00
2	Creative – tagging, ad length	12.00
3	Budget-setting across geographies	5.00
4	Budget-setting across portfolios	3.00
5	Multimedia campaigns	2.50
6	Budget-setting across variants	1.70
7	Cost and product seasonality	1.60
8	Product vs. equity vs. season	1.40
9	Laydown (of spend over time)	1.15
10	Target audience	1.10

Source: Various; Data2Decisions

Zdroj: Dyson (2014)

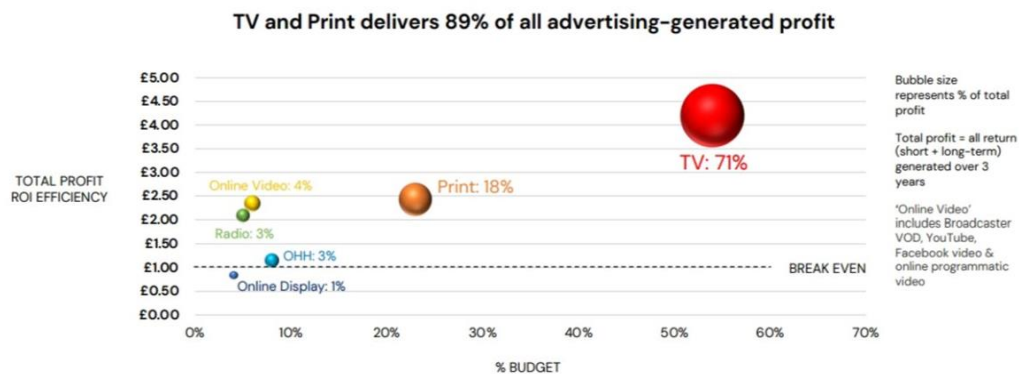
7. Online video

Klasický brand-buildingový mix, který v sobě skýtá TV, rozhlas

a outdoorové plochy, je v ekonomické realitě většiny českých klubů jen těžko dosažitelný a už vůbec ne udržitelný. Proto musí svou strategii koncipovat trochu jinak, řešením mohou být online videa. Ani ta nejsou zcela bez nákladů, nicméně financování je dostupné a poměr cena/výkon dobrý. Ve virtuálním světě jsou navíc velkým hráčem a hybatelem již několikrát zmiňované emoce, o které ve sportu není nouze, což může klubům hrát do karet (Janča, 2022).

Potenciál online videí potvrzují následná data, na která odkazuje Barnard (2021) graf č. 7. Online video představuje žlutou kuličku, která má v porovnání s ostatními možnostmi dobré ROI i při malém % zastoupení z rozpočtu.

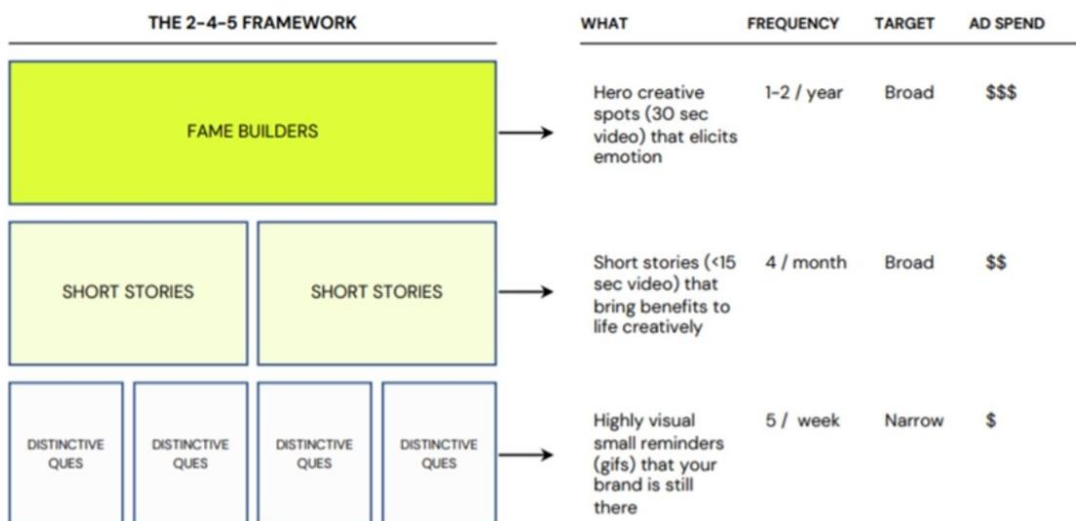
Graf 7: Efektivita ROI v návaznosti na komunikační platformy



Zdroj: Barnard (2021)

Základním odrazovým můstkem k tomu, jak lze uchopit videoobsah a jeho strukturu a aplikovat ho pro využití cílů, a to jak brandových kampaní, tak aktivačních, a tomu přizpůsobit i náklady, může být následující schéma č. 2, které taktéž prezentuje Barnard (2024).

Schéma 2: Struktura videoobsahu

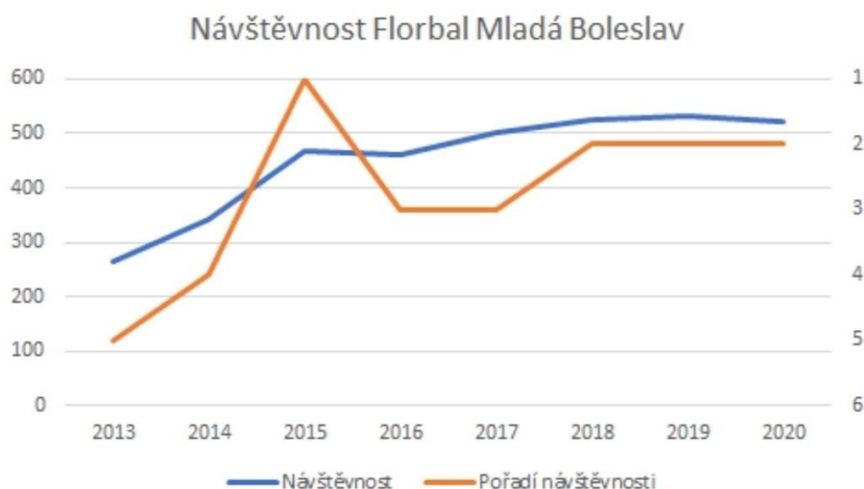


Zdroj: Barnard (2024)

8. Jít krok po kroku

A to nejdůležitější přichází právě teď. Vše výše vypsané a rozebrané nebude mít své výsledky, pokud nebudou dodrženy následující dvě zásady. První zásadou je: trpělivost růže přináší. Je třeba krok po kroku trpělivě budovat značku, jednotlivé komponenty i vše ostatní a nenechat svou cestu narušit například sportovní situací. To je samozřejmě pro většinu klubů extrémně obtížné, ale jako funkční příklad z praxe může posloužit realita vývoje průměrné divácké návštěvnosti klubu Předvýběř.CZ Florbal Mladá Boleslav, kde byl nárůst mezi lety 2013 a 2020 skórem lineární a dosáhl růstu okolo 90 % (Janča, 2022).

Graf 8: Návštěvnost Florbal Mladá Boleslav



Zdroj: Janča (2022)

9. Držení kurzu

Druhou zásadou, která je taktéž průřezová a na niž je třeba dbát po celou dobu rozvoje, je: držet kurz a neměnit směr s každou novou sezónou či novým marketingovým manažerem. Janča (2022) přichází s celkem vtipným přirovnáním – „je to jako jízda na D1. Je třeba z ní nesjíždět a jet vpřed, ale zároveň se musí kličkovat v tom provozu,” a ve sportu to platí dvojnásob směrem k faktoru sportovní úspěšnosti. Na konzistentnost jako klíčový faktor upozorňuje také Ritson (2021) či Dragulová s Michlem (2021).

3.2 Silná značka a její výhody

Nejprve je na místě vysvětlit, co to vlastně silná značka je. Tom Roach (2018) ji definuje a zasazuje do kontextu jako „nejcennější obchodní aktivum firmy. Podle něj pak: *silná značka zvyšuje šance, že zákazníci zvolí váš produkt nebo službu před konkurenčními, přitahuje více zákazníků za nižší náklady na prodej, kteří jsou ochotni platit trochu více a koupí ji o něco častěji. Silná značka přinese více příjmů, zisků a růstu efektivněji každý rok a tím vytváří vyšší hodnotu pro akcionáře. Může pomoci přitahovat, motivovat a udržovat druhé nejdůležitější aktivum: vaše zaměstnance.*” Byť je tato definice poněkud delší, obsahuje a velmi dobře shrnuje, jednak co silná značka prezentuje, a dále také nastiňuje i její výhody a proč se jí zabývat. Byly vybrány 2 základní oblasti výhod, které jsou v kontextu tématu této práce relevantní a jsou rozvedeny – ekonomické a komunikační výhody.

3.2.1 Ekonomické výhody

Ekonomika v českém sportu je téma samo o sobě. Nicméně alespoň v rychlosti dojde k nastínění situace, a tedy i důvodů, které práce vnímá jako relevantní. V rámci vysvětlení ekonomických výhod se práce dostane i na okraj ekonomických teorií, a to i přes marketingové zaměření práce.

Český klubový profesionální sport ekonomicky nedává smysl. Kluby lze totiž přirovnávat k černé díře na peníze. To dokládá například sám klub AC Sparta Praha (2021), který ve svém vyjádření o hospodaření klubu v sezoně 2019/2020 uvádí realizovanou ztrátu ve výši 471,6 milionu Kč. Dalším případem z prostředí menších klubů

a z prostředí druhé ligy mohou být také četná vyjádření Ing. Petra Pauknera, Ph.D., který je majoritním vlastníkem klubu FK Dukla Praha, že je klub velmi ztrátový a musí ho dotovat, naposledy bylo podobné vyjádření třeba v rozhovoru na platformě Forbes.cz (2023). Zde uvádí, že roční ztráty před odpisy a zdaněním bývají ve výši téměř deseti milionů korun. Ekonomická realita malých i velkých klubů na tom není vůbec dobře, což tvrdí i Janča (2022).

Z těchto důvodů tedy vnímám jako velmi důležité upozornit na možné ekonomické přínosy dlouhodobé a trpělivé práce se značkou, kterých se práce již několikrát dotkla, nyní je však rozebere detailně. Jsou jimi:

- **Větší preference** – větší preference symbolizují propojenost mezi silou značky a možností prodávat více, a jedná se tedy o to, že silná značka umožňuje prodávat více a zvyšuje preference. Roachem (2018) či Weigelem (2019), uznávanými odborníky v oblasti marketingu, je tento faktor vnímán jako jedna z hlavních předností budování silné značky. Martinu Weigelovi mimochodem prošli rukama klienti světových jmen, jako jsou Allianz, Amazon Music, Booking.com, Coca-Cola či Facebook a další (Weigel, 2023). Ve shodě s autory je i český zástupce Janča (2022).

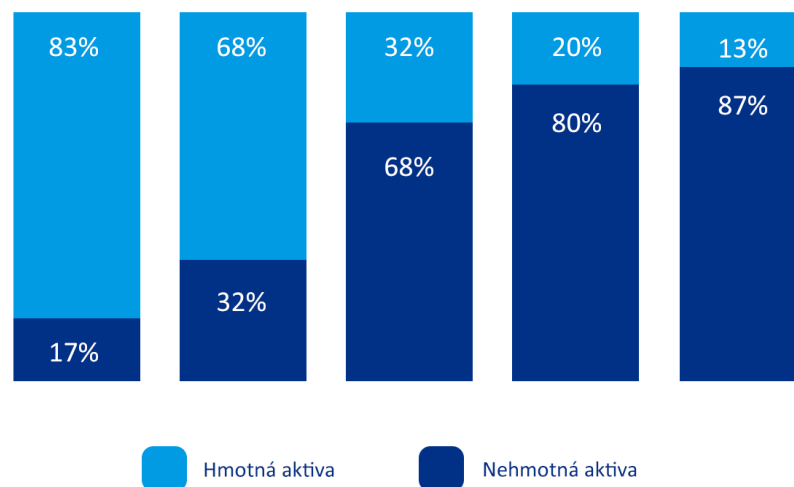
Kraft (2017, s. 21) o spotřebitelských preferencích v kontextu ekonomických teorií mluví ve spojení například s reklamou. Uvádí, že „*reklama zvyšuje poptávku po statcích i při konstantní ceně produkce a jinak nezměněných podmínkách*”. To na první pohled nemusí souviset se sportem, nicméně jak práce vysvětluje v předchozích kapitolách, silná značka se pojí s tzv. „brandovými kampaněmi”, které jsou jednou z forem reklamou. V tu chvíli lze vidět, jak dochází ke stejnému principu a efektu zvýšení ceny v očích zákazníků, tzn. pomyslné hodnoty značky, a jelikož brandové kampaně jsou dlouhodobou a konzistentní záležitostí, může dlouhodobě a konzistentně docházet k posilování značky a současně ke zvyšování její hodnoty.

- **Nížší cenová elasticita** – další, možná ještě důležitější výhodou silné značky je snížení cenové elasticity u nakupujících. I v tomto tvrzení je ve shodě Roach (2018) s Weigelem (2019) i Jančou (2022). Nicméně je na místě uvést, co to vůbec cenová elasticita v rámci ekonomické teorie je, aby mohlo dojít k plnému pochopení. V aktuálním kontextu práce je hovořeno o cenové elasticitě poptávky,

tzn. ED, což dle Krafta (2017, s. 25) vyjadřuje, „*jaké změny poptávaného množství budou vyvolány změnou ceny*“. V praxi to tedy znamená, že čím vyšší je cenová elasticita poptávky, tím vyšší bude změna poptávaného množství v závislosti na změně ceny a naopak. Jednoduše to znamená, že většina lidí si produkt koupí, i když jeho cenu trochu zvedneme (Samozřejmě za předpokladu, že cenová elasticita se již stala neelastickou a tzn. $ED < 1$).

- **Zvýšení tržní hodnoty organizace** – zde je myšlenka taková, že čím silnější značka je, tím vyšší je tržní hodnota její organizace. Panuje zde shoda napříč autory Janča (2022), Weigel (2019) i Roach (2018). Toto tvrzení také dokládá následující graf č. 9 (Stathis, 2015), který ukazuje, jak se v čase změnil poměr hmotných a nehmotných aktiv v rámci tržní hodnoty. Vidíme, že v roce 2015 už nehmotné vstupy tvořily 87 % z tržní hodnoty, přičemž jak uvádí Roach (2018), klíčovým komponentem nehmotné složky je hodnota značky. Zatímco v roce 1975 ji tvořilo pouhých 17 %, za 40 let tedy došlo k 70% nárůstu.

Graf 9: Poměr hmotných a nehmotných aktiv v rámci tržní hodnoty

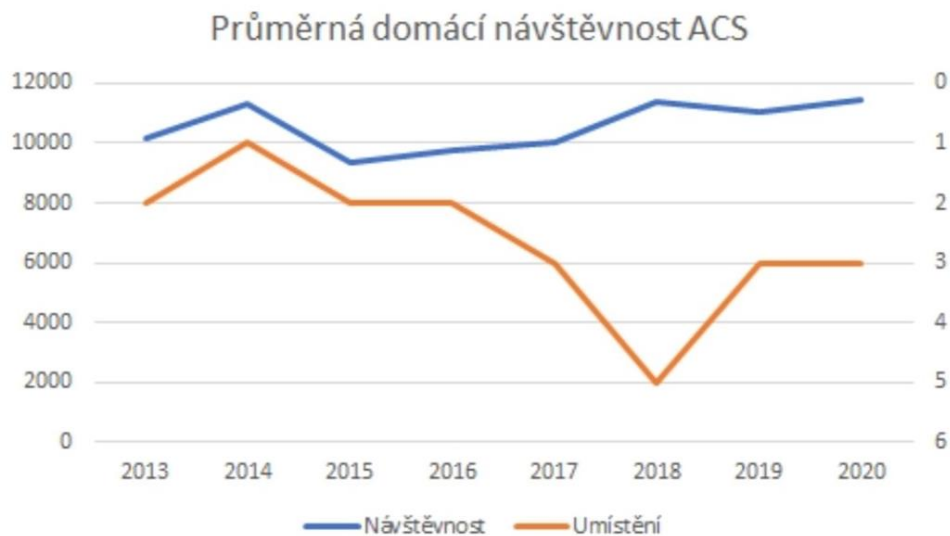


Zdroj: Stathis (2015), vlastní tvorba

- **Ekonomický airbag** – tuto myšlenku přináší Hoeffler and Keller (2003), kteří mezi výhody silné značky zařadili nižší zranitelnost organizací specificky vůči marketingovým krizím. Na ni následně znovu upozorňuje ještě Keller samotný (2009). V aplikaci na sportovní prostředí se to pak projevuje tak, že silná značka klubu poskytuje jakýsi ekonomický airbag, o který se klub může opřít i v dobách, kdy se třeba tolik nedaří. Úspěšnost klubů je často hodnocená

jen sportovně a to se může odrazit například na návštěvnosti. Když se nedaří, nechodí tolik lidí. Tuto premisu však kluby se silnou značkou dokáží rozbít. Důkazem může být například návštěvnost již zmiňovaného klubu AC Sparta Praha viz graf č. 10, kde je porovnání umístění a návštěvnosti. Pokles v roce 2015 byl zapříčiněn instalací nového vstupního systému. Silné značky se tedy zpravidla dokáží vyznačovat odolností vůči krizím (Janča, 2022).

Graf 10: Průměrná domácí návštěvnost ACS



Zdroj: Janča (2022)

3.2.2 Komunikační výhody

Další nespornou výhodou organizací s orientací na značku je možnost katalyzovat veškerou komunikaci právě skrz budování silné značky. Na tento poznatek upozorňuje Roach (2017) a lze ho podložit tabulkou č. 3. Roach sdílí myšlenku s Hoefflerem a Kellerem (2003), kteří o ní hovoří již před ním, ovšem ne v tak komplexním obraze, protože ti mluví pouze o kampaních, ne o celkové komunikaci. Roach (2017) je následován dále také Eberhardtem (2024) anebo z Česka opět Jančou (2022). Jedná se tedy o následovné: díky silné značce je efektivita její komunikace mnohem vyšší a silnější a jedna koruna vydaná na komunikaci v případě silné značky dokáže vytvořit mnohem větší dopad než v případě komunikace slabé značky.

Z tabulky č. 3 vyplývá, že velikost trhu a značky jsou společně největším faktorem návratnosti investic (ROI) v tomto případě aplikovaném na reklamu, což dokládá výše uvedená tvrzení.

Tabulka 3: Faktory ovlivňující ROI

FIGURE 2: TOP 10 WAYS TO IMPROVE ADVERTISING ROI		
Position	Factor	Profit multiplier 2014
1	Market/brand size + share	18.00
2	Creative – tagging, ad length	12.00
3	Budget-setting across geographies	5.00
4	Budget-setting across portfolios	3.00
5	Multimedia campaigns	2.50
6	Budget-setting across variants	1.70
7	Cost and product seasonality	1.60
8	Product vs. equity vs. season	1.40
9	Laydown (of spend over time)	1.15
10	Target audience	1.10

Source: Various; Data2Decisions

Zdroj: Dyson (2014)

3.3 Znalost cílových skupin a pochopení fanoušků

Znalost zákazníků a cílových skupin je základ pro jakoukoliv práci se značkou. Je tedy potřeba vědět, co tato znalost obsahuje, tzn. vydefinovat, jaké informace chceme znát, abychom je následně mohli použít. Každý klub i firma mohou mít finální skladbu klíčových informací trochu odlišnou, v rámci této práce však dochází k představení základních možností informací, které kluby mohou sbírat, a pak také specifických informací a škálování pro sportovní, respektive i fotbalové prostředí. Klíčem k pochopení fanoušků je dle Kargy a spol. (2022) porozumění jejich chování, tzn. nakupování a užívání sportovního produktu, a mimo jiné také faktorům ovlivňujících tyto akce, ať už se jedná o faktory lehce čitelné, či skryté. V kapitole jsou tedy rozebrány potřeby fanouška a jejich zasazení do kontextu klubu a následně také faktory ovlivňující fanouškovu chování.

3.3.1 Segmentace a charakteristika

Jak uvádí Čáslavová (2009, s. 105), analýza zákazníka začíná segmentací trhu, tedy „hledáním vztahu mezi potřebami zákazníků a marketingovými aktivitami prodejce“. Klíčovost segmentace zmiňuje také Janča (2022). Pro její dosažení existují podle Klisinskiho (2000) dvě základní kategorie proměnných: charakteristika zákazníka a charakteristika spotřební situace.

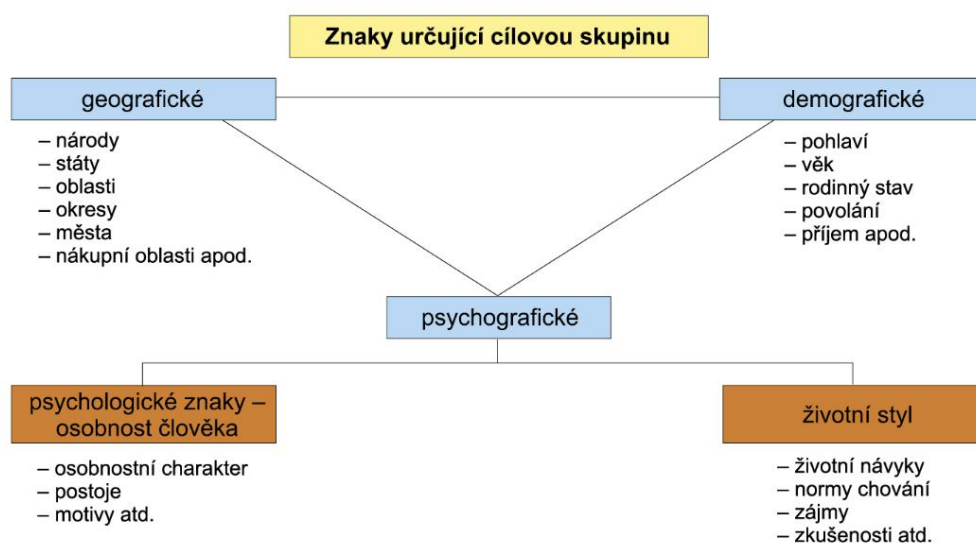
Práce v kontextu této kapitoly rozebírá primárně charakteristiku zákazníka. Zde Čáslavová (2009) uvádí, navazuje tím i na další klasické marketingové autory,

jako jsou Příbová (1996) či Pitts a Stotlar (1996), že jsou dva typy charakteristiky zákazníků. První typ představují demografické charakteristiky, kam spadají údaje, jako jsou pohlaví, věk, velikost rodiny, stáří potomků, finanční situace, vzdělanost apod., kde je orientace na kvantitu. Druhým typem pak jsou psychografické charakteristiky, kde se sbírají informace o životním stylu, osobnosti a oblíbených věcech jako například barva či jídlo apod. (Čáslavová, 2009, s. 105).

Naproti tomu Vysekalová (2012, s. 33) přidává ještě další skupinu znaků cílové skupiny, jíž jsou geografické znaky, sem autorka řadí národ, stát, oblast či města apod. Tyto informace mohou v aplikaci na sportovní prostředí hrát velmi důležitou roli v kontextu návštěvnosti klubu či způsobu oslovení vybraných segmentů. Na příkladu kontextu klubu FK Dukla Praha lze, jak uvádí bývalý marketingový manažer klubu Petr Lupínek (2023), vidět, že v návaznosti na klubovou historii je zde vysoké množství příznivců klubu ze zahraničního prostředí a v rámci rozložení v ČR je velké množství fanoušků také mimopražská, což hraje zásadní roli v kontextu práce a oslovování těchto segmentů trhu a následně také přítomnosti těchto segmentů na stadionu.

Vysekalová (2012) dále rozděluje psychografické znaky a charakteristiky na dvě podskupiny, jimiž jsou psychologické znaky a životní styl, to jí následně umožňuje jít více do hloubky těchto informací v porovnání s klasickým členěním uvedeným výše. Co konkrétně spadá do jednotlivých podskupin u Vysekalové (2012), je možné vidět ve schématu č. 3.

Schéma 3: Znaky určující cílovou skupinu



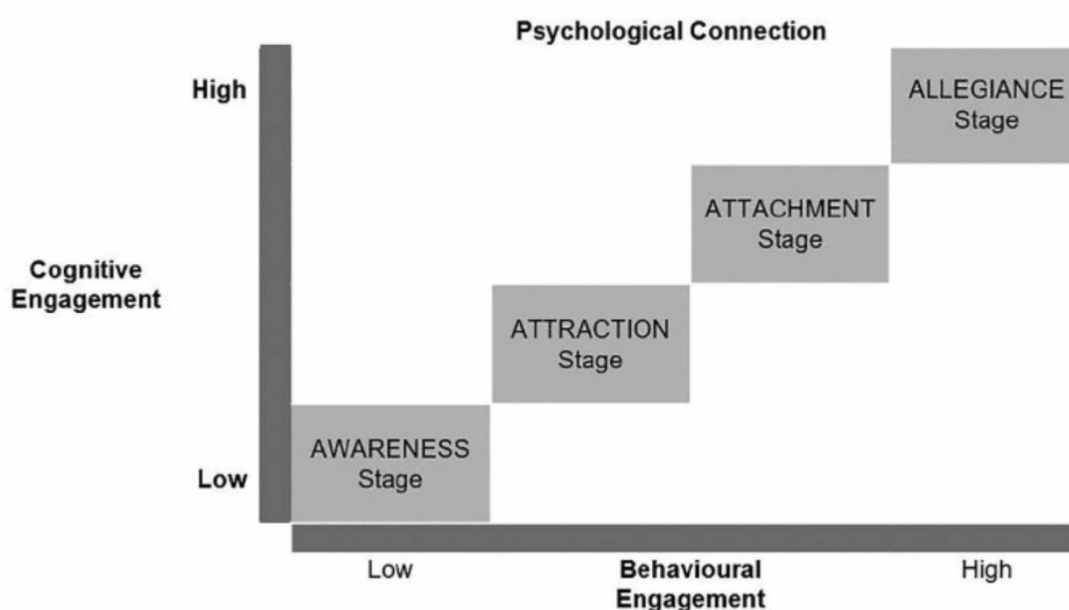
Zdroj: Vysekalová (2012, s. 33)

Na základě těchto informací je pak možné provést základní segmentaci trhu jako tomu proběhlo ve fotbale ze strany agentury UFA Sports v roce 2000. Na tuto segmentaci upozorňuje Čáslavová (2009, s. 107). Jedná se o rozdělení fanoušků do pěti skupin.

- Fanatici – tato skupina je zastoupena především svobodnými muži, kteří fotbalem žijí, je jím protkána velká část jejich života, tzn. rádi chodí na stadion na zápas, aktivně konzumují fotbalové dění jako prioritu ve svém volném čase a sami sebe vnímají jako velké odborníky.
- Fanoušci – tato skupina je velmi srovnatelná s fanatiky, jejich zanícení je na podobné úrovni, nicméně klíčový rozdíl spočívá v pasivním sledování, tzn. nechodí přímo na stadion, ale konzumují fotbal přes TV.
- Nadšenci – tato skupina konzumuje pouze povrchové informace a vrcholné akce, nepotřebují vědět vše a mít kompletní přehled, ale udržují si všeobecný přehled. Zajímají se především o akce, jako jsou MS či ME.
- Kritici – skupina s fotbalem příliš nesympatizující, vnímající fotbal jako monotónní, informace konzumované skrz přátele a známé, přestože jsou k fotbalu kritičtí, je to jejich časté téma hovoru, a tudíž mu věnuje poměrně značnou část své energie i pozornosti.
- Bručouni – skupina s nízkým zájmem o fotbal, zastoupená především ženami, třetina z nich dokonce opouští prostor, když je doma sledován fotbal, považují ho za herně primitivní a málo zábavný (Čáslavová, 2009, s. 107–108).

V této segmentaci lze najít také propojení s modelem psychologického kontinua, který uvádí například Karg a spol. (2022), který ukazuje vznik a vývoj úrovně hloubky a síly pouta se značkou, ale také provázanost mezi zákaznickovou zaníceností pro věc a jeho chováním a naopak. Ukazuje tedy primárně stupně spojení se značkou, ale vlastně se to dá velmi dobře napojit i na výše uvedenou segmentaci. Má sice jen čtyři stupně, ale když vezmeme v potaz, že fanatici a fanoušci z předchozí segmentace jsou zaníceni na podobné úrovni, tak to odpovídá. Představuje to tedy také jednu možnost, jak pracovat s fanouškovskou základnou a jak si stanovit strategické cíle pro její rozvoj. Členy jednotlivých skupin rozvíjet a zvýšit jejich zanícení tak, aby došlo k jejich přechodu na další (více nadšené), ve schématu výše postavené skupiny.

Obrázek 9: Model psychologického kontinua



Zdroj: Karg a spol. (2022, s. 65)

Každopádně skrz všechny výše uvedené charakteristiky a příklady segmentace je možné poznat své zákazníky, v případě klubů své příznivce, pochopit je a následně být schopný s těmito informacemi pracovat. Je zde samozřejmě mnohem více, co by klub měl o svých fanoušcích zjišťovat a co by měl vědět, a to od jejich chování až po faktory ovlivňující jejich pudy, nicméně základem je mít k dispozici alespoň určitou segmentaci svého trhu a také představu o tom, jaké je početní rozvrstvení v rámci jednotlivých segmentů.

3.3.2 Avatar/prototyp jednotlivých segmentů

Dobrym a účinným nástrojem je tvorba prototypu či avatara pro znázornění typického fanouška klubu či typického představitele jednotlivých segmentů. Tuto možnost využila například extraliga ledního hokeje (dále ELH) v roce 2005, která svou segmentaci pojmenovala konkrétními jmény a pro každé jméno vytvořila obecné krédo a vypsala základní charakteristiky. Skupiny byly pojmenovány následovně:

- Ludmila – konzervativní střední třída;
- Klára – mladá, konvenční;
- Richard – mladý, sebevědomý;

- Rudolf – sebevědomý tradicionalista;
- Růžena – pasivní konzument;
- Kevin – mladý hýřil.

Pro představu, například krédo Ludmily bylo: *„Hokej je mi celkem blízký, ale nemám na něj dost času. Nemám oblíbený klub. Reklamy si ale docela všímám, i když partnery ELH příliš neznám. Žádná z forem reklamy mě nijak neruší“* (Čáslavová, 2009).

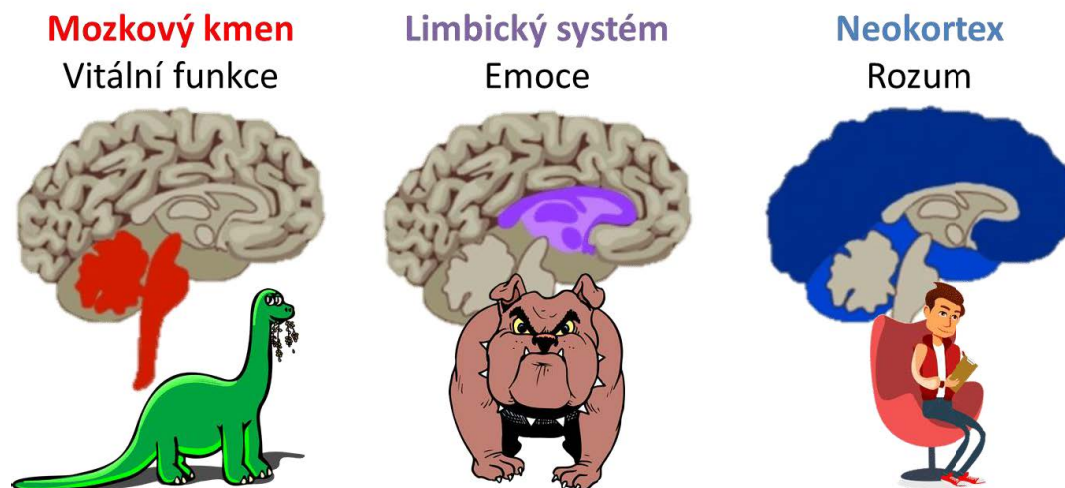
Už jen z kréda lze vidět, na co vše ELH cílilo při analýze fanoušků a segmentaci trhu. Zajímalo se o vztahy a návaznost na jednotlivé kluby, což je důležitým faktorem při následné komunikaci se segmenty. Dále také vidíme, že se zajímalo o pozornost věnovanou reklamám a svým partnerům, což je strategický a prozřetelný krok, který se dá obratem skvěle použít při jednání s partnery a oslovování nových partnerů a zajišťování financí. ELH tak může použít a celkem přesně i doložit jasná čísla a matematiku pro partnery, což často může hrát klíčovou roli při vyjednávání. Také to ELH odhaluje silné a slabé stránky v této oblasti a sděluje jim to přesné informace o tom, kdo jaké informace nekonzumuje a poskytuje prostor i návod pro budoucí změnu těchto faktů. Když tedy v průběhu tvorby klub či jiná sportovní organizace nebo i firmy myslí krok dopředu, mohou ze segmentace vytěžit i tato velmi hodnotná a strategicky důležitá data.

3.3.3 Potřeby fanouška v kontextu klubu

Základními pudy lidského chování je plnění potřeb a emoce, tedy i sportovní fanoušek si svou přízní ke klubu plní nějakou svoji potřebu, pro každého však může být tato potřeba jiná. Klub však potřebuje detekovat ty základní, opakující se, aby následně mohl fanouškovi doručovat přesně to, co žádá a potřebuje. Ve sportu hrají také mimo jiné velkou roli emoce, kterým je věnována celá kapitola, a tak se mi velmi líbí schéma č. 4 od Heylena uvedené v publikaci Vysekalové (2011, s. 149), kde je právě zahrnut i emoční faktor potřeb, tzn. emoční potřeby ve vztahu ke značce. Schéma ukazuje jakési úrovně komunikace a potřebu zákazníka (v případě sportu fanouška) oslovit, jak z hlediska ratic, tak i emocí. Navazuje to na základní 3 složky lidského mozku – vitální, emoce a rozum, viz obrázek č. 10 (Ježková, 2017). Pro doplnění – mozkový kmen je zodpovědný

za přežití (vitální funkce), a proto není příliš zohledněn v rámci marketingu ani marketingu sportu. Celé téma je velmi zajímavé, nicméně další detaily už nejsou předmětem této práce, cílem bylo pouze poukázat na provázanost a komplexnost procesů, jimž se práce věnuje.

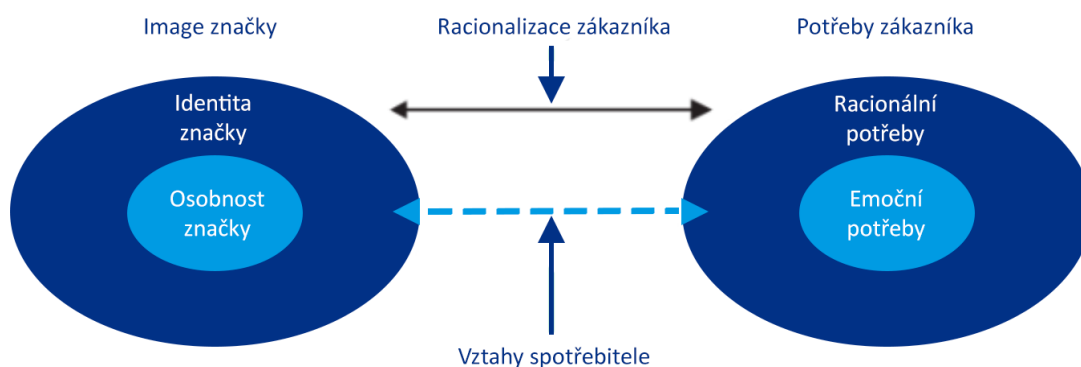
Obrázek 10: Složky lidského mozku



Zdroj: Ježová (2017)

Zpět však ke schématu od Heylena. Komponenty levé části schématu – image, identita a zosobnění značky jsou objasněny v předchozích kapitolách, a proto je nyní kladen důraz na pravou část schématu, jež se věnuje potřebám zákazníka tak, aby došlo k jejich pochopení na obou úrovních – racionální i emoční.

Schéma 4: Propojenost mezi image značky a potřebami zákazníka

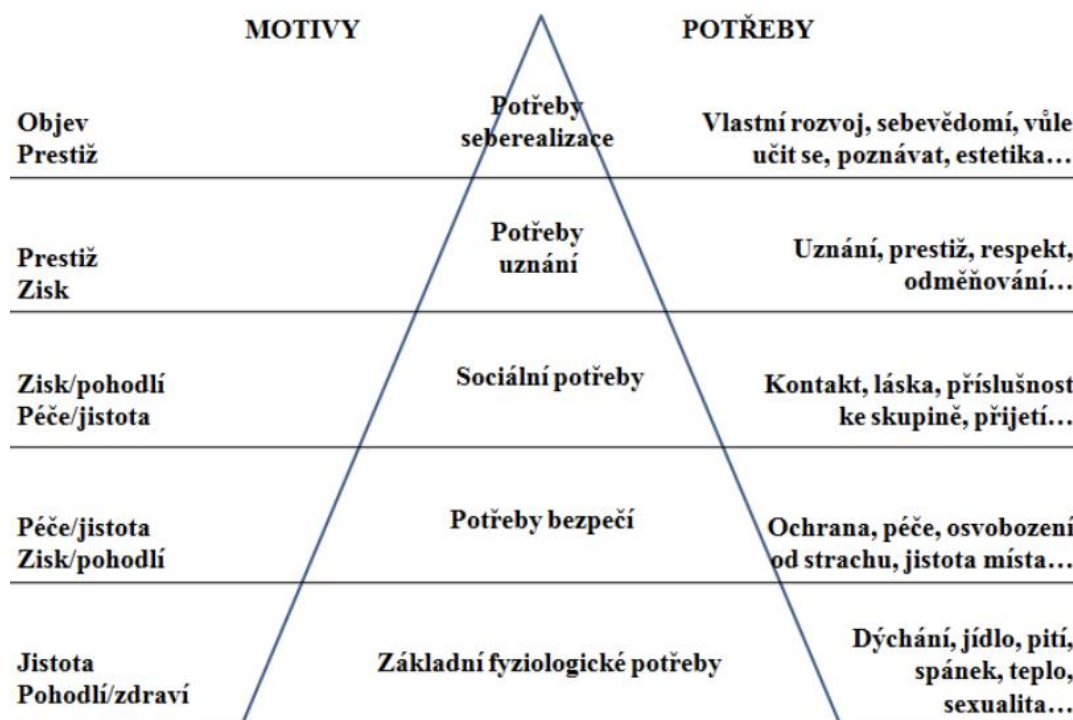


Zdroj: Vysekalová (2011, s. 149), vlastní tvorba

Nejtypičtější, velmi známý, ale neméně funkční způsob rozdělení potřeb lidí představuje Maslowova pyramida potřeb, která má několik úrovní. Potřeby, které jsou neuspokojené, se dle Nového a Petzolda (2006) stávají hybnými motivy, které hrají

klíčovou roli při rozhodování. Pyramida také znázorňuje základní princip, kterým je plnění potřeb zpravidla zespondu pyramidy směrem nahoru. To znamená, že lidská bytost nejdříve tíhne k naplnění potřeb v nejnižším patře a až následně řeší potřeby o úroveň výše. Tento princip se pak opakuje neustále dokola (Nový a Petzold, 2006).

Obrázek 11: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Nový a Petzold (2006, s. 160)

Jednotlivé potřeby uváděné v pyramidě je pak možné rozřadit na racionální a emoční. Například většina základních fyziologických potřeb jsou potřeby racionální či pudové – jídlo, pití, spánek, teplo, naopak většina sociálních potřeb jsou potřeby emoční – láska, kontakt, přijetí apod.

Z hlediska motivů ve sportu, potřeb a pochopení chování fanoušků přichází ve své studii k zajímavým výsledkům Smith a Stewart (2010, s. 70–75), kteří fanoušky dělí do pěti skupin.

- Vášniví účastníci – velmi emočně zainteresovaní fanoušci, kteří navštěvují výhradně zápasy svého oblíbeného klubu za jakýchkoliv podmínek, často nakupují ve fanshopu a disponují extrémními znalostmi o historii klubu apod.
- Následníci šampionů – přelétavý typ fanoušků, který je tam, kde se vítězí,

není tedy loajální konstantně vůči jednomu týmu, nýbrž je spíše loajální vůči vítězství.

- Samotářští účastníci – tato skupina se vyznačuje zájmem o hru i o tým a také loajalitou, ovšem ne již pravidelným navštěvováním utkání.

Společným motivem pro výše uvedené skupiny je touha vidět aktuálně oblíbený tým vyhrát či zajímat se o dobrou hru, to je tedy důvod, proč vyvíjejí veškerou aktivitu vůči klubu. Není pro ně vyšší hodnoty a na doplňkové služby, jako jsou show, vystoupení, roztleskávačky apod., se příliš nesoustředí. Zbylé dvě skupiny jsou:

- Divadelní diváci – diváci, kteří nemají definovaný oblíbený tým, ale chodí za zážitkem, vzrušením a dobrým pocitem, v jeho očích jsou tedy důležité výše vypsané doplňkové služby či vlastní komfort jako pohodlí sedaček, dobré občerstvení, dobrá přístupnost apod.
- Sportovní experti – diváci, kteří vyhledávají především kvalitní hru a sportovní hvězdy, hledají také vzrušení a zážitek, ale v jiném slova smyslu než předchozí skupina, tato skupina hledá tento prožitek pomocí atraktivní hry, taktiky a strategie.

3.3.4 Faktory ovlivňující chování

K rozčlenění faktorů ovlivňujících chování zákazníků, tedy i fanoušků bylo využito členění dle Solomona (2006). Autor jako první skupinu uvádí kulturní faktory, kam řadí hodnoty, přesvědčení, zvyky a obyčeje, jimž jedinec či skupina dávají relevanci a důležitost. Další skupinu pak vidí ve společenských faktorech, kam spadají skupiny, rodiny, role jednotlivce ve společnosti či jeho společenský status, to vše působí jako faktor, který ovlivňuje chování zákazníka, potažmo i fanouška. Třetí skupinou jsou osobní faktory, které jsou prezentovány například věkem, zaměstnáním, ekonomickou situací, životním stylem, osobností a pojetím sebe samého. Čtvrtou skupinu pak představují psychologické faktory, kam se řadí pojmy jako motivace, vnímání, učení, paměť, tzn. kognitivní procesy, ale dále také přesvědčení a postoje. A závěrečnou, pátou skupinou jsou situační faktory, které představují prvky fyzického prostředí, sociální okolnosti, čas, druh úkolu a předchozí stavy (Solomon, 2006).

3.3.5 Emoce jako privilegium sportu

Janča (2022) stejně jako jeho kolegové Drahorád a Novotný (2021) vidí klíčovou výhodu sportu v emocích. I když Vysekalová a kolektiv (2014) hovoří o emocích v marketingu a jejich aplikaci, což je bezpochyby na místě, ve sportu je tomu ještě trochu jinak. Defaultní úroveň emocí je zde na úplně jiné škále a v jiném měřítku. A právě to dává sportu obrovskou konkurenční výhodu a prostor k zaujetí, který jde přetavit v široké možnosti využití, a to od byznysových příležitostí až po loajalitu fanoušků. Představuje to fundamentální prvek, kterého by si měla být vědoma každá organizace pohybující se ve sportu tím spíš, pokud se jedná o kluby. Tato výhoda emocí také dává základ celému novému tržnímu segmentu, kterým je Fan-experience neboli prožitky a zážitky diváků a fanoušků na stadionu. Právě díky úrovni jejich emocí, které je vtahují a pohlcují během hry, přichází příležitost dovolit si věci, které jinde nejdou. Této příležitosti jsou si velmi dobře vědomi třeba sportovní ligy v USA – NFL (National Football League), NHL (National Hockey League), NBA (National Basketball Association) apod. Velmi dobře si to ale také v Česku a Evropě uvědomuje například společnost Go4Gold s.r.o. (2024), která stojí za fan-experience projektů, jako jsou například světový šampionát v basketbale 2023 či zápasy hokejové Sparty a další. Propojenost s tématem práce následně spočívá v tom, že tyto emoce a fan-experience mohou posloužit jako akcelerátor budování značky, povědomí, žádoucího image, loajálních fanoušků, vytváření byznysových příležitostí a monetizace těchto „soft“ faktorů. Prolíná se to vším, o čem tato práce hovoří, a v každém případě to sportu dává náskok oproti ostatním odvětvím. Jak velký tento náskok bude, záleží na každém klubu zvláště a jeho uchopení. Samotná agentura Go4Gold (2024) říká: *„díky našemu fan-centrickému přístupu pomáháme značkám přeměňovat diváky v zapálené a loajální fanoušky.“* A to je důležité, pro značku zapálený a loajální fanoušek spouští veškeré výhody popsané v předchozích kapitolách o silné značce. Zmiňované přeměny diváků na fanoušky agentura dosahuje prostřednictvím *„tvorby nezapomenutelných zážitků a silných emocí spojených se značkami našich klientů“*. Zde lze vidět, že klíčovým faktorem skrytým za tímhle vším jsou emoce, také lze pozorovat opakované skloňování slova značky, a tedy silnou orientaci na budování značky klientů, což následně rozvíjí a podporuje komponenty značky, které s sebou přinášejí další výhody. Emoce a značka mohou tedy být ve sportu velmi úzce propojené v pozitivní konotaci při správném uchopení.

Samotnému využití emocí při budování značky v obecné rovině se věnuje Jurášková a v případové studii v kapitole knihy *Emoce v marketingu* (2014) celé téma rozebírá detailněji. Emocemi v kontextu tvorby image se zase zabývá Vysekalová a kolektiv (2009) či Herbst (2023).

Dalším sekundárním potenciálem, který ekonomicky dokáže dávat smysl a navazuje na výše zmíněné, je zúročení této konkurenční výhody emocí či privilegia pro firmy mimo sport, vytvoření takového prostředí, které bude dávat smysl partnerům a budou se s klubem chtít spojit a klub jim bude moct skrz sebe poskytnout cestu k emocím diváků a jejich oslovení právě v těchto okamžicích. V ideálním světě pak tyto kluboví partneři mohou klubům poskytovat základní finanční stabilitu.

3.4 Studie a průzkumy v oblasti práce

3.4.1 Slovensko

Velmi specifický průzkum protínající značnou část oblastí, kterým se věnuje tato práce, provedl Janča (2022) v roce 2021 s 8 profesionálními fotbalovými kluby na Slovensku. Vzhledem k blízkosti a propojenosti České republiky a Slovenska autor prezentuje domněnky o možném přenesení výsledků na Česko. Průzkum se zabíral širší škálou témat spojených se strategickou prací se značkou ve fotbalových klubech, nicméně zveřejněna byla jen vybraná data.

Tato data prezentují, že skoro 90 % klubů uvedlo, že nemělo explicitně definovaný positioning značky, pouze nějakým způsobem vědělo, jak chtějí klub prezentovat. Také pouze 25 % klubů pravidelně řadilo do své komunikace brandové kampaně, dalších 62,5 % pak kampaně realizovalo tzv. ad hoc, 12,5 % je nerealizovalo dokonce vůbec. Kluby svoji práci hodnotily jako poměrně úspěšnou, co se týká sociálních sítí nebo lokální komunikace, ale velmi pokulhávaly v oblasti aktivace fanoušků z řad členů nebo také v tom, aby image klubu odpovídala tomu, jak má klub být chápán a prezentován. Jako slabou oblast detekoval průzkum také znalost lidí v klubu o tom, co klubová značka vlastně představuje, tedy v širším kontextu interní komunikaci klíčových hodnot značky. To však nemusí být primárně způsobeno nedostatečnou interní komunikací, nýbrž mnohem pravděpodobněji nedostatečným a neexplicitním definováním positioningu značky, jak již bylo uvedeno.

Mezi své 3 přednosti z řad marketingu a komunikace kluby řadily opět často sociální sítě, dále pak orientaci na fanouška, jeho potřeby či zaujetí. Pouze jeden klub zde uvedl jako svou silnou stránku silnou značku a kreativitu v oblasti kampaní. Co se týče 3 nejslabších míst klubů z průzkumu, zde byly odpovědi velmi různorodé, jen několik se objevilo opakovaně. Jednou z odpovědí je finanční a z ní pramenící i personální poddimenzovanost, když na toto téma naráží hned 3 z 8 klubů (odpověď na tuto otázku dotazníku byla otevřená, nikoliv uzavřená). Další opakovanou odpovědí bylo pokulhávání v oblasti práce s fanoušky, ať už se jednalo o nedostatečnou základnu či nedostatečné aktivity, jež jim byly nabízené, služby či sekundární produkty (když jako primární chápeme sportovní produkt, tzn. sportovní výsledky). V případě obou otázek – na slabé a silné stránky v marketingu a komunikaci – se pokaždé pouze jednou v odpovědích objevilo shodné téma značky nebo jí příbuzné, což tedy dává jasné poselství. Značka není téma, které by kluby řešily a jemuž by věnovaly pozornost, energii a čas.

Alarmující jsou výsledky v samotné oblasti práce s fanoušky, kde ani jeden klub neuvedl pravidelný (každou sezónu) sběr dat zpětné vazby od fanoušků. Až 75 % klubů pak uvedlo alespoň nepravidelný sběr zpětné vazby, avšak 25 % přiznalo, že dokonce neprobíhá žádný sběr dat zpětné vazby od fanoušků, což pro jakoukoliv další práci se značkou a její komunikací představuje kruciólní problém.

3.4.2 Evropa

UEFA (the Union of European Football Associations) si v roce 2012 nechala zpracovat poměrně rozsáhlou studii (Richelieu, 2012) na téma: Jak mohou bývalé úspěšné evropské kluby (znovu) obnovit svou značkou? Tato studie je vhodná pro tuto práci jak díky své zaměřenosti na fotbalové kluby v Evropě, tak ale také díky své pozornosti na budování značky, její potenciál a také orientaci na kapitalizaci značky a celého procesu. Do studie bylo zapojeno 19 klubů z 15 států:

Tabulka 4: Přehled klubů zúčastněných ve výzkumu UEFA

Klub	Stát	Klub	Stát
Ajax Amsterdam	Nizozemsko	Hamburger SV	Německo
Anderlecht	Belgie	IFK Göteborg	Švédsko
Aston Villa	Anglie	Malmö	Švédsko
Athletic Bilbao	Španělsko	Olympique de Marseille	Francie
Benfica Lisbon	Portugalsko	Panathinaikos	Řecko
Borussia Dortmund	Německo	Partizan Belgrade	Srbsko
Celtic Glasgow	Skotsko	Red Star Belgrade	Srbsko
Dinamo Zagreb	Chorvatsko	Steaua Bucharest	Rumunsko
Dynamo Kiev	Ukrajina	Werder Bremen	Německo
FC Dynamo Moscow	Rusko		

Zdroj: Richelieu (2012), vlastní zpracování

Výzkum použil metodu polostrukturovaných rozhovorů s manažery vybraných klubů a následně obsahové analýzy odpovědí. Výzkum cílil na 5 základních výzkumných otázek, pro práci jsou však relevantní jen 3, jejichž výsledky jsou prezentovány v tabulkách, které byly vytrženy pouze na faktory vztahující se přímo k tématu práce.

1. Jaké jsou katalyzující faktory, které by bývalý úspěšný evropský klub mohl použít při rozvoji identity své značky prostřednictvím evropské ligy?

Veškeré potřebné informace této otázky výzkumu shrnuje tabulka č. 4. Základním údajem však je, že v rámci této otázky byly kluby detekovány klíčové faktory pro rozvoj identity značky evropských klubů a 19 klubů z 19 jako klíčové faktory detekovalo – autenticitu a integritu a strategické řízení značky. Kluby ve svých odpovědích jasně ukazují na jejich vědomí o potenciálu v těchto složkách a tématech uložených, stejně tak jako jejich orientací na ně.

Tabulka 5: Katalyzující faktory při rozvoji značky

Jaké jsou katalyzující faktory, které by bývalý úspěšný evropský klub mohl použít při rozvoji identity své značky prostřednictvím Evropské ligy?		
Faktor	Specifikace	Četnost
Autenticita a integrita	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrý přístup a chování • Demokratická atmosféra v klubu • Pravidelná komunikace s příznivci, zaměstnanci, partnery • Oddanost, nasazení, otevřenost a loajalita k týmu a ke hře • Vážnost, silný smysl pro zodpovědnost (firemní, sociální) a spolehlivost • Tolerance a transparentnost 	19
Strategické řízení značky	<ul style="list-style-type: none"> • Silné emocionální vazby s různými skupinami fanoušků. • Schopnost přilákat velké počet příznivců, partnerů, sponzorů, síla značky • Schopnost udělat ze značky týmu „způsob života“. fanoušků, espekt ke kořenům týmu, jeho historii, hodnotám, tradicím • Důraz na merchandising • Vnitřní síla a identita 	19
Průzkum trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Získávání zpětné vazby od příznivců, partnerů, sponzorů 	14
Regionální ukotvení	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření se na region 	13
Orientace a zaměření na byznys	<ul style="list-style-type: none"> • Pochopení, že fotbal je byznys, investice do klubu ze strany sponzorů 	5
Ikonická instituce/místo		3

Zdroj: Richelieu (2012), vlastní zpracování

2. Jaké jsou hlavní překážky, se kterými se bývalý úspěšný evropský klub mohl setkat při rozvoji identity své značky prostřednictvím evropské ligy?

V této otázce opět veškeré důležité informace obsahuje tabulka č. 5. Nicméně zde se propsalo zacílení tématu na evropské kluby a jejich souvislost s evropskými soutěžemi, což pro tuto práci většinou nepředstavuje relevantní překážky a hrozby, a proto tyto faktory nebyly do tabulky zařazeny. A pokud tyto odpovědi orientované na evropské soutěže pomineme, zbývají zde pouze odpovědi vztahující se k této práci. Jedná se tedy o realitu fotbalu na evropské úrovni, kde suverénně největší překážku představují také finance – způsob financování, rozpočet apod.

Tabulka 6: Překážky při rozvoji značky

Jaké jsou hlavní překážky, se kterými se bývalý úspěšný evropský klub mohl setkat při rozvoji identity své značky prostřednictvím Evropské ligy?		
Faktor	Specifikace	Četnost
Finanční omezení	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční nestabilita: příjmy, zdroje, správné financování a investice do týmů se záměrem proniknout na mezinárodní trhy • Malý průzkum trhu kvůli omezeným zdrojům • Finanční nerovnosti mezi týmy (5 nejlepších lig vs. zbytek Evropy) • Nutnost prodat nejlepšího hráče každý rok 	19
Slabá značka	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek znalostí/odbornosti k využití značky týmu v Evropské lize • Nedostatek úsilí přilákat různé etnické skupiny • Slabost značky týmu 	5
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> • Soutěž o zdroje, sponzory, výsledky, pozornost fanoušků atd. v rámci země (na národní úrovni) 	3
Extrémističtí fanoušci a chuligáni	<ul style="list-style-type: none"> • Problém násilí a chuligánství na fotbalových stadionech • Nošením oficiálního týmového merche chuligány apod. 	3
Analytické schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Obtíže vyvodit závěry z průzkumu trhu, který tým provedl 	1

Zdroj: Richelieu (2012), vlastní zpracování

3. Jaké jsou nejvhodnější strategie a akce, které by mohl bývalý úspěšný evropský fotbalový tým použít, aby si vybudoval a řídil identitu své značky díky soutěži evropské ligy?

Nejdůležitější otázkou z celého výzkumu pro tuto práci je, jak si kluby představují, že je potřeba budovat značku a jaké strategie využít. Třemi základními strategiemi, které definovalo 19 klubů z 19, jsou: rozvoj a práce se značkou, jedinečný fan-experience a sportovní výkon na hřišti. Je zřejmé, že 2 ze 3 jsou tedy klíčovými prvky i této práce. Pouze sportovní výkon jako jediný ze všech klubů uvedených strategií není apriori marketingové téma a nespadá pod tuto práci a nebyl tedy ani zařazen do tabulky.

Tabulka 7: Vhodné strategie pro řízení značky

Jaké jsou nevhodnější strategie a akce, které by mohl bývalý úspěšný evropský fotbalový tým použít, aby si vybuodoval a řídil identitu své značky díky soutěži Evropské ligy?

Faktor	Specifikace	Četnost
Rozvíjet a spravovat a starat se o značku	<ul style="list-style-type: none"> Posilovat, propagovat a modernizovat značku rozvojem povědomí o značce a budování loajality ke značce ke klubu Zdůrazňovat historii a dědictví klubu Merchandising: zaměření na nové trhy za účelem prodeje zboží týmu, rozvoj merchandisingových technik a spolupráce s výrobcí zařízení 	19
Poskytnout jedinečný zážitek pro fanoušky	<ul style="list-style-type: none"> Zaměření se na atmosféru v aréně. pořádání cílených akcí, setkání, zájezdy, nabídky zápasových balíčků, propagace zápasů v televizi a rozhlasu, v novinách a na internetu atd. 	19
Internacionalizovat značku svého týmu	<ul style="list-style-type: none"> Zviditelnění týmu na mezinárodní úrovni (mezinárodní soutěž poskytuje týmu mezinárodní uznání a prestiž) 	16
Provádět průzkum trhu	<ul style="list-style-type: none"> Provádění průzkumů trhu: roční průzkumy, herní průzkumy atd., vedení online, tváří v tvář nebo po telefonu atd. 	14
Ukotvit tým v jeho regionu	<ul style="list-style-type: none"> Zaměření se na komunitu/region Účast na charitativních akcích Navracet komunitě to, co klubu dává Společensky odpovědné aktivity Spolupráce s univerzitami v regionu, zapojení studentů do výzkumu, atd. 	13

Zdroj: Richelieu (2012), vlastní zpracování

4 METODIKA PRÁCE

Kapitola nejprve uvádí a představuje výzkum jako takový, následně charakterizuje sledovaný soubor a jeho detaily, stejně jako přibližuje a vysvětluje metody využití v této práci, představuje operacionalizaci a na závěr také popisuje průběh výzkumu a implementaci jednotlivých metod.

4.1 Charakteristika výzkumu a zkoumaného souboru

Výzkum měl kvantitativní charakter zastoupený dotazníkovým šetřením. Dotazník byl zaslán do 14 klubů FORTUNA:LIGY a do 4 klubů z FORTUNA:NÁRODNÍ LIGY, tyto 4 kluby ovšem v rámci posledních 5 let oscilovaly na pomezí těchto zmiňovaných lig. Celkem tedy bylo osloveno 18 českých klubů ze dvou jediných profesionálních fotbalových soutěží v České republice. Data se podařilo nasbírat celkem od 13 klubů. Žádné podobné šetření na toto téma nebylo v Česku dosud provedeno. Dotazníkové šetření bylo spuštěno po dobu 16 dní a zahrnovalo otázky na oblast strategické práce se značkou a jí příbuzná témata.

Základním souborem výzkumu jsou všechny profesionální fotbalové kluby v České republice. Základní soubor byl zúžen na zkoumaný soubor 13 klubů, které poskytly informace k výzkumu. Z klubů zkoumaného souboru byly z veřejně dostupných informací osloveni manažeři, jejichž oblast zahrnuje téma práce, k vyplnění dotazníkového šetření (Hendl, 2006).

4.2 Charakteristika využitých metod a jejich aplikace ve výzkumu

V rámci této práce byly použity metody kvantitativního výzkumu, jenž je dle Survio.com (2022) charakterizován vysokým počtem respondentů, dotazníkovým šetřením, dedukcí výsledků, statistickým zpracováním dat a většinou také spíše časovou nenáročností. I v této práci bude výzkum aplikován prostřednictvím dotazníku.

4.2.1 Dotazník

K implementaci dotazníkového šetření došlo především kvůli potřebě získat primární data, protože v českém fotbalovém prostředí dosud nebyl podobný výzkum realizován, a to od většího počtu fotbalových klubů. Dotazník se pak řadí k nejčastějším technikám používaných pro sběr primárních dat v kvantitativním výzkumu. Olecká a Ivanová (2010) řadí mezi nejvýznamnější klady nenáročnost na počet výzkumníků a také zaškolení jejich spolupracovníků. Z pohledu respondentů je zase přívětivé časové penzum na vyplnění a samotné načasování vyplnění, především pokud se jedná o on-line dotazník.

Na počátku by měly být dotazník a jeho cíl představeny, aby respondent pochopil smysl a získal motivaci. Tvůrce dotazníku by se měl také zamyslet nad jeho dramaturgickou stavbou. Počáteční otázky by měly být jednoduššího rázu, aby respondenta neodradily. Postupně je třeba zvyšovat náročnost a zajímavost témat otázek, ale před koncem je vhodné opět otázky zjednodušit, aby nedošlo k přehlcení respondenta a jeho případnému ztracení se zejména v online prostoru. Při tvorbě dramaturgické stavby je třeba přihlížet k charakteristikám výběrového souboru, například vzdělání respondenta apod. (Dvořák, 2018).

4.2.2 Typy otázek

- **Otevřené otázky** jsou otázky, kde nejsou respondentovi poskytnuty žádné možnosti odpovědí, takže má tak možnost volně se vyjádřit k dané otázce. Cílem je získat spontánní a autentické odpovědi, formulované vlastními slovy respondentů (Dvořák, 2017).

Tento typ otázek je při větším množství respondentů náročný na vyhodnocování, velmi často je také užíván při rozhovorech. V této práci byl tento typ otázky implementován 3×, a to při závěrečné možnosti klubů vyjádřit se k čemukoliv, co uznají za vhodné, a při určení jejich slabých a silných oblastí v kontextu práce se značkou.

- **Polouzavřené či polootevřené otázky** představují typ otázek, které mají stanový výčet odpovědí, ale zároveň je zde ponechána i možnost vlastního vyjádření. V dotazníku to nejčastěji bývá poslední možná odpověď „jiné“.

kde je možné doplnit vlastní text (Dvořák, 2017).

Tyto otázky mohou být opět při velkém množství respondentů náročné na vyhodnocování, v této práci však došlo k jejich využívání velmi často, a to především z důvodu absence předchozího výzkumu, který by nastínil situaci v klubech. Varianta „jiné“ byla zařazena pro případy, kdy by se kluby nevztahovaly k žádné z uvedených variant, k jejímu užití došlo jen výjimečně, konkrétně 2× v průběhu celého dotazování.

- **Uzavřené otázky** mají v dotazníkovém šetření předem definované varianty odpovědí, z nichž si respondent vybírá. Není zde žádná možnost vlastního vyjádření. V závislosti na počtu předdefinovaných odpovědí dělíme tyto otázky na dichotomické (2 odpovědi), trichotomické (3 odpovědi) apod. V závislosti na počtu vybraných odpovědí se pak může jednat o výčet odpovědí, kdy respondent může označit několik možností, nebo samostatnou odpověď, kdy respondent musí vybrat pouze jednu variantu z nabízených odpovědí (Dvořák, 2017).
- **Maticové otázky** jsou otázky, které v sobě nesou ještě několik dalších podotázek či výroků a které k sobě mají předvybrané stejné možnosti odpovědí. Představují tedy účinný nástroj, jak zefektivnit a zjednodušit práci jak zadavateli dotazníků při tvorbě a vyhodnocení, tak i respondentovi při vyplňování (Survio, 2020).

Tato práce využívala maticové otázky velmi často. Vždy se jednalo o určení míry přidružení se k vybraným tvrzením. Matice obsahovaly 5 až 10 tvrzení a vždy 6 možností odpovědí. V rámci těchto odpovědí byla využita Likertova škála.

- **Likertova škála** představuje typ otázek, jež zjišťují postoj či souznění respondentů s otázkou či tvrzením. Má odstupňované uzavřené možnosti odpovědí a jejich počet se může lišit. Odpovědi mohou mít číselnou či slovní formu. Často se využívají pro zjišťování spokojenosti zákazníků (Chytrý a Kroufek, 2017).

Tato práce užila Likertovu škálu několikrát, vždy v rámci maticových otázek. Jednalo se o její číselnou o 6 stupních (1–6). Sudý počet stupňů byl zvolen cíleně, aby nebyla k dispozici prostřední, tedy neutrální možnost

a kluby se musely vychýlit.

- **Sémantický diferenciál** představuje typ otázek, u nichž jsou určeny protikladné přívlastky, které mezi sebou mají několikastupňovou škálu, v jejímž rozmezí se respondent pohybuje a identifikuje, a tedy odpovídá. Tato škála může být několikastupňová, nejčastěji se však jedná o 5 či 7 stupňů (Křivohlavý, 2017).

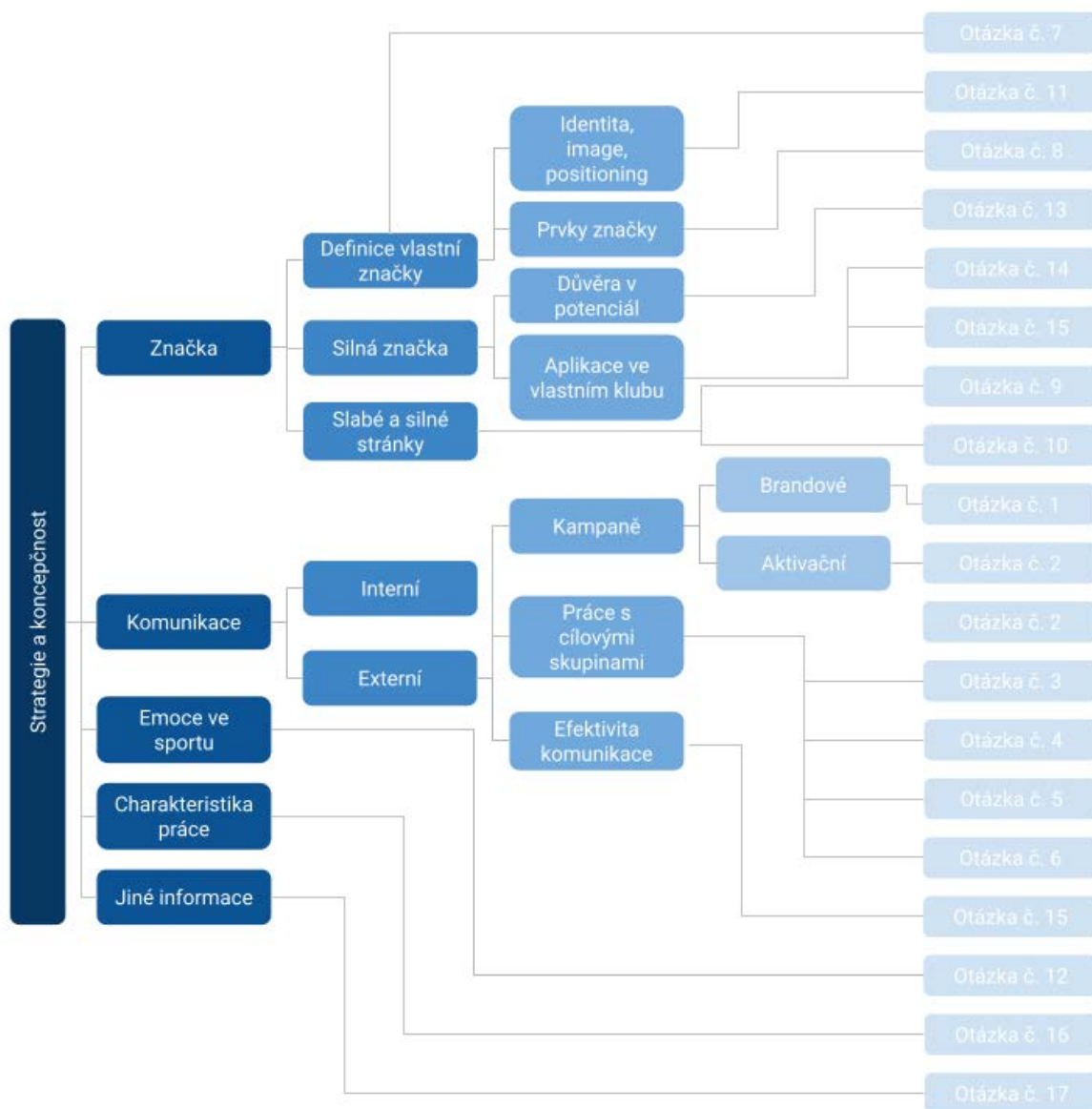
V této práci byl sémantický diferenciál využit pouze v jedné otázce, která se zaměřovala na charakteristiku a způsob práce v klubech mimo operativní činnosti. V rámci této jedné otázky byl však použit 10×.

4.2.3 Operacionalizace

Operacionalizace dle Buriánka (2017) představuje „převod výzkumného problému do empiricky šiřitelné (testovatelné) podoby, v užším pojetí proces transformace pojmů do podoby empirických indikátorů (znaků)“. V případě dotazníkového šetření toho lze dosáhnout pomocí rozvětvení výzkumného problému přes jeho dílčí části až do konkrétních informací, které v dotazníku zjistíme prostřednictvím kladených otázek. Operacionalizace představuje nutný bod vedoucí k samotnému sestavení dotazníku.

V této práci došlo k využití operacionalizace u dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval několik témat vztahujících se ke strategické práci se značkou, jejich koncepce a uchopení je prezentováno v operacionalizaci.

Schéma 5: Operacionalizace



Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.4 Pilotní šetření

Podle Urbana (2005) pilotní šetření „ověřuje, jestli navržený výzkumný nástroj a zvolená strategie sběru dat mohou být bez problémů použity“. Případné problémy dále konkretizuje na 2 hlavních skupinách. První skupinou jsou dílčí chyby prezentované například špatným číslováním otázek, gramatickými chybami či drobnými stylistickými chybami. Tento typ chyb autor dotazníku pouze opraví a přejde k hlavní vlně sběru dat. Druhou skupinou jsou pak vážnější chyby představující třeba nesrozumitelné otázky, vysokou náročnost dotazníku pro respondenta, chybějící otázky či chybějící možnosti

odpovědi. U těchto chyb je často potřeba dotazník přepracovat a znovu otestovat pilotážím šetřením.

Dále autor Urban (2005) zdůrazňuje důležitost shodných podmínek pro respondenty v pilotáži i následně v hlavní vlně sběru dat, což je naprosto logické a klíčové. Při nedodržení stejných podmínek totiž vzniká vysoká pravděpodobnost, že velká část práce věnovaná pilotnímu šetření bude zbytečná.

V rámci pilotního šetření v této práci došlo k vyplnění a následné konzultaci dotazníku s bývalými manažery, jejichž úseky zahrnovaly téma této práce, v klubech ze zkoumaného souboru. V průběhu první pilotáže s bývalým manažerem došlo k odhalení několika vážnějších chyb, především se jednalo o chybějící možnosti odpovědí. Po konzultaci byly odpovědi doplněny a rozšířeny a proběhlo opětovné pilotní šetření. To se uskutečnilo již se dvěma bývalými manažery a nebyly již nalezeny další chyby, takže byl dotazník následně v této podobě distribuován.

4.3 Validita

Podle Chránského (2007) je validita měření adekvátní, pokud v realitě měří to, co dle předpokladu má. Hraje zde tedy důležitou roli i to, zda tazatel pokládá správné otázky, díky kterým následně dostává užitečné odpovědi, jež mu skutečně pomáhají rozšifrovat řešený problém a umožňují naplňovat cíl a úkoly práce. V tomto případě je hovořeno o validitě obsahové. Je však několik druhů validity, dle Chánského (2007) se může jednat o:

- Obsahovou validitu – do jaké míry se měří stanovený obsah.
- Souběžnou validitu – do jaké míry se měření shoduje s jiným měřením stejných objektů.
- Predikční validitu – do jaké míry měření vypovídá o budoucím vývoji objektů.
- Konstruktovou validitu – do jaké míry ovlivňuje výsledky provedeného měření jiný faktor, tzv. konstrukt.

Pro tuto práci bylo nejdůležitější udržení obsahové validity v dotazníkovém šetření, proto je zde také více rozvedena. Server Scio.cz (2022) o obsahové validitě hovoří takto:

„obsahová validita udává, do jaké míry jsou testové položky reprezentativním zastoupením zjišťovaného“, což lehce rozvíjí již výše uvedené vysvětlení a je s ním v souladu. Pro úplné vysvětlení a pochopení však lze uvést konkrétní příklad. Pokud učitelka probrala a uzavřela se svými žáky téma – například vývoj světové ekonomiky ve 20. století – a chce jim dát napsat test na ověření znalostí, je potřeba, aby test obsahoval reprezentativní výběr, protože jedině pak může jeho výsledek skutečně vypovídat o žakových znalostech celého tématu. Pokud tedy do testu dá pouze otázky vztahující se k vývoji ekonomiky v USA, výsledek testu nevypovídá o znalosti vývoje celé světové ekonomiky. Žák mohl pohodlně skončit po přečtení kapitoly o USA a na dobrý výsledek v testu by mu to stačilo, proto je potřeba, aby test obsahoval otázky z vývoje všech probíraných států. A právě toto reprezentuje již zmiňovanou obsahovou validitu. Při jejím určení tedy dochází k posuzování testované položky s popisem testovaných oblastí.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo mezi 13 českými profesionálními kluby, a to převážně z prostředí FORTUNA:LIGY a doplněné o několik klubů z prostředí FORTUNA:NÁRODNÍ LIGY. Dotazníkové šetření této práce bylo prezentováno pouze online formou. Bylo možné ho vyplňovat po dobu 16 dní. Pro jeho vytvoření byla zvolena platforma Survio.com, s jejíž pomocí byla také zpracována základní statistická data pro následné vyhodnocení dotazníku. K distribuci dotazníku došlo prostřednictvím veřejně dostupných informací. Dotazník vyplnilo 13 klubů z 18 oslovených. Návratnost dotazníkového šetření tedy představovala poměrně vysokých 72 %. K nejrychlejšímu vyplnění došlo za 6 minut a 57 vteřin. Nejdelší zaznamenaná doba strávená nad dotazníkem pak byla 4 hodiny 57 minut a 56 vteřin, kde se však dá více než předpokládat, že došlo k opakovaně přerušovanému vyplňování částí dotazníku a následnému finálnímu odeslání. Při vyloučení těchto 2 krajních variant je průměrná doba strávená vyplňováním dotazníku 10 minut a 43 vteřin.

Výsledky dotazníku jsou prezentovány postupně dle jednotlivých otázek. U každé otázky je rozebrán cíl jejího implementování do dotazníku a samotné výsledky, jejich vyhodnocení a následně také interpretace dat s komentářem a také limity dané otázky. Způsoby grafického vyhodnocení se lišily v závislosti na využitém typu otázek.

Výsledky otevřených otázek byly graficky zpracovány převážně formou tzv. slovních mraků, přičemž čím větší a tmavší slova v mraku jsou, tím vyšší byla četnost výskytu dané odpovědi. Toto zpracování se vyskytuje u otázek č. 9 a 10. Otázka č. 17, která byla také otevřenou otázkou, byla graficky znázorněna pouze pomocí tabulky. Nevyskytlo se zde vysoké množství rozdílných odpovědí, a proto nebylo třeba odpovědi implementovat do slovního mraku.

Polouzavřené či polootevřené otázky mají rozdílné grafické zpracování v závislosti na možnostech množství označení odpovědí. Pokud bylo možné označit pouze jednu odpověď, výsledky jsou prezentovány nejprve prostřednictvím prstencového grafu s uvedením % zastoupení jednotlivých odpovědí a legendou, následně pak také seřazenou tabulkou s četností jednotlivých odpovědí i jejich % podílem. Součet všech podílů pak vždy byl roven 100 %.

Pokud bylo v polootevřené otázce možné označit více odpovědí, byly výsledky

prezentovány prostřednictvím sloupcového grafu s uvedením četnosti a bez % podílu. Při slovním vyhodnocování těchto otázek bylo často vstupováno do primárních dat pro zjištění hlubších detailů o rozložení odpovědí mezi kluby a následné přesnější interpretaci dat. Tato data však v grafickém zpracování zahrnuta nejsou.

Výsledky otázek maticových, které byly vždy spojeny také s Likertovou škálou, byly graficky zpracovány a prezentovány primárně prostřednictvím pruhového grafu s rozložením odpovědí. Pro vyšší vypovídající hodnotu a jednodušší orientaci byla do pravé části zařazena také grafická škála každého tvrzení z maticové otázky, jež obsahovala černou barvou zanesený průměr a tmavě modře zanesený rozptyl odpovědí.

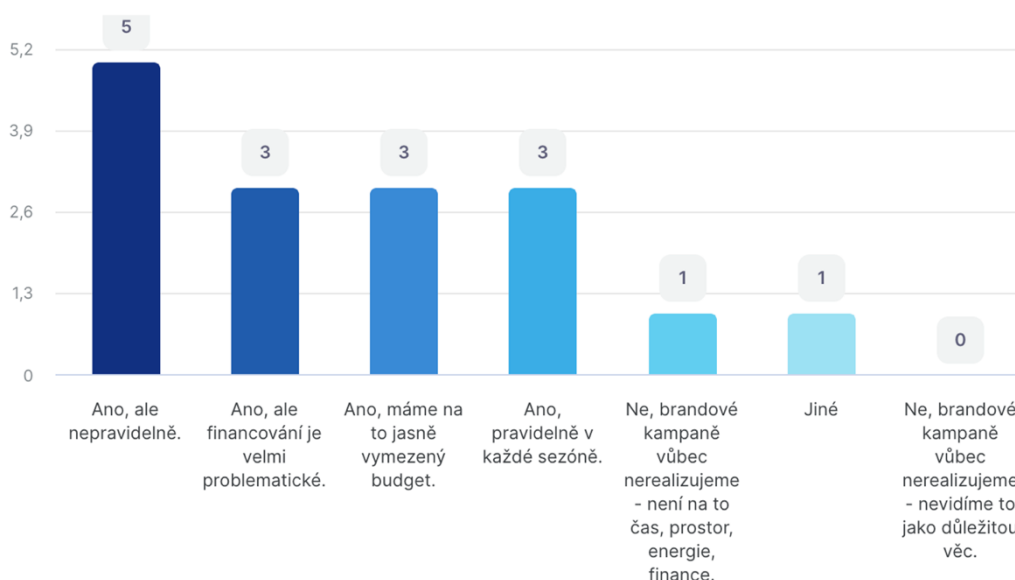
Otázka obsahující sémantický diferenciál byla graficky zpracována na škálu sémantického diferenciálu a následně byla v pravé části doplněna o tabulku uvádějící podrobnější informace o průměru a rozptylu každé úrovně protilehlých přívlastků.

5.1 Otázka č. 1

Cíl: Tato otázka měla primárně zjistit, zda kluby realizují brandové kampaně. Sekundárně však byla otázka zaměřená také na pravidelnost a motivy spojené s realizací, terciárně také na podmínky realizace a postavení a vnímání brandových kampaní v rámci klubů. Kvůli několika výše uvedeným dimenzím otázky bylo možné zaškrtnout více možností.

Graf 11: Brandové kampaně

1. Děláte čistě brandové kampaně? (kampaně, které NEJSOU nabídkou nějaké služby či produktu, např. permanentky, merch, eventy apod.)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Dle detailních dat jednotlivých odpovědí klubů vychází, že 12 z 13 klubů brandové kampaně realizuje a že žádný klub neodpověděl, že brandové kampaně nevnímá jako důležitý faktor. Jediný klub, který uvedl, že se brandovým kampaním nevěnuje, uvádí, že je to kvůli poddimenzovanosti, nikoliv nezájmu. Z odpovědí je patrné, že konkrétně finanční poddimenzovanost hraje roli, protože každý čtvrtý klub uvádí problematické financování těchto činností, naopak 2 kluby odpověděly, že mají jasně vymezený budget, se kterým pracují, a jenž jim tedy poskytuje jistotu pro realizaci aktivit brandových kampaní. Další 3 kluby uvedly, že brandové kampaně do své činnosti zařazují pravidelně, naproti tomu 5 klubů k procesu přistupuje ad hoc. Klub, který uvedl odpověď

„jiné”, uvádí, že brandové kampaně realizoval v minulosti, ale vedení nebylo výsledky přesvědčeno, a tak je to pro klub aktuálně problematická, byť zajímavá oblast. I tento klub, který však má aktuálně svou činnost brandových kampaní utlumenou, však řadím spíše k těm aktivním. Z hlediska financování vyplývá, že 3 kluby mají jasné vymezený budget, zatímco 3 kluby vnímají financování za velmi problematické.

Komentář a interpretace: Výsledky otázky jsou spíše pozitivní. Velmi pozitivně vnímám, že kluby o tématu vědí, vidí v něm potenciál a zajímají se o něj a v drtivé většině ho v rámci svých možností také realizují. Pozitivně také vnímám, že skoro ¼ klubů kampaně realizuje pravidelně. Výsledky také nastiňují slabé oblasti a možné příčiny, proč výsledky a realita nejsou lepší. Jsou tím především finance, což se dalo očekávat.

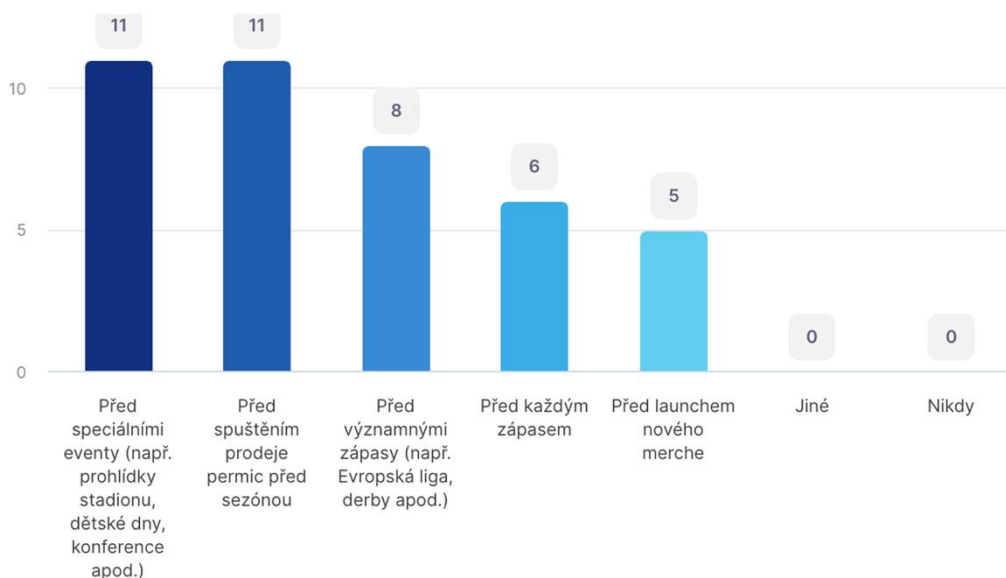
Limit: Limit této otázky je, že nijak blíže nespecifikuje četnost kampaní v sezóně a dále také nikterak nedefinuje minimální požadavky a rozsah pro brandové kampaně ani se tyto informace nesnaží od respondentů získat. Může tak dojít k nerovnému vnímání brandových kampaní, což je potřeba brát v potaz.

5.2 Otázka č. 2

Cíl: Tato otázka měla naopak za cíl zjistit, jak kluby uchopují téma jednorázových a krátkodobých kampaní, tedy aktivačních. Předpokladem bylo, že kluby mají k těmto kampaním mnohem vřelejší vztah a realizaci provádí mnohem pravidelněji, proto otázka nesměřovala na odpovědi Ano/Ne, ale již na konkrétní případy realizace. Pro zachování relevance odpovědí byla však i zde uvedena možnost odpovědi, že kluby se této aktivitě vůbec nevěnují či cokoliv jiného v případě, že by žádná z uvedených možností nevystihovala situaci klubu. Je prozřetelné a logické, že i u této otázky mohly kluby označovat více odpovědí.

Graf 12: Aktivační kampaně

2. Jak často děláte aktivační kampaně? kampaně, které JSOU nabídkou nějaké služby či produktu, např. permanentky, merch, event, apod.)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Výsledky ukazují, že předpoklad vřelého vztahu klubů k těmto typům kampaní byl správný. Všechny 13 klubů v nějakém rozsahu realizuje aktivační kampaně, z toho 10 z 13 klubů hned při několika příležitostech. Pouze 3 kluby zaškrtnuly jen 1 z uvedených možností. Celkem 11 klubů pak aktivační kampaně realizuje před speciálními eventy či před předsezónním prodejem permic. Vysoká čísla realizace jsou i u dalších uvedených možností. Za povšimnutí stojí, že téměř polovina klubů uvedla, že aktivační kampaně realizuje před každým zápasem

Komentář a interpretace: Osobně i výsledky této otázky hodnotím jako pozitivní. Z odpovědí je patrné, že kluby jsou zvyklé s aktivačními kampaněmi pracovat často. Tento návyk může být způsoben instantní návratností a snadnějším vyhodnocením návratnosti, než je tomu v případě brandových kampaní. Velmi milým překvapením byla vysoká čísla u aktivačních kampaní před každým zápasem.

Limit: Limit otázky spatřuji v tom, že neřeší podobu realizace kampaní. Není tady nijak detekováno, co si kluby pod pojmem aktivační kampaně představují, zda je to financovaná propagace v online a offline prostředí, nebo pouze třeba nasazení

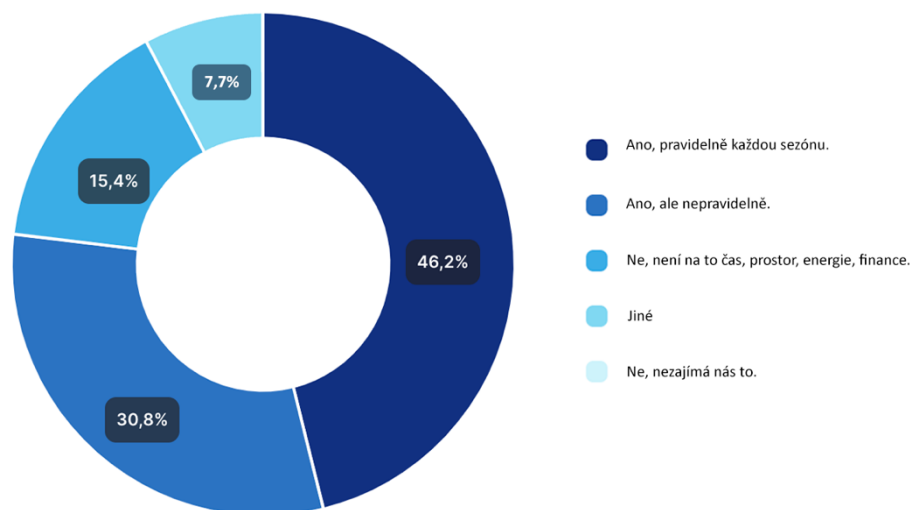
banneru na webu a informace na sociálních sítí. To ovšem nebylo cílem otázky. Odpovědi ukazují, že publikum klubů je aktivačními kampaněmi zasahováno minimálně několikrát za sezónu.

5.3 Otázka č. 3

Cíl: Otázka otevřela téma práce s fanoušky, protože na začátku jakéhokoliv posunu v práci pro cílové skupiny je sběr zpětné vazby. Tato otázka konkrétně cílila na zájem a ochotu klubů sbírat si takto cenná data, která jim zreflektují slabá místa a také mohou poskytnout návod na budoucí práci. Kluby mohly označit pouze jednu z nabízených možností.

Graf 13: Sběr zpětné vazby

3. Sbíráte si zpětnou vazbu na své marketingové aktivity od svých fanoušků? (sběr dat, analýza, SoMe apod.)



Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 8: Sběr zpětné vazby

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ano, pravidelně každou sezónu.	6	46.2%
Ano, ale nepravidelně.	4	30.8%
Ne, není na to čas, prostor, energie, finance.	2	15.4%
Jiné	1	7.7%
Ne, nezajímá nás to.	0	0%

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Výsledky ukazují, že 10 z 13 klubů si zpětnou vazbu sbírá, téměř polovina klubů dokonce pravidelně alespoň jednou za sezónu. Další 2 kluby se pak zpětné vazbě nevěnují vůbec z důvodu nedostatečných zdrojů a 1 uvádí, že podnikl kroky, aby od sezóny 24/25 se sběrem dat začal.

Komentář a interpretace: Výsledky jsou na jedné straně pozitivní, protože většina klubů zpětnou vazbu sbírá, na druhé straně znepokojující, protože více než polovina klubů to nedělá buď vůbec, nebo nepravidelně, přičemž patrně k tomu nedochází ani jednou za sezónu. Otázka znovu ukazuje poddimenzovanost marketingu ve sportu, a to jak z hlediska finančního, tak i personálního. Nicméně to, že kluby zpětnou vazbu alespoň nějakým způsobem sbírají, je pozitivní výsledek, který ukazuje na zájem klubů své marketingové aktivity posouvat a doručovat fanouškům lepší finální produkt.

Limit: Důležitým limitem, který je třeba zohlednit při práci s těmito výsledky, je také fakt, že otázka nezjišťuje, jak sběr zpětné vazby v klubech probíhá a jaké možnosti jsou využity – zdali jde o relevantní dotazník v rámci CRM systému nebo vyhodnocení akcí na sociálních sítích apod.

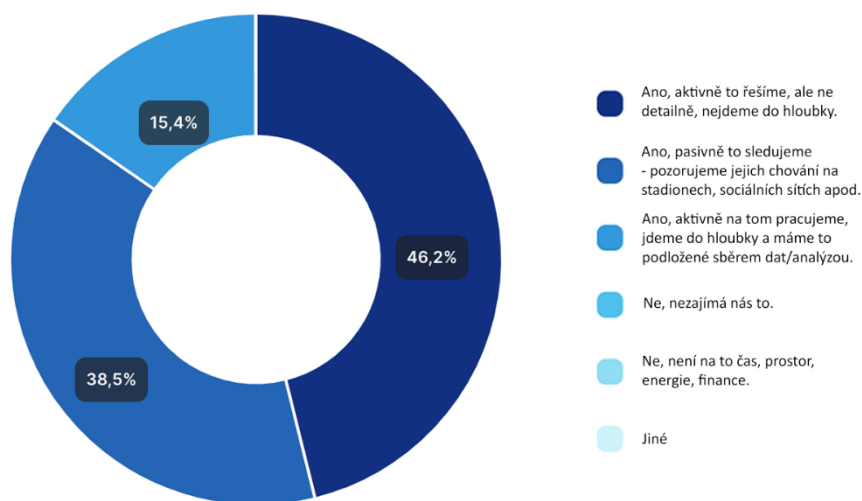
5.4 Otázka č. 4

Cíl: Otázka měla zjistit, jak klub přistupuje k pochopení svých fanoušků, tedy jeho základní cílové a nejdůležitější cílové skupiny. Otázka navazuje na téma otevřené předchozí otázkou a obsahuje v sobě 2 úrovně. První zjištění této otázky cílilo na to, zda si klub myslí, že svým fanouškům rozumí. Druhé zjištění se pak zaměřovalo na to, jakým způsobem klub ke svému hodnocení dochází, a tedy i jakým způsobem

uchopuje celou oblast pochopení fanouška, co je pro klub důležité, jak moc chodí do hloubky, a tedy i jak moc má svou odpověď podloženou. Kluby mohly zaškrtnout pouze jednu odpověď a nabízí možnost vyjádření jakékoliv jiné odpovědi v případě, že by klub nepovažoval žádnou z nabízených možností za adekvátní situaci klubu.

Graf 14: Pochopení fanoušků

4. Myslíte si, že rozumíte svým fanouškům?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 9: Pochopení fanoušků

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ano, aktivně to řešíme, ale ne detailně, nejdeme do hloubky.	6	46.2%
Ano, pasivně to sledujeme - pozorujeme jejich chování na stadionech, sociálních sítích apod.	5	38.5%
Ano, aktivně na tom pracujeme, jdeme do hloubky a máme to podložené sběrem dat/analýzou.	2	15.4%
Ne, nezajímá nás to.	0	0%
Ne, není na to čas, prostor, energie, finance.	0	0%
Jiné	0	0%

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Všechny kluby se shodují v první části odpovědi, a sice že si myslí, že svým fanouškům rozumí, ale do jaké míry a jakým způsobem toho dosahují, v tom se už

liší. Celkem 8 klubů uvádí, že toto téma aktivně řeší, pouze však 2 z nich uvádí, že v tématu jdou do hloubky a mají své informace podložené daty. Celkem 5 klubů pak uvádí, že se touto oblastí zabývají pouze pasivně.

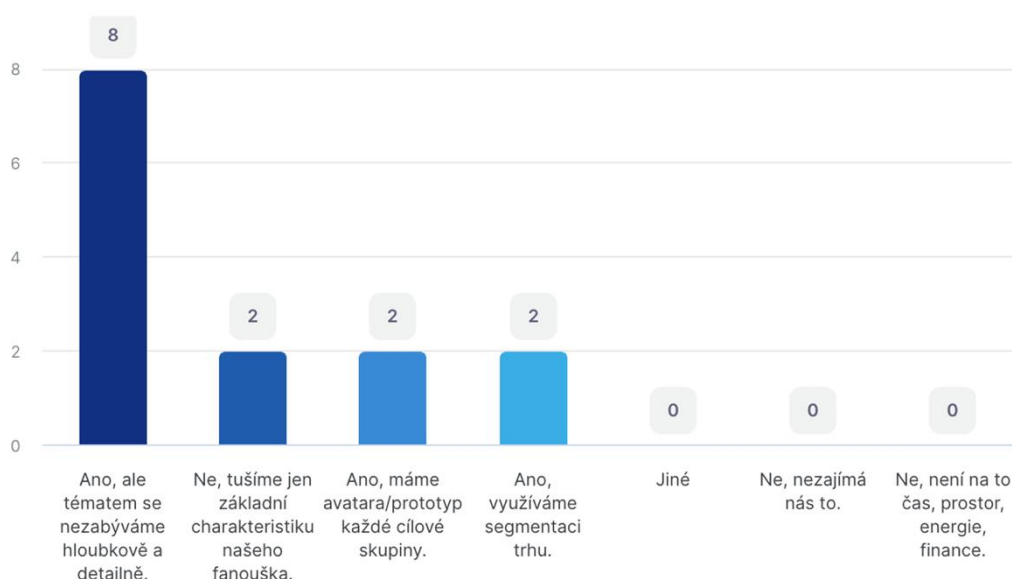
Komentář a interpretace: Je pozitivní, že všechny kluby s oblastí pracují a hodnotí svou práci jako dobře odvedenou, jelikož si myslí, že fanouškům rozumí. Standardní a ideální situací by mělo být, že všechny kluby téma řeší aktivně a postupně se propracovávají do hloubky, to však českou realitou alespoň prozatím není. Přestože pozitivně vnímám aktivní zájem nadpoloviční většiny klubů o toto tématu, počet klubů, které jdou v tématu do požadované hloubky, je až žalostně malý.

Limit: Limitem otázky je, že pracuje pouze s přesvědčením klubu o své práci. Jedná se tedy pouze o domněnky, které mohou být záměrně či nevědomě zkresleny kvůli zaangažovanosti nebo nedostatku odbornosti. To tato otázka však nedokáže určit.

5.5 Otázka č. 5

Cíl: Otázka rozšiřovala předchozí, která se zaměřovala specificky na fanoušky, a tato pracovala s komplexním pojetím cílových skupin. Cílila na zmapování této oblasti, jakým způsobem k ní kluby přistupují, zdali pracují se segmentací apod. I koncepčně byla otázka pojata podobně jako předchozí, když nejdříve cílila na zjištění ano/ne a následně šla po rozšiřujících a podrobnějších informacích. Vzhledem k tomu, že otázka zahrnuje také odpovědi vztahující se k využívání konkrétních metod, kluby měly možnost zaškrtnout až 3 odpovědi, aby bylo možné zjistit více o metodách, jež kluby využívají, či motivech, proč jsou v oblasti rezistentní.

5. Máte přehled o svých cílových skupinách?



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Kromě 1 klubu všechny zaškrtnly pouze 1 možnost a klub, který označil 2 odpovědi, se přihlásil k využívání segmentace trhu a avatara/prototypu každé cílové skupiny. Je tedy zřejmé, že 11 klubů ze 13 přehled o svých cílových skupinách má, pouze 3 z nich ale využívají segmentaci trhu či avatara či kombinaci. Další 2 kluby uvádí, že přehled nemají, dokonce jen tuší základní charakteristiku svého fanouška. Nejběžnější situací v českých klubech pak v této oblasti dle výsledku je, že kluby o oblasti ví, ale nijak hloubkově či intenzivně ji neřeší.

Komentář a interpretace: Pouze 2 kluby, které nemají přehled o cílových skupinách, znamená kladný výsledek, ale to, že pouze využívá jak segmentaci trhu, tak avatara pro každou skupinu, je velmi málo. Realitou pro většinu klubů je klouzání po povrchu tématu, jak je pravděpodobně nevyhnutelné pro jejich běžnou práci, nikterak však hloubková analýza a aktivní práce s daty směřující k naplnění potenciálu, což je velká škoda. Všechny kluby však vyjádřily zájem o téma a žádný neuvádí nedostatek času, energie, financí apod. Je tedy otázkou, proč kluby nejdou hlouběji.

Limit: Vzhledem k tomu, že 12 klubů označilo jen jednu možnost, mohlo dojít k nedostatečnému zdůraznění možnosti označit více odpovědí, což mohlo výsledek otázky limitovat. Není to však nikterak podložené. Otázka mohla také obsahovat další linii, která by nastínila i motivy a koncept jednotlivých klubů při práci s cílovými

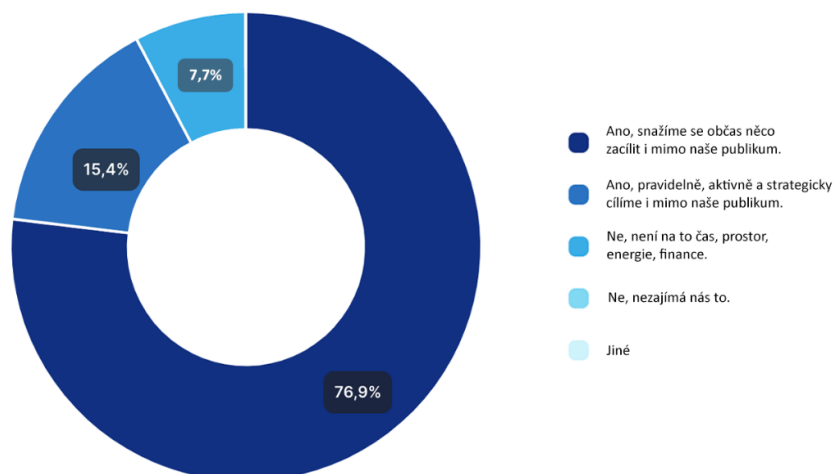
skupinami, aby mohla poskytnout alespoň základní rámec vysvětlení, jak kluby uchopují práci s cílovými skupinami, a tedy i proč většina nejde do hloubky. Zda je to kvůli vlastní prioritizaci jiných oblastí, přesvědčení o malé potřebě tohoto kroku či vidinou nedostatečného potenciálu či možností nějakého nedostatku – data, odbornost apod.

5.6 Otázka č. 6

Cíl: Otázka měla jasný cíl, a sice zjistit, jakým způsobem kluby pracují na rozšíření svého publika. Otázka se vztahuje k brandovým kampaním, které mají právě za cíl rozšířit jméno značky a zasahovat lidi i mimo vlastní a již vytvořenou sociální skupinu či bublinu. Výsledky otázky by tedy měly poskytovat i jistou podobnost s výsledky otázky č. 1, tím otázka zároveň cílila na ověření klubů, zdali vědí, proč dělají to, co dělají a za jakým účelem. Bylo zde možné označit pouze 1 odpověď.

Graf 16: Oslovení mimo vlastní publikum

6. Pracujete na oslovení a zacílení Vaší komunikace i mimo vlastní a již vytvořené publikum?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 10: Oslovení mimo vlastní publikum

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ano, snažíme se občas něco zacílit i mimo naše publikum.	10	76.9%
Ano, pravidelně, aktivně a strategicky cílíme i mimo naše publikum.	2	15.4%
Ne, není na to čas, prostor, energie, finance.	1	7.7%
Ne, nezajímá nás to.	0	0%
Jiné	0	0%

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Výsledky povrchově opravdu korelují s výsledky otázky č. 1, protože stejně jako 92,3 % klubů uvedlo nějaký rozsah užívání brandových kampaní, tak i 92,3 % klubů uvedlo práci na zacílení a oslovení mimo vlastní a již vytvořené publikum. Z toho 2 kluby uvádí pravidelné cílení mimo vlastní publikum a 3 kluby pravidelné nasazování brandových kampaní. Data tedy svá tvrzení vzájemně podporují. Téměř 80 % klubů uvedlo, že se občas snaží něco zacílit i mimo jejich publikum.

Komentář a interpretace: Nejběžnější praxí v české realitě celkem jasně je „občas někde něco dáme“. Tomu však chybí pravidelnost, ucelenost, koncepce a směr. Jedná se pouze o jednotlivé vlašťovky směr ven z publika, které však samostatně a nepravidelně postrádají efektivitu a kýžený výsledek, ale jsou v jednotkových veličinách mnohem náročnější na proces i zdroje. Pozitivním jevem však je vědomí klubů, proč dělají kroky brandové komunikace, když už je dělají, a podobnost rozložení výsledků dvou vybraných otázek.

Limit: Otázka nikterak nedefinuje a nerozvíjí, co si mají kluby představit pod „snažíme se občas něco zacílit i mimo naše publikum“. Neurčuje časový rámec slov občas a něco, a proto si každý klub mohl dosadit svou domněnku a vytvořit drobnou odchylku. Ta by však měla být naprosto minimální až žádná, a proto také bližší specifikace nebyla zahrnuta.

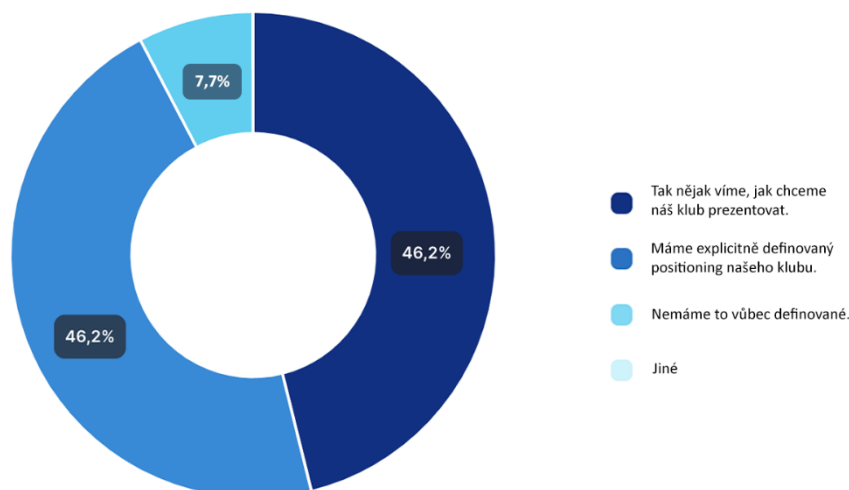
5.7 Otázka č. 7

Cíl: Aby klub mohl se značkou pracovat a dále ji nějak rozvíjet, je potřeba ji mít nejprve definovanou a ukotvenou, jak bylo rozebráno v kapitole teoretických východisek,

proto tato otázka cílila na zjištění formy definování klubového brandu. V otázce bylo možné označit pouze 1 odpověď.

Obrázek 12: Definice klubového brandu

7. Jak máte ve Vašem klubu definovaný brand?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 11: Definice klubového brandu

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Tak nějak víme, jak chceme náš klub prezentovat.	6	46.2%
Máme explicitně definovaný positioning našeho klubu.	6	46.2%
Nemáme to vůbec definované.	1	7.7%
Jiné	0	0%

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Pouze 1 klub uvedl, že nemá vůbec nadefinovaný brand klubu a shodně 6 klubů uvedlo buď explicitní definování positioningu, nebo orientační směr prezentace klubu.

Komentář a interpretace: Musí být celkem těžké vést nějakým způsobem marketing profesionálního klubu v případě, kdy není vůbec definovaný brand klubu. Překvapilo mě, že tato odpověď se vůbec objevila, ale jsem ráda za otevřenost a upřímnost klubů při vyplňování dotazníku. Vnímám jako pozitivní jev, že 6 klubů má explicitně definovaný positioning.

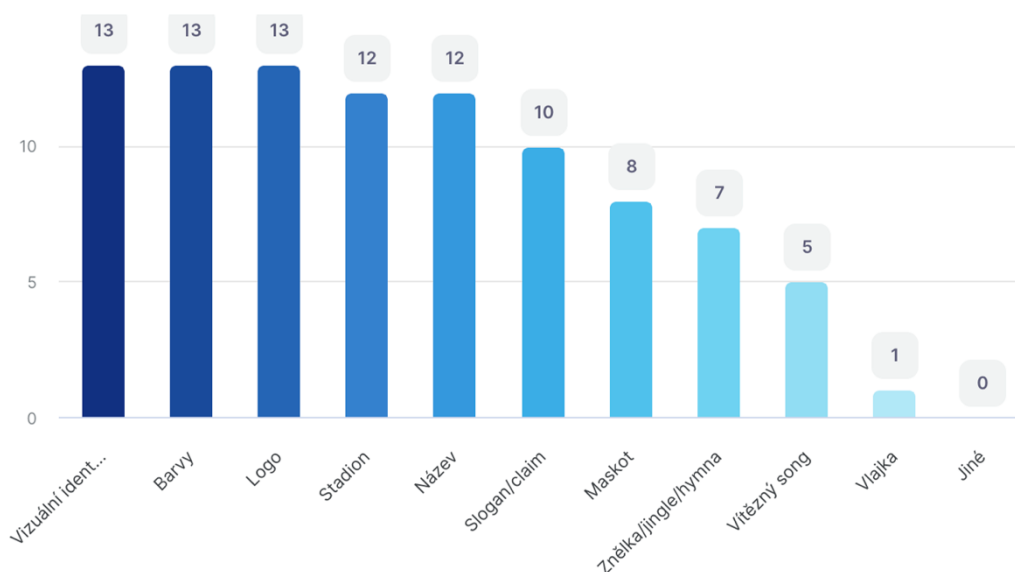
Limit: Otázka nejde do hloubky způsobu explicitního definování brandu ani blíže nespecifikuje ani nezjišťuje, co v realitě klubů znamená „tak nějak víme“. Dále zde nechává prostor pro spekulace, kdo s vybranou formou definice pracuje a ví o ní, zda se jedná jen o marketingové oddělení, nebo o průřez celým klubem od vedení až po mládežnické kategorie.

5.8 Otázka č. 8

Cíl: Otázka cílila na zjištění klíčových a nepoužívanějších prvků značek klubů. Otázka dávala možnost označit až 11 odpovědí.

Graf 17: Prvky značky

8. Které z následujících prvků značky aktivně využíváte?



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Všechny nabízené prvky značky jsou v odpovědích zastoupeny. Kluby neuvedly žádný další prvek, který nebyl předdefinován. Všechny kluby využívají vizuální identitu, barvy a logo. Celkem překvapivě ne všechny využívají název, který je však využíván stejným počtem klubů jako stadion. Pouze 8 klubů ze 13 využívá ke komunikaci své značky maskota a jen 1 využívá vlajku.

Komentář a interpretace: Kluby tedy umí pracovat s klasickými vizuálními prvky značky. Vůči netradičním, ale zajímavým prvkům značky však vykazují jistou rezistenci,

což je škoda. To však poskytuje možnost, že třeba právě tady může být prostor pro vytvoření originality klubu, jeho zacílení i pozice vůči ostatním. Jsou zde pozitivní překvapivé výsledky a první výjimky, které ukazují naopak na začlenění kreativnějších prvků, jako je využívání stadionu či prvků vykazujících marketingové ukotvení, jímž je například vysoký počet klubů využívajících slogan či claim.

Limit: Otázka nijak nepracuje s provázaností prvků a jejich pozicí v rámci komunikace, jde pouze po povrchu, tedy zda se prvky využívají, nebo ne. Dále také neřeší četnost využívání jednotlivých prvků.

5.9 Otázka č. 9

Cíl: Otevřená otázka, která nechávala volné pole působnosti pro kluby a měla za cíl jít pod povrch klubů i dotazníkového šetření a dát vyniknout specifikům a jedinečným klubů, když zjišťovala 3 jejich nejsilnější věci v kontextu práce se značkou.

Obrázek 13: Silné stránky klubů

9. Jaké jsou podle Vás 3 NEJSILNĚJŠÍ věci Vašeho klubu, pokud jde o práci se značkou klubu?



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Kluby se do značné míry shodovaly a často opakovaly ve svých stěžejních pilířích. Celkem 7 klubů uvedlo jako jednu ze svých 3 nejsilnějších předností historii, což představovalo nejvyšší četnost vůbec. Dále kluby uvedly, že se často opírají

o fanoušky, vizuální identitu či úspěchy, tradice nebo mládež. Netradičními, ale velmi zajímavými odpověďmi byly například kvalitní merch, hodnoty jako autenticita či soudržnost nebo CSR a atmosféra na stadionu.

Komentář a interpretace: Jde vidět, že základ většiny klubů tvoří tradiční fotbalové a historické oblasti, je však velmi pozitivní vidět, že už jsou malé náznaky toho, že kluby začínají svůj marketing a značku stavět na marketingových věcech, které mohou nějakým způsobem kontrolovat či ovlivňovat (CSR, komunikace, atmosféra na stadionu apod.), to doplňují věcmi, které nemohou ovlivnit, jako sport, historii a další tradiční pilíře apod. Významnou roli hraje vizuální identita, která je se značkou velmi silně spjata a je v rukou marketingu, její síla je ve výsledcích patrná.

5.10 Otázka č. 10

Cíl: Cílem bylo jít pod povrch a nechat klubům volný prostor, aby vyjádřily, kde vnímají svá nejslabší místa v kontextu práce se značkou. Otázka byla tedy otevřená.

Obrázek 14: Slabé stránky klubů

10. Jaké jsou podle Vás 3 NEJSLABŠÍ věci Vašeho klubu, pokud jde o práci se značkou klubu?



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Odpovědi na tuto otázku byly velmi různorodé a specifické na rozdíl od předchozí, kde se odpovědi poměrně často opakovaly, zde muselo dojít k seskupení,

aby se výsledky daly vůbec nějak zobecnit. Proto budou k dokreslení kontextu v rámci výsledků prezentovány konkrétní příklady odpovědí. Po zobecnění kluby nejčastěji zápasí s problémy způsobenými omezeným rozpočtem („na samotné marketingové aktivity“, „komunikaci“ či „OOH propagaci“ apod.) či poddimenzováním personálním i finančním („nedostatek financí a lidí“), dále také s nedostatkem dat („analytika“, „hloubková znalost fanoušků“ apod.), který se však zčásti také vztahuje k finanční poddimenzovanosti. Kluby také často uvádí vysokou závislost na sportovních událostech („sportovní výsledky“, „změny v realizačním týmu a hráčském kádru“ apod.) nebo také faktory spojené s fanoušky, které klub mohou oslabovat („pověst fanoušků“ apod.).

Komentář a interpretace: Byť na první pohled každý klub bojuje s úplně odlišnými problémy, po zasazení do kontextu příčin a zobecnění lze vidět základní a opakující se prvky. Tím hlavním je nedostatek, ať už v jakékoliv podobě – finanční, personální, datový a informační, nebo také nedostatečná role a zaměření se na marketing. Jako pozitivní vnímám, že kluby z velké části dokáží konkrétní nedostatky pojmenovat, a tedy určit do určité míry příčinu, například nedostatečná znalost fanoušků do hloubky.

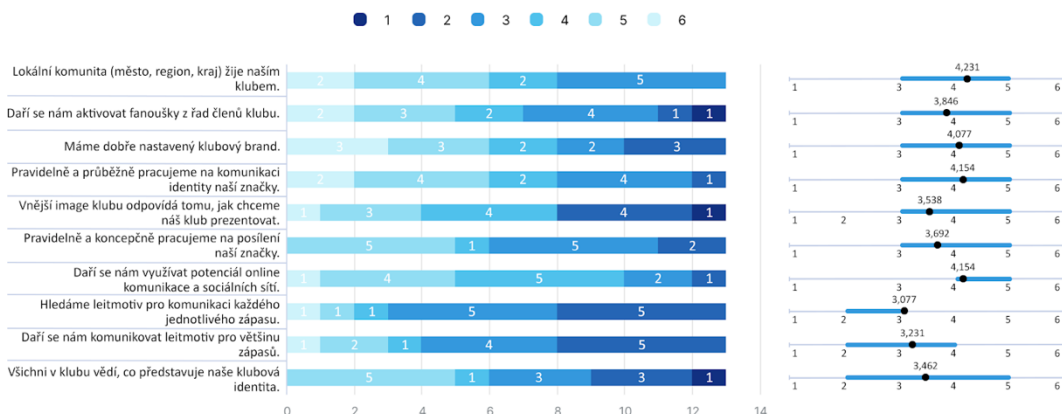
Limit: Limitem otázky může být široká škála odpovědí a jejich následné zobecnění a rozřazení do skupin. Získaná data neposkytovala komplexní pohled na dané problémy, a tak mohlo dojít k odchylkám při rozřazování odpovědí.

5.11 Otázka č. 11

Cíl: Otázka měla za cíl zjistit situaci klubů hned v několika oblastech a poskytnout jim prostor pro přidružení se na číselné ose. V otázce je tedy 10 tvrzení, ke kterým se klub přidružuje. Všechna tvrzení představují hodnocení jejich práce ve specifických úsecích vztahujících se ke strategické práci se značkou v jejich klubech.

Graf 18: Škála obecných tvrzení

11. Jak moc pro Vás platí následující tvrzení? (1 nejméně, 6 nejvíce)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Z výsledků je patrné, že kluby svou práci nejlépe hodnotí, pokud se jedná o napojení na lokální komunitu, o nastavení klubového brandu, pravidelnou komunikaci identity značky a práci v online prostoru. Nejhůře pak hodnotí své snahy o nalezení leitmotivu komunikace ke každému zápasu a dále pak samotnou komunikaci těchto leitmotivů, která je na tom o něco lépe, což je poměrně zajímavé zjištění. Co se týče shody napříč kluby, nejmenší diverzita odpovědí, a tedy i rozptýl byl v ohledu práce v online prostoru a hledání leitmotivů pro zápasy, naopak největší neshody se mezi všemi v klubu objevily v tom, co představuje klubová identita.

Komentář a interpretace: Oblasti, kde kluby svou práci hodnotí nejlépe, jsou ty, kde si věří, jedná se většinou o tradiční aktivity spadající pod marketing. Celkově výsledky velmi silně oscilují okolo středních hodnot. V konkrétních aktivitách, které mohou pro kluby představovat prostor pro odlišení nebo vytvoření konkurenční výhody či něco navíc, si kluby věří nejméně.

Limit: Limitem otázky je jednoznačně to, že kluby samy hodnotí svou práci. Není nikterak ošetřeno vědomé či nevědomé, pozitivní či negativní zkreslení odpovědí. Stejně tak není nikde definována konkrétní a slovní charakteristika jednotlivých čísel na škále přidružení. Kluby tedy mohou na škálu hledět rozdílnou optikou jejich reality a podmínek. Stejný výsledek práce může být pro jeden klub hodnocen jako ‚daří se nám‘ a druhým by byl přitom hodnocen jako ‚nedaří se nám‘. Kluby však samy nejlépe vědí, v jakých podmínkách jednají a co je v jejich měřítku možné, a proto je třeba při chápání

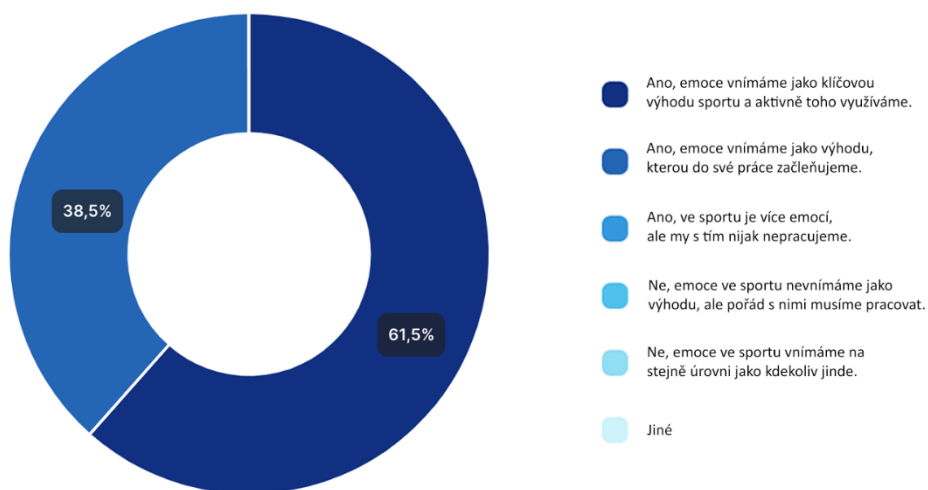
výsledků brát v potaz, že se jedná o relativní, nikoliv absolutní pohled. Pro minimalizaci zkreslení nebo alespoň možnou představu o jeho míře bylo do této otázky cíleně zakomponováno tvrzení „Máme dobře nastavený klubový brand“. Otázka na klubový brand totiž již v dotazníku byla, a pokud by u této otázky došlo k dosažení na číselnou škálu s tím, že odpověď explicitního definování brandu by byla za 6 bodů, vědomí přibližného směřování brandu by byla 3 body a postrádání jakéhokoliv definování by byla za 1 bod. Průměrný výsledek by byl 4,23 bodů. V případě této otázky je průměrný výsledek 4,077, což tedy ukazuje zkreslení 0,15 bodů. Tento jeden příklad nic nedokazuje ani nevyvrací, nicméně poskytuje celkový náhled a představu.

5.12 Otázka č. 12

Cíl: Cílem otázky bylo zjistit, jakým způsobem kluby chápou emoce ve sportu ve vztahu k dalším oblastem a také jakým způsobem s emocemi nakládají a pracují.

Graf 19: Emoce ve sportu

12. Vnímáte emoce ve sportu jako defaultní výhodu sportu oproti jiným oblastem?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 12: Emoce ve sportu

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ano, emoce vnímáme jako klíčovou výhodu sportu a aktivně toho využíváme.	8	61.5%
Ano, emoce vnímáme jako výhodu, kterou do své práce začleňujeme.	5	38.5%
Ne, emoce ve sportu vnímáme na stejné úrovni jako kdekoliv jinde.	0	0%
Ne, emoce ve sportu nevnímáme jako výhodu, ale pořád s nimi musíme pracovat.	0	0%
Ano, ve sportu je více emocí, ale my s tím nijak nepracujeme.	0	0%
Jiné	0	0%

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Všech 13 klubů vnímá emoční úroveň ve sportu jako vyšší a jako výhodu sportu a také s tím pracují. Kluby se rozcházejí pouze v názoru na to, jak velkou hodnotu emocím přisuzují a jak aktivně pracují na jejím uplatnění. Téměř 62 % klubů však emoce vnímá jako klíčovou výhodu, kterou aktivně aplikuje.

Komentář a interpretace: Je velmi dobře, že si kluby jsou vědomy výhod emocí, jež mají v rukou. Je také pozitivní, že všechny kluby toto vědomí reflektují a pracují v této oblasti.

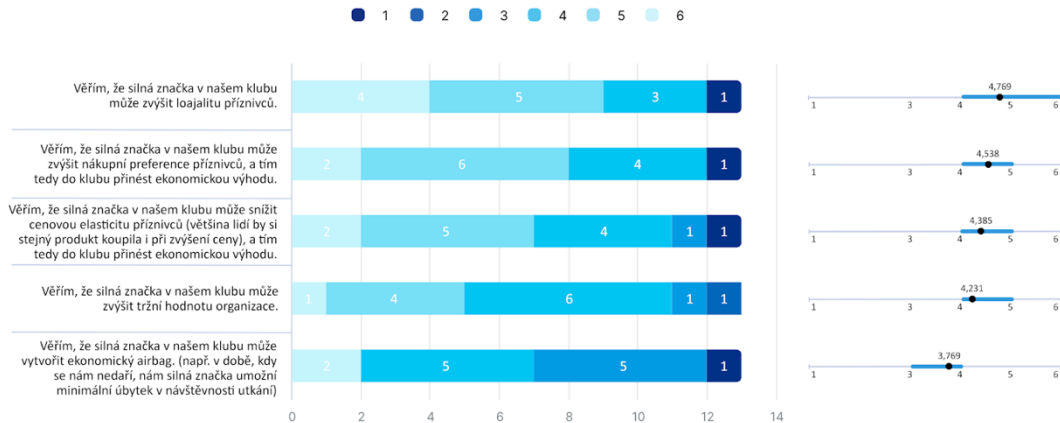
Limit: Otázka nikterak neurčuje bližší specifikaci rozsahu ani konkrétním způsobem neurčuje, co si kluby pod začleňováním emocí do práce a aktivním využíváním emocí mají představit, aby se následně adekvátně přiřadily.

5.13 Otázka č. 13

Cíl: Otázka se zaměřovala na teoretický rámec potenciálu silné značky, respektive jejích výhod, rozebraných a definovaných v kapitole teoretických východisek. Cílem tedy bylo zjistit, zda a jak moc kluby věří případně v uplatnění a funkčnost vybraných tvrzení v jejich klubu.

Graf 20: Škála tvrzení teoretického rámce

13. Jak moc pro Vás platí následující tvrzení teoretického rámce? (1 nejméně, 6 nejvíce)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Kluby spíše věří v naplnění potenciálu výhod i v aplikaci na jejich klub. Nejvyšší důvěru mají v provázanost značky s loajalitou fanoušků, kdy pouze 1 klub uvedl hodnotu 1. Důvěra v pozitivní vliv silné značky na preference příznivců, na cenovou elasticitu a na zvýšení tržní hodnoty jejich organizace byla na podobné úrovni u všech zmiňovaných, stejně tak i rozptýl důvěry. Nejhůře na tom byla důvěra ve vytvoření ekonomického airbagu, například snížení závislosti návštěvnosti na sportovních výsledcích. Z absolutního potenciálu, který je představován ideální situací, kdy dochází k naplnění všech výhod v plném rozsahu, si tedy kluby samy určily jakýsi jejich vlastní relativní potenciál, který vychází z jejich reálných aktuálních možností.

Komentář a interpretace: Je pozitivní, že kluby v potenciál silné značky věří ve všech oblastech, ovšem je zklamáním, že nejslabší důvěra je právě u snížení závislosti návštěvnosti na sportovních výsledcích. Zároveň je tato závislost u českého fanouška typická a očekávatelná, jak již bylo vysvětleno na příkladech v kapitole teoretických východisek, nelze tedy klubům vyčítat, že to zohlednily při své odpovědi. Osobně si však myslím, že je to jeden z klíčových prvků, které hrají roli v transformaci sportu v Česku. Nicméně dokud kluby nebudou cíleně fanoušky vychovávat a budovat v nich citlivost i a jiné vjemy během celého zápasového dne, než je samotná hra, nedá se očekávat, že by se ve fanouškovi tato citlivost a orientace na jiné vjemy rázem sama vytvořila. Iniciativa a dlouhodobá a koncepční práce, která tento návyk změní, musí přijít od klubů, pokud však kluby samy jsou dle výsledků stále ještě v té fázi, kdy ani nevěří,

že by se změna mohla stát, má před sebou český fotbal pravděpodobně ještě velmi dlouhou cestu, než dojde k transformaci a snížení korelace návštěvnosti a sportovních výsledků.

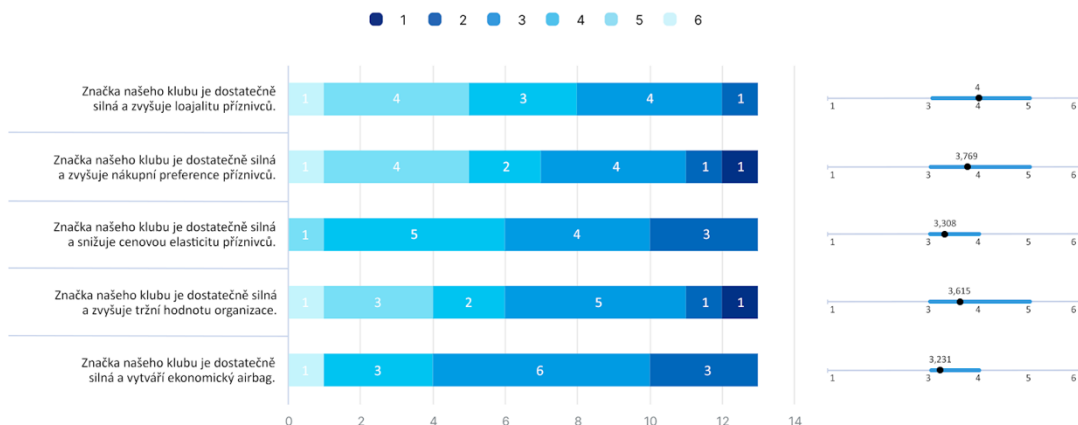
Limit: Limitem otázky může být naprostá obecnost tvrzení a žádná možnost zohlednění specifik jednotlivých klubů, které však přidružení se k tvrzení ovlivňují. Otázka odpovědi tedy žádným způsobem nezohledňuje kontext jednotlivých klubů.

5.14 Otázka č. 14

Cíl: Tato otázka vzala teoretický rámec potenciálu předchozí otázky a zasadila ho do reálné aplikace. Zjišťuje tedy, jak kluby v době dotazování byly schopné svá přesvědčení naplnovat. Cílem bylo také vytvoření možnosti porovnat vlastní relativní potenciál klubů z předchozí otázky s reálnou aplikací a prací klubů, které byly zjišťovány touto otázkou.

Graf 21: Škála tvrzení praktického rámce

**14. Jak moc pro Vás platí následující tvrzení?
(Aplikace teoretického rámce z předchozí otázky
na Váš konkrétní klub, 1 nejméně, 6 nejvíce)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Kluby uvedly, že v realizaci a uplatnění tak silné nejsou. Nejlépe jsou na tom s aplikací na zvýšení loajality příznivců a nejhůře pak v aplikaci na vytváření ekonomického polštáře, stejně jako to bylo v případě vnímání relativního potenciálu klubů. Celá škála se velmi významně posunula dolů a k realizaci a naplnění relativního potenciálu mají kluby velmi výrazný prostor pro posun.

Komentář a interpretace: Sice nejzajímavější, ale také nejkomplicovanější oblast celého výzkumu. Tyto výhody pramenící ze silné značky jsou velmi lákavé a mají hluboký potenciál, ale jedná se o špičku ledovce, jíž předchází velmi široká, pracná a dlouhodobá škála úkolů a kroků potřebných k jejímu dosažení. Jak výsledky předchozích otázek ukázaly, klubům velké množství těchto průběžných kroků a úkolů chybí a tomu odpovídají i výsledky této otázky.

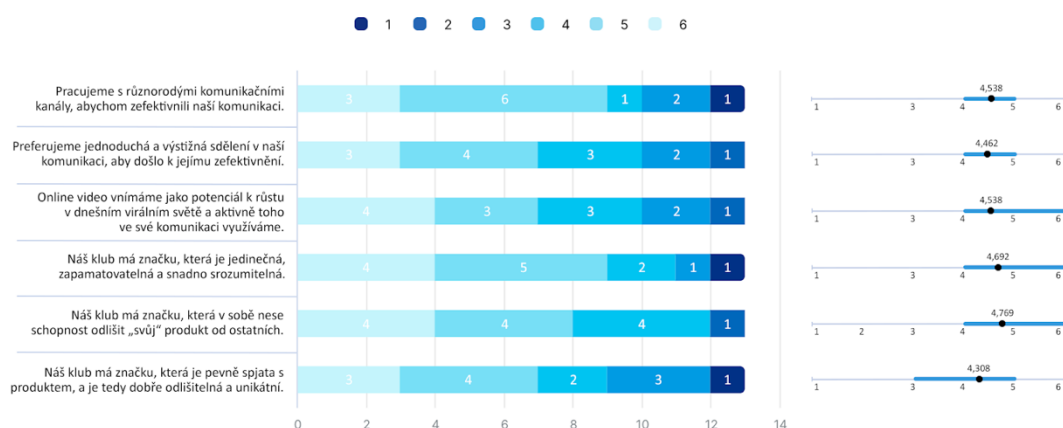
Limit: Limitem otázky je opět subjektivní vnímání a hodnocení kluby. Otázka nedává objektivní charakteristiky a definice jednotlivých čísel na škále, a tak se opět jedná o vlastní relativní hodnocení své práce z pohledu klubů.

5.15 Otázka č. 15

Cíl: Otázka se zaměřovala na doplňující faktory práce se značkou a také vlastní zařazení klubů na škále kroků mezi značkou a brandem.

Graf 22: Škála tvrzení v kontextu značky

15. Jak moc pro Vás platí následující tvrzení? (1 nejméně, 6 nejvíce)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Kluby uvedly, že celkem dobře hodnotí svou práci s různorodými komunikačními kanály, výstižnými sděleními a online videem. Ještě silněji si kluby věří v tvrzení, že jejich značka je jedinečná, zapamatovatelná a snadno srozumitelná, stejně jako ve schopnosti odlišit svůj produkt od ostatních. Slaběji pak hodnotí svou spjatost s produktem. Největší shoda napříč kluby byla u práce s různorodými komunikačními kanály a preferencí jednoduchých a výstižných sdělení.

Komentář a interpretace: Kluby si věří ve své jedinečnosti a odlišnosti od ostatních. Zajímavý je poměrně vysoký rozdíl mezi „Náš klub má značku, která v sobě nese schopnost odlišit svůj produkt od ostatních” a „Náš klub má značku, která je pevně spjata s produktem, a je tedy dobře odlišitelná a unikátní”. Tvrzení jsou si totiž do značné míry podobná a hovoří o podobné věci, a tak rozdíl, který je téměř 0,5 bodu, je celkem překvapivým jevem.

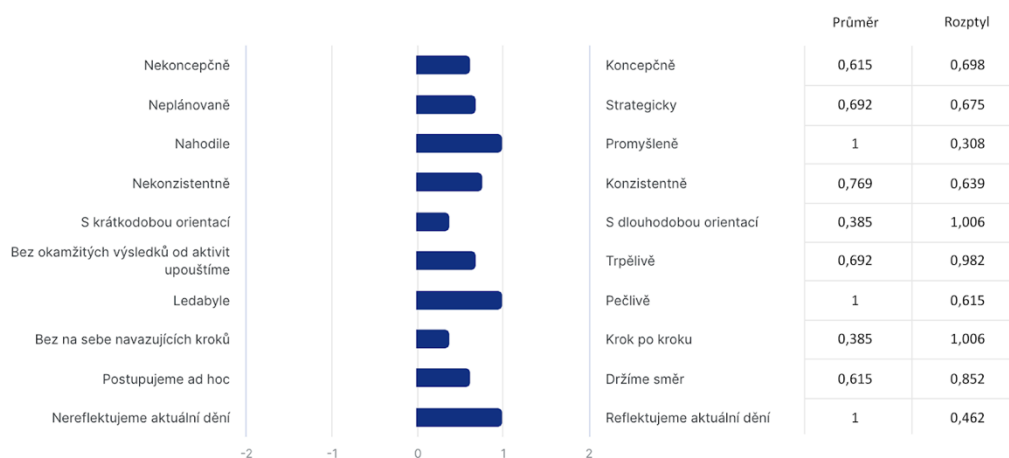
Limit: Limit otázky spočívá v tom, že dále nezjišťuje specifika značky, které z klubů činí jediné, zapamatovatelné a snadno srozumitelné. Zároveň ani u dalších tvrzení nevybízí kluby k podložení svých tvrzení.

5.16 Otázka č. 16

Cíl: Otázka záměrně cílila na uchopení a provádění činností mimo operativní činnosti. Cílem bylo získat základní charakteristiky této práce a umožnit tak základní pochopení přístupu a přemýšlení klubů. Ve chvílích, kdy totiž kluby pracují mimo operativní činnosti, mají možnost tvořit, mají možnost si vybrat, co a jak budou dělat a kam zaměří svou pozornost, zajímalo mě tedy, jak v tento důležitý moment kluby ke své práci přistupují.

Graf 23: Způsob práce v klubech

16. Jak provádíte Vaši práci MIMO operativu? (tzn. mimo provádění a řízení činností a procesů, které jsou nezbytné pro plynulý chod)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Kluby uvedly, že svou práci mimo operativní činnosti provádí především promyšleně, pečlivě a reflektují přitom aktuální dění, u těchto možností byl také nejnižší rozptyl odpovědí. U všech možností se pak kluby pohybovaly v pozitivní části grafu, nicméně nejméně by svou práci mimo operativu charakterizovaly jako zmařenou na dlouhodobou orientaci se schopností jít krok po kroku, kdy byl také nejvyšší rozptyl odpovědí.

Komentář a interpretace: Je dobře, že kluby svou práci vykonávají všemi výše vypsányi charakteristikami, nicméně výsledná čísla by měla být mnohem vyšší, a to především v oblasti dlouhodobé orientace, držení směru a návaznosti jednotlivých kroků.

Limit: Limit otázky spatřuji i zde v subjektivním hodnocení své práce ze strany klubů.

5.17 Otázka č. 17

Cíl: Cílem této otázky bylo zjištění, zda v dotazníku došlo k vynechání některé důležité oblasti či opomenutí klíčových prvků. Otázka byla otevřená, a dávala klubům tedy možnost jakéhokoliv vyjádření.

Tabulka 13: Volné vyjádření

17. Existuje ještě nějaká další oblast práce se značkou či, ke které byste se chtěli jako anonymní klub vyjádřit?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ne	3	23.1%
ne	3	23.1%
Rodina	1	7.7%
Nic nás nenapadá.	1	7.7%
Netřeba	1	7.7%
Některé z těchto dotazů mívá na klub velikosti Sparty Slavie, mnoho témat nelze často u malých klubů vůči denní operative obsáhnout	1	7.7%
Nejspíš ne.	1	7.7%
Momentálně mě nic nenapadá. Pojetí brandu klubu, či celkově marketingu, je na delší diskuzi.	1	7.7%
Majitelé klubů by měli mít trpělivost na práci se značkou, protože to může vyvážit horší sportovní období.	1	7.7%

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky: Celkem 9 z 13 klubů uvedlo, že nereflktují žádnou další oblast práce se značkou, která nebyla zmíněna. Další kluby by pak uvítaly větší trpělivost ze strany majitelů, pokud se jedná o práci se značkou, jelikož v ní spatřují potenciál snížení závislosti na sportovních výsledcích, jak již bylo v práci rozebráno. Dále také upozorňují na komplikovanost a komplexnost celého tématu brandu klubu a marketingu celkově nebo také zdůrazňují, že pro každý klub je rozsah možných prováděných aktivit spojených s tématy v dotazníku odlišný kvůli rozdílným podmínkám.

6 DISKUZE

Cílem této práce bylo zmapovat strategickou práci se značkou v českých fotbalových klubech, podobné šetření bylo provedeno Jančou (2022) v roce 2021 mezi 8 fotbalovými kluby na Slovensku. Data ukazují, že pouze 10 % klubů v průzkumu mělo explicitně definovaný brand a positioning značky. Ve výsledcích dotazníkového šetření této práce v Česku tomu tak bylo u více než 46 % klubů, což je více než o 36 % více. Na Slovensku ani jeden klub neuvedl pravidelný každoroční sběr dat zpětné vazby od fanoušků a 25 % klubů dokonce uvedlo totální absenci jakéhokoliv sběru dat tohoto typu. V Česku pak pravidelný sběr dat zpětné vazby od fanoušků uvedlo přes 46 % klubů, více než 30 % pak uvedlo, že k této činnosti přistupují nepravidelně. Na Slovensku ¼ klubů realizovala pravidelné brandové kampaně, téměř 13 % klubů nepřistupovalo k žádné realizaci brandových kampaní. Pro Česko dle dat vychází, že přes 90 % klubů v nějakém rozsahu brandové kampaně realizuje a zbytek je realizoval alespoň v minulosti, 23 % klubů uvedlo, že realizují brandové kampaně pravidelně každou sezónu.

Kluby v Česku i na Slovensku si ve své práci nejvíce věří v oblastech komunikace na sociálních sítích, nastavení klubového brandu a působení v rámci lokální komunity a shodně také detekují své slabší činnosti na práci s leitmotivy pro každý zápas a prezentaci vnějšího image klubu. Rozdíl mezi činnostmi v Česku a na Slovensku je především v aktivaci fanoušků z řad členů, kdy na Slovensku se jedná o vůbec nejslabší činnost, kdežto v Česku o průměrnou.

Mezi své silné stránky kluby obou zemí řadily fanoušky, tradice, úspěchy či mládež, slovenské kluby navíc přidávaly sociální sítě a komunikační kanály, české zase vizuální identitu či historii. Ve slabých stránkách se na obou stranách objevoval problém financí a personální poddimenzovanosti a fanoušci. V Česku k tomu často patřily také další faktory jako nedostatek dat, sportovní události či nevyužitý potenciál.

V rámci evropského fotbalu studie Richelieuho (2012) kluby dle mezi katalyzující faktory, které mohou být užitečné při rozvoji značky a identity, patří faktory, které jsou důležitými tématy i v realitě českých klubů a kluby s nimi obecně celkem intenzivně pracují. Autenticita, která je dle studie tím nejdůležitějším faktorem, byla u českých klubů uváděna jako silná oblast, v níž si kluby věří, nicméně jí rozhodně nebyl přisuzován takový důraz jako ve zbytku Evropy, a české kluby jí tedy nepřisuzují takovou váhu.

Ve vybraných podoblastech strategického řízení značky si jsou české kluby jejich důležitostí velmi dobře vědomy a kladou na ně důraz stejně jako vybrané evropské kluby. Příkladem může být silná emocionální vazba s fanoušky, respekt k historii, tradicím apod. Dalším velmi důležitým faktorem rozvoje značky je dle evropských klubů průzkum trhu, reprezentovaný primárně získáváním zpětné vazby, což v realitě českých klubů může být pro velkou část problematické z důvodu nepravidelnosti, nedostatečné hloubky či nedostatečných zdrojů. Dalším faktorem je pak lokální ukotvení, ve kterém jsou české kluby se svou prací spokojené, jisté mezery tam sice detekují, ale nikterak závažné, a důležitost v rámci komunikace značky tomu pak příkládají. Faktor orientace a zaměření na byznys je v české praxi velmi problematický a kluby o tom vědí. Závěrečný faktor, který evropské kluby vnímají jako klíčový, je vytvoření ikonického místa. České kluby tento náhled sdílí, jelikož většina jej již převádí do praxe, když zařazuje svůj stadion do komunikace své značky.

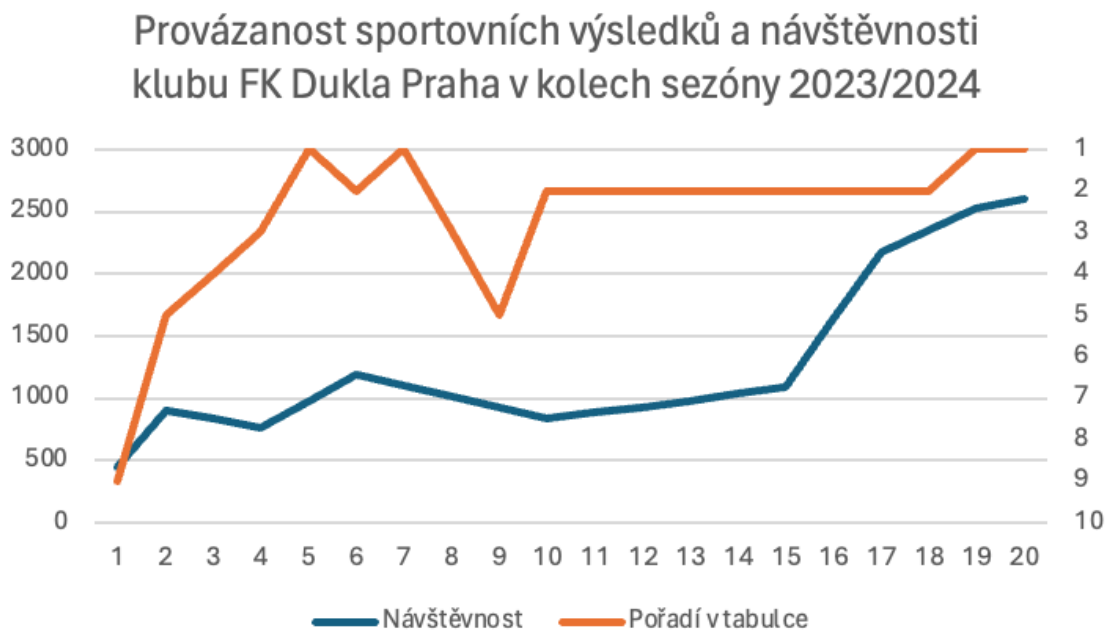
Překážky, které evropské kluby detekovaly při rozvoji značky a identity, jsou velmi podobné těm, které detekovaly i české kluby. Jsou jimi primárně finanční omezení, která s sebou nesou i nestabilitu, prohlubují ještě více již tak problematické oblasti, jako je například průzkum trhu. Na tom se české kluby velmi výrazně shodují s Evropou. Dále své překážky vidí obě skupiny shodně ve slabé značce, extrémistických fanoušcích a analytických schopnostech.

Evropské kluby poskytly také základní strategie rozvoje a řízení značky, ze kterých české kluby mohou čerpat. Ze zjištěných dat vyplývá, že české kluby se spíše snaží aplikovat část od každé strategie, avšak žádnou neaplikují v plném rozsahu.

Je samozřejmé, že to, co funguje konkrétní organizaci na konkrétním místě v konkrétní situaci, neznamená, že jeho způsoby fungování a aplikace se dají 1:1 přenést a aplikovat jinde a výsledek bude shodný. Nicméně využít klíčové prvky strategií v zahraničí a zasadit je do kontextu českého prostředí nebo jednotlivých klubů je aktuálně to „nejlehčí“ řešení situace většiny klubů – dívat se přes rameno k sousedům a modifikovat to na základě znalosti svého prostředí. Asi nejlepší možnost je v poměru cena/výkon. Český sport není trh, kde by byl fanoušek z marketingového hlediska tak dobře vychovaný a náročný na doručený produkt, jinými slovy tíhne primárně ke vnímání sportovního produktu – výsledků. Situace se mění pomalu a fanouška si český sport vychovává k vnímání například i doprovodného programu během utkání apod. Nicméně když už, tak je to spíše realita větších klubů, které již dlouhodobě pracují

na zaktivování marketingového potenciálu. Důkazem toho může být například vysoká návštěvnost zápasů AC Sparta Praha i při špatných sportovních výsledcích, jak již bylo jednou uvedeno v grafu č. 10. Ovšem menší kluby mají korelaci mezi sportovními výsledky a návštěvností velmi vysokou, a je z toho tedy patrné, že jejich fanoušky do značné míry nezajímá jiný než sportovní produkt, a to je potřeba dlouhodobou a systematickou prací měnit. Toto tvrzení dokládá graf č. 24, který monitoruje vývoj prvních 20 kol úspěšné sezóny klubu FK Dukla Praha při postupu do nejvyšší soutěže z hlediska pozice v tabulce (levá škála osy „y“) a také návštěvnosti na domácích utkáních (pravá škála osy „y“).

Graf 24: Provázanost sportovních výsledků a návštěvnosti klubu FK Dukla Praha



Zdroj: Vlastní výzkum

6.1 Limity práce

Největším limitem práce je to, že v určitých oblastech nezohledňuje a nevyhodnocuje objektivní realitu, nýbrž prezentuje subjektivní hodnocení klubů. I přestože práce považuje jejich hodnocení za vhodně zvolené z důvodu, že právě ony znají prostředí svého klubu nejlépe, v celkovém kontextu, je možné zkreslení výsledků, ať už vědomé, či nevědomé, pozitivní, ale i negativní. Kluby se mohly cíleně snažit vylepšit své odpovědi i jméno své značky, ať už by byl případný záměr jakýkoliv. Aby však práce předešla jakýmkoliv motivům k takovému chování, byly kluby po celou dobu informovány o jejich kompletní anonymitě a nikde nebyla zařazena otázka ani na ligovou příslušnost klubu. Jelikož k případnému nevědomému zkreslení by mohlo dojít například kvůli zaangażovanosti a nedostatečnému odstupu a nadhledu při vyplňování dotazníku, došlo však k maximální minimalizaci i tohoto rizika tím, že dotazníky byly vyplňovány manažery jednotlivých klubů, s jejichž kompetencemi téma práce se značkou souvisí a kteří by ve své pozici měli mít dostatečné odborné znalosti, aby dokázali zachovat odstupu při vyplňování. Zároveň aby byla prověřena případná zkreslení výsledků, byla do dotazníku cíleně zařazena otázka podobného rázu a obdobné tematiky, aby jejich výsledky mohly být komparovány.

Za další limit práce lze považovat omezenost hloubky vzhledu do tématu práce. V rámci rozsahu práce nebylo možné proniknout podrobněji například pomocí hloubkových rozhovorů, které by však pomohly k důkladnějšímu zmapování tématu práce, poskytly by mnohem detailnější a podrobnější rozbor situace a stejně tak přístup a způsob práce jednotlivých klubů, tak aby výsledky mohly následně poskytovat návod, jakým způsobem se kluby mohou dále posouvat a rozvíjet ve vybraných oblastech.

Za poslední limit práce lze označit také nedostatečný počet studií na podobné téma v České republice. Kvůli tomuto faktu bylo přistoupeno k porovnávání s výsledky z jiných států, kde se však situace více či méně liší, a porovnání tak nejsou zcela ideální variantou. Tato práce může do budoucna sloužit jako „odrazový můstek“ pro další výzkumy tohoto tématu v České republice, ať už se budou týkat fotbalu, či jiného sportu a reflexe posunů.

6.2 Návrhy na zlepšení

Základním a opakujícím se jevem, který se objevoval průřezově celým výzkumem, je vysoká míra nevyrovnanosti všech aspektů napříč kluby. Dokonce na to v odpovědích upozorňovaly i samotné kluby. Nevyrovnanost tedy vnímám jako klíčový faktor, který může být problematický napříč jakýmkoliv tématem. Má původ v různorodosti podmínek, v níž se kluby pohybují, a v příležitostech, se kterými kluby pracují. Vzhledem k rozsáhlosti a komplexnosti této nevyrovnanosti není namístě primárně hledat individuální řešení a pomoc pro jednotlivé kluby. Tím stěžejním by v tuto chvíli mělo být poskytnutí podpůrného a zastřešujícího řešení, které bude pomáhat vyrovnávat vytvořené nerovnosti.

Základní rámec tohoto řešení by mohla a měla poskytnout LFA (Ligová fotbalová asociace), která se stará právě a pouze o profesionální fotbalové kluby a řeší i jejich marketingové dění. Sama musí reflektovat obrovské rozdíly nejen v práci se značkou, ale i v celém marketingovém působení klubů, které každoročně hodnotí v rámci Ceny Lukáše Příbyla. To, že tuto problematiku LFA vnímá, dokazuje fakt, že se nárazově snaží dělat přednášky, workshopy apod., nicméně to postrádá hlubší koncepci a směr, který pak chybí i samotným klubům. LFA by měla přijít s uceleným řešením ve stylu podpůrného vzdělávacího systému či programu nebo vytvoření informační a podpůrné platformy.

Kluby je třeba informovat a vzdělávat o důležitosti tématu, potenciálu a také plánování a exekuci, rozšiřovat jejich rámec myšlení a poskytovat nové náhledy na situace, s nimiž se setkávají dnes a denně, ale také je třeba teprve čekat nebo jsou jednorázové. Základ tohoto systému by měla tvořit kombinace teoretického základu s důrazem na jeho aplikaci v praxi s velkou měrou případových studií ze zahraničních klubů. Jak již práce zmiňovala, Česko aktuálně není v pozici, kdy by nutně muselo vymýšlet, co ještě nikdo předtím nevymyslel, úplně postačí inspirace ze zahraničí a její přizpůsobení vlastním podmínkám. A právě k tomu by klubům LFA měla napomoc – formovat přístup a ukazovat cesty, jak nápady a řešení ze zahraničí přejímat, naučit kluby celému procesu a ukazovat, kterým směrem se dívat. Tak nějak by vypadala ideální varianta. Nicméně k ideální variantě je třeba se propracovat a je třeba začít od malých krůčků, jimiž jsou například jednorázové přednášky, od kterých se dá přistoupit k definování pravidelnosti a například k poskytování průběžných materiálů pro kluby, až po vytváření kvalitního obsahu

na LinkedIn profil LFA, článků na web, podcastů apod. Někaké takové platformy a možnosti dnes již existují, například Sportbiz, Sport Alive či Livesport Daily, nicméně se všechny věnují komplexní tematice sportovního marketingu.

Nic z výše uvedeného nebude platné, pokud kluby nebudou mít motivaci. Postavení LFA je v tomto trochu problematické, nemá moc možností, jak na kluby tlačit, ale o to víc je potřeba kluby edukovat o důvodech a skrytém potenciálu probíraných témat, aby byly dostatečně motivované k tomu se obsahem se zabývat a značky klubů rozvíjet. Nicméně věřím, že velká část klubů by příležitosti vzdělávání přivítala, klubům by se mohlo velmi ulevit, protože by informace nemusely vyhledávat na vlastní pěst a celková práce klubů by se mohla velmi zefektivnit.

Práce detekovala klíčová témata a postupy, které by směrem ke klubům v ideálním případě měly jít a na nichž by měl dlouhodobý vzdělávací program LFA být založen.

- Motivace – základní kámen tvoří vysvětlení důležitosti a potenciálu tématu značky klubu, proč se jím zabývat, co očekávat, jak vysvětlovat dále v klubu.
- Vysvětlení – v návaznosti na motivaci je třeba klubům umožnit ucelený a komplexní odborný obraz o probíraných tématech, úvod do znalostí a rozhledu, které poskytne základní rámec orientace.
- Vydefinování – dalším krokem by mělo být poskytnutí asistence a pomoci v definování klubového brandu, jejich ukotvení, určení klíčových faktorů a definování jasných pilířů, o které se bude klub opírat. Toto definování by mělo vycházet ze znalosti vlastního klubového prostředí nebo by mu měla předcházet interní analýza.
- Externí analýza – dále by LFA v rámci svého vzdělávacího systému mělo klubům pomoci při hledání, jakým způsobem správně provést externí analýzu vlivu prostředí na značku a konkurenci značky, jež jim poskytnou možnosti pro zaujetí pozice značky klubů.
- Strategie – LFA by měla poskytnout pomoc při vytvoření základních strategií rozvoje značky a práci s ní, ze kterých by kluby mohly čerpat, edukace o adekvátním výběru i případné kombinaci.
- Akční plán – v tuto chvíli by mělo ze strany LFA dojít k předání podpůrným

informacím, jak vše výše zjištěné a vydefinované přetavit v akční plán strategické práce se značkou, jak postupovat, od čeho začít a jak práci začlenit do průběžných aktivit.

- Aplikace a realizace – edukace LFA o správném vedení a řízení strategické práce se značkou, průběhu a nastavení procesů. Zde by však již role LFA měla pomalu ustupovat do pozadí, protože kluby jsou samostatné subjekty a o svém fungování toho ví samy nejlépe. Každý klub má také interní procesy nastavené jinak a je potřeba je zohlednit a přizpůsobit se jim.
- Kontrola a vyhodnocení – v návaznosti na akční plán, ve kterém by měly být určeny cíle rozvoje a strategické práce se značkou, stejně tak i jejich časový rámec. LFA by měla poskytnout pomoc při kontrole a správném vyhodnocení, improvizaci, úpravě plánů a také detekování případných příčin nenaplnění plánu.

Pokud by LFA byla schopna klubům přinášet tak významnou přidanou hodnotu, jako je pomoc nebo ucelené informace a postupy, věřím, že i její pozice vůči klubům, která je nyní problematická, by se razantně změnila a LFA by představovala velmi důležitý pilíř v jejich práci, který by s sebou nesl důvěru. Je třeba však explicitně uvést, že LFA a její nastíněný podpůrný plán, o kterém je hovořeno, má sloužit pouze jako pomoc, doplněk a katalyzátor rozvoje a LFA by měla vystupovat v roli poradce. Cílem rozhodně není sejmout exekutivu a realizaci z klubů a vše přehodit na LFA.

V realitě je tento plán na vytvoření vzdělávacího podpůrného systému LFA, který by nemusel být zaměřen jen na téma strategické práce se značkou spíše utopií. Pokud by však byl realizován jakýkoliv rozvoj a iniciativa ze strany LFA jak klubům pomoci v edukaci a pracovat na vyrovnání jejich podmínek a celkové úrovně strategické práce se značkou, byl by to velký krok kupředu.

7 ZÁVĚR

Situace v oblasti strategické práce se značkou v českém profesionálním fotbalovém prostředí je v dynamickém procesu změn. Několik klubů v průběhu dotazníku uvedlo změny, které realizovaly či budou realizovat nebo se vyjadřovaly k jeho zajímavosti a komplikovanosti. Je to tedy téma, které napříč kluby celkem silně rezonuje a kluby s ním více či méně pracují, převážně se ho však v rámci svých možností snaží rozvíjet a zlepšovat.

Velmi často kluby popisovaly situaci, že v závislosti na interních či externích faktorech aspektům jako pochopení svých fanoušků či práce a přehledu o svých cílových skupinách vědí a věnují se jim, nikterak však do hloubky, intenzivně a detailně, i kdyby to třeba chtěly. Kluby sdělovaly limitaci způsobenou poddimenzováním. Jako pramenící faktor poddimenzovanosti personální, datové, energetické i časové se jeví poddimenzovanost finanční, kterou kluby uváděly často jako jednu z nejslabších oblastí při jejich práci se značkou a průřezově také celým dotazníkem.

Zdá se, že kluby trochu bojují s udržením pravidelnosti ve strategických oblastech, které si ji vyžadují. Jsou tomu například brandové kampaně a sběr dat zpětné vazby od fanoušků, kdy obě tyto oblasti detekují klíčový faktor jejich úspěšnosti práce v konzistentnosti a pravidelnosti. Zároveň jsou obě oblasti v jednotkových veličinách mnohem náročnější na aplikaci a realizaci, pokud se dělají nepravidelně a bez konceptu, než je tomu v případě ucelené konzistentní strategie. Naopak v oblasti jednorázových aktivačních kampaní jsou kluby zvyklé se pohybovat pravidelně a často při různých příležitostech.

V obecné rovině klubům taktéž chybí přesnost zacílení v oblastech, jako jsou oslovení mimo vlastní a již vytvořené publikum a přesnost, preciznost a explicitnost v oblasti značky a jejího positioningu. Tato přesnost zřejmě také chybí při komunikaci této oblasti směrem do vlastních řad klubových členů na všech úrovních (zaměstnanci, hráči, mládež apod.) a dále také při externí komunikaci směrem z klubu, protože její pilíř tvoří brandové kampaně, které nejsou silnou stránkou klubů, jak již bylo uvedeno. Přesnost a preciznost mohou být také důvodem, proč kluby v potenciál silné značky v jejich vlastním klubu sice celkem věří, avšak realizace a aplikace se jim zatím tolik nedaří. Na škále mezi značkou a brandem se kluby ve většině oblastí vidí sice spíše jako brand a uvedly, že kriteria spíše splňují, ne však příliš přesvědčivě, vnímají

je tak z 60–70 %. Je důležité opět zmínit, že se jedná o subjektivní vnímání ze strany klubů.

Přestože kluby pokulhávají ve strategičtějších oblastech, v běžné operativě jsou celkem výkonné. Věří v komunikaci, zejména pak v online prostoru sociálních sítí, a využívání zdejšího potenciálu, a to i co se týče online videa. Podle výzkumu také dokáží dobře pracovat s vizuální identitou, ve které si velmi věří a již řadí mezi klíčové pilíře svých silných stránek při práci se značkou. Kluby jsou zvyklé při své komunikaci pracovat vždy s několika prvky značky a jsou otevřené tomu do své komunikace zapracovat i kreativnější prvky. Není to sice standard, ale napříč kluby jsou patrné snahy vidět. S kreativitou naopak bojují v ohledu hledání leitmotivu na každý zápas a následně i při jeho komunikaci, což však může být způsobeno přílišným zahlcením právě operativními činnostmi. Svou práci mimo operativu by však kluby charakterizovaly jako promyšlenou a pečlivou s reflexí aktuálního dění s tím, že problémem pro ně může být udržet si dlouhodobou orientaci a směr a jít krok po kroku.

Mezi kluby panovala jednohlasná shoda na důležitosti emocí ve sportu a jejich zvýhodnění díky tomuto faktoru. Nicméně kluby mají rozdílný přístup, aplikaci a uchopení této výhody v realitě.

Obecná situace u většiny aspektů, které se k tématu této práce vztahují, by se dala charakterizovat asi takto: *„V rámci svých sil děláme maximum. Naše síly, možnosti, schopnosti, dovednosti a znalosti však v tuto dobu prezentují realitu, o které víme, že není ideální. Tato realita pak vypadá tak, že základní koncepci a směr máme více méně určený, často nás z nich ale vychylují sportovní události nebo jiné, které nejsme schopni ovlivnit, ale musíme na ně však reagovat. Tím jsme pak často nuceni vracet se o pár kroků zpět stále dokola a rozvoj strategických oblastí bývá odkládán. Děláme tedy pomalu malé krůčku kupředu, je to velmi důležitý proces, u kterého usilujeme o pečlivé a promyšlené jednání, neb jsme si vědomi našich stále velkých nedostatků a prostoru pro zlepšení.“*

SEZNAM LITERATURY

Tištěná literatura

1. AAKER, David, 2009. Brand Leadership. Simon & Schuster, 368 s. ISBN 1847398359.
2. AAKER, David, 2010. Building strong brands. London: Pocket Books. ISBN 9781849830409.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
4. BRUHN, M., 2000. Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken. In R. Köhler, W. Majer & H. Wiezorek (Eds.), Erfolgsfaktor Marke (213-225). Munich: Vahlen.
5. BUIL, I., MARTÍNEZ, E. and de CHERNATONY, L. (2013), "The influence of brand equity on consumer responses", Journal of Consumer Marketing, Vol. 30 No. 1, pp. 62-74.
6. BURMANN, Christoph, Tilo HALASZOVICH, Nicola-Maria RILEY a Michael SCHADE, 2017. Identity-Based Brand Management: Fundamentals—Strategy—Implementation—Controlling. 25.4.2017. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-658-13560-7.
7. ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2020. Management a marketing sportu 21. století. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-62-0.
8. DE CHERNATONY, Leslie, 2009. Značka: od vize k vyšším ziskům. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
9. ELLIOTT, Richard; PERCY, Larry. Strategic brand management. Oxford: Oxford University Press, 2007. 265 s. ISBN 0199260001, 9780199260003.
10. FACTUM INVENIO: Postoje české veřejnosti k reklamě. Praha 2008
11. FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2021. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.
12. HENDERSON, Pamela W.; COTE, Joseph A. Guidelines for selecting or modifying logos. Journal of marketing, 1998, 62.2: 14-30.

13. HENDL, Jan, 2006. Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat. Vyd. 2., opr. Praha: Portál. ISBN 80-7367-123-9.
14. HERBST, Dieter Georg a QYLL, Nicholas. Corporate Imagery: Wie Ihr Unternehmen ein Gesicht erhält. Köln: Herbert von Halem Verlag, 2023. ISBN 9783869626420.
15. HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. Marketing v současné světové praxi. V Praze: Grada. ISBN isbn80-85424-83-5.
16. HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. Strategie firemní komunikace. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
17. CHRÁSKA, Miroslav, 2007. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
18. IRWIN, Richard L., William Anthony SUTTON a Larry M. MCCARTHY, c2008. Sport promotion and sales management. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, xi, 339 s. ISBN 073606477X.
19. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
20. JUNG, Carl Gustav, [2001]. Duše moderního člověka. Vyd. 2. Brno: Atlantis. ISBN 80-7108-213-9.
21. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada. ISBN 9788024743547.
22. KALKA, Jochen a Florian ALLGAYER, 2007. Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]. Brno: Computer Press. ISBN 9788025116173.
23. KARG, Adam, David SHILBURY, Hans WESTERBEEK, Daniel C. FUNK a Michael L. NARAINÉ, 2022. Strategic Sport Marketing. 2022-03-31. Taylor & Francis Group, 319 s. ISBN 9781032219097.
24. KELLER, Kevin Lane, 2007. Strategické řízení značky. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

25. KELLER, Kevin Lane. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 4th ed., global ed. Harlow: Pearson, c2013. ISBN 978-0-273-77941-4.
26. KLISINSKI, J, 2000. Profesjonalizacja a profesjonalisci v zarzadzaniu sportem. Czestochowa: Wydawnictwo Politechniki Czestochowskiej. 151 s. ISBN: 83-7193-097-6
27. KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL, 2006. Základy marketingu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1489-9.
28. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 9788024741505.
29. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. Marketing Management. 15. Pearson. ISBN 978-1-292-09262-1.
30. KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024715452.
31. KOTLER, Philip, c2001. Marketing management. 10., rozš. vyd. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
32. KOTLER, Philip, Christer ASPLUND, Irving REIN a Donald HAIDER. Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions, and Nations in Europe. ISBN 9780273644422.
33. KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 802470966x.
34. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
35. KRAFT, Jiří, Aleš KOCOUREK a Pavla BEDNÁŘOVÁ, 2017. Ekonomie I. Vydání desáté, aktualizované. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 9788074943591.

36. KUMAR, Nirmalya, 2008. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024724393.
37. MARK, Margaret a Carol PEARSON, 2012. Hrdina nebo psanec: [jak vytvořit jedinečnou značku pomocí síly archetypů]. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0027-8.
38. MEFFERT, H. & BURMANN, C. (2002). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Eds.), Markenmanagement (35-72). Wiesbaden: Gabler.
39. NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. (Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1321-7.
40. OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ, 2010. Metodologie vědecko-výzkumné činnosti. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.
41. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH, 2003. Marketingová komunikace. Přeložil Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
42. PŘIBOVÁ, Marie a George TESAR, 2003. Strategické řízení značky: případové studie. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-38-X.
43. PŘIBOVÁ, Marie, 2000. Strategické řízení značky: brand management. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-27-0.
44. PŘIBOVÁ, Marie, 1996. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada. ISBN 8071692999.
45. PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
46. ROBINSON, Joan, 1933. The economics of imperfect competition. London: Macmillan.
47. SCOTT M. "Brand asset management." Driving profitable growth through your brands. San Francisco (2000).
48. SINEK, Simon, 2013. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V

Brně: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

49. SMITH A. C. T., STEWART, B., The special features of sport: A critical revisit. Sport Management Review (Elsevier Science), 2010
50. SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, c2006. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.
51. STRAUSS, J., EL-ANSARY, A., RAYMOND, F. E; Marketing – Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2005. ISBN 0-13-148519-9.
52. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
53. VEBER, Jaromír, 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
54. VYHNÁNKOVÁ, Eliška. Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. ISBN 978-80-7555-084-2.
55. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. Image a firemní identita. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
56. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama: jak dělat reklamu. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.
57. VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
58. VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024748436.

Elektronické a jiné zdroje

1. AAKER, D., 2015. Aaker on branding: 20 Prinsip esensial mengelola dan mengembangkan brand. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. [cit. 2024-05-26].
2. AC SPARTA PRAHA, 2021. Hospodaření ACS [online]. 5.2.2021 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://sparta.cz/cs/clanek/hospodareni-acs-37754>
3. AC SPARTA PRAHA, 2022. Věrnostní systém pro permanentkáře [online].

- 13.6.2022 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://sparta.cz/cs/clanek/vernostni-system-pro-permanentkare-39558>
4. AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2014. Definitions of Marketing [online]. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
 5. AMBLER, Tim, 2010. Do Brands Benefit Consumers? International Journal of Advertising [online]. 16(3), 167-198 [cit. 2024-05-27]. ISSN 0265-0487. Dostupné z: [doi:10.1111/j.0265-0487.1997.00053.x](https://doi.org/10.1111/j.0265-0487.1997.00053.x)
 6. AUST, Ondřej, 2023. Loajalita zákazníka od A do Z! Jak s ní pracovat? [online]. 11. 05. 2023 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/loajalita-zakaznika-od-a-do-z-jak-s-ni-pracovat/>
 7. BARNARD, Ian, 2021. Why most brands fail to grow [online]. 24.10.2021 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://howbrandsarebuilt.com/why-most-brands-fail-to-grow/>
 8. BARNARD, Ian. A simple one-ad campaign framework [online]. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.creativebusinesscompany.com/articles/a-simple-one-ad-campaign-framework>
 9. BEHAVIO [online], 2021. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://behaviorlabs.com/cs/>
 10. BİLGİN, Yusuf, 2018. THE EFFECT OF SOCIAL MEDIA MARKETING ACTIVITIES ON BRAND AWARENESS, BRAND IMAGE AND BRAND LOYALTY. Business & Management Studies: An International Journal [online]. 2018-04-25, 6(1), 128-148 [cit. 2024-05-26]. ISSN 2148-2586. Dostupné z: [doi:10.15295/bmij.v6i1.229](https://doi.org/10.15295/bmij.v6i1.229)
 11. BISHOP, Jordan, 2023. What Is a Unique Selling Proposition? [online]. 23.20.2023 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5521-unique-selling-proposition.html>
 12. BURIÁNEK, Jiří, 2017. Sociologická encyklopedie [online]. [cit. 2022-05-27]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Operacionalizace>
 13. CASAROTTO, Camila, 2021. Love Brand: learn from the most loved brands in the world [online]. 23.2.2021 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z:

<https://rockcontent.com/blog/love-brand/>

14. DRAGULOVÁ, Eva a Petr MICHL, 2021. Mark Ritson na Marketing Festivalu 2021: vše, co potřebujete vědět o marketingu [online]. 29. 9. 2021 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/mark-ritson-na-marketing-festivalu-2021--vse--co-potrebujete-vedet-o-marketingu__s277x16232.html
15. DRAHORÁD, Tadeáš a Zdeněk NOVOTNÝ, 2021. Představení Go4Gold [přednáška]. Základy vizuální tvorby – grafika a video, Management tělesné výchovy a sportu, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Univerzita Karlova, Praha, 8. 10. 2021
16. DVOŘÁK, Pavel, 2017. Otázka polootevřená [online]. 11. 12. 2017 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Ot%C3%A1zka_polootev%C5%99en%C3%A1
17. DVOŘÁK, Pavel, 2018. Šetření dotazníkové [online]. 10. 11. 2018 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9
18. DYSON, Paul, 2014. Top 10 drivers of advertising profitability. WARC [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: https://www.warc.com/content/paywall/article/admap/top_10_drivers_of_advertising_profitability/en-GB/102715
19. EBERHARDT, Chris, 2024. Monday Musing #006: Why Creative Assets in B2B Marketing Campaigns Are So Important [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://writing.chriseberhardt.co/why-creative-assets-in-b2b-marketing-campaigns-are-so-important>
20. European football, 2000. Hamburg: UFA SPORTS GmbH.
21. FORTUNA:LIGA [online], 2024. [cit. 2024-05-29]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/>
22. GO4GOLD. O nás [online]. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.go4gold.agency/cs/>

23. GO4GOLD. Projekty [online]. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.go4gold.agency/cs/projects/>
24. GRÖNROOS, Christian, 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing* [online]. 2004-03-01, 19(2), 99-113 [cit. 2024-05-27]. ISSN 0885-8624. Dostupné z: doi:10.1108/08858620410523981
25. GUSTAFSON, Tara a Brian CHABOT, 2007. Brand Awareness. *Cornell Maple Bulletin* [online]. (105), 1-5 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://www.nnyagdev.org/maplefactsheets/CMB%20105%20Brand%20Awareness.pdf>
26. HÁJKOVÁ, Anna, 2021. Tři klíčová behaviorální pravidla pro dobrý slogan [online]. 12. 1. 2021 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://digichef.cz/tri-klicova-behavioralni-pravidla-pro-dobry-slogan>
27. HAMERSKÝ, 2021. Poznáte značku podle zvuku? Akustický branding hýbe světem [online]. 25. října 2021 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.shean.cz/clanky/detail/zvukovy-branding-poznate-znacku-podle-zvuku.htm>
28. HOEFFLER, Steve a Kevin Lane KELLER, 2003. The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management* [online]. 10(6), 421-445 [cit. 2024-05-26]. ISSN 1350-231X. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.bm.2540139
29. Chytrý, V., Kroufek, R., 2017. Možnosti využití Likertovy škály – základní principy aplikace v pedagogickém výzkumu a demonstrace na příkladu zjišťování vztahu člověka k přírodě. *Scientia in educatione*. 8(1). s. 2-17. [cit. 2024-5-27]. Dostupné z: <http://scied.cz/index.php/scied/article/viewFile/591/418>
30. JANČA, Tomáš, 2021. [online]. 29.7.2021 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: https://twitter.com/tomas_janca/status/1420822191797583876
31. JANČA, Tomáš, 2022. Strategická práce se značkou ve sportovním klubu [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: https://twitter.com/tomas_janca/status/1483142689298296841.
32. JANČA, Tomáš, 2024. Osobní LinkedIn. [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/in/tomasjanca>

33. JANOŠEK, David, 2024. Reklama vs. film aneb rozlišitelnost značky [online]. 23. 2. 2024 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://digichef.cz/reklama-vs-film-aneb-rozlisitelnost-znacky>
34. JEŽKOVÁ, Zuzana, 2017. ROZHODOVÁNÍ A IRACIONÁLNÍ OMYLY, KTERÝCH SE DOPOUŠTÍ I VÁŠ MOZEK [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://psychologicketyipy.cz/rozhodovani-mozek-omyly/>
35. KANTOR, Jakub, 2023. Mýtus zvaný brand [online]. 18. 7. 2023 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://jakubkantor.cz/mytus-zvany-brand/>
36. KELLER, Kevin Lane, 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications* [online]. 15(2-3), 139-155 [cit. 2024-05-26]. ISSN 1352-7266. Dostupné z: doi:10.1080/13527260902757530
37. KNESCHKE, Jana, 2007. Brand není značka. *Marketingové noviny* [online]. 7.5.2007 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: https://www.marketingovenoviny.cz/marketing_5161/
38. KNOEFERLE, Klemens M., Eric R. SPANGENBERG, Andreas HERRMANN a Jan R. LANDWEHR, 2012. It is all in the mix: The interactive effect of music tempo and mode on in-store sales. *Marketing Letters* [online]. 23(1), 325-337 [cit. 2024-05-27]. ISSN 0923-0645. Dostupné z: doi:10.1007/s11002-011-9156-z
39. KOMPANIETS, Olga; RAUHUT, Daniel (2013) : The Place Marketing Concept of Rural Towns in Northern Sweden: What is the Unique Selling Point?, 53rd Congress of the European Regional Science Association: "Regional Integration: Europe, the Mediterranean and the World Economy", 27-31 August 2013, Palermo, Italy, European Regional Science Association (ERSA), Louvain-la-Neuve
40. KRUTIŠ, Michal, 2007. Dva typy reklam – Vzpomeň si a udelej [online]. 25. 12. 2007 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://www.krutis.com/dva-typy-reklam-vzpomen-si-a-udelej/>
41. LUPÍNEK, Petr, 2023. Bývalý marketingový manažer FK Dukla Praha [ústní sdělení]. Praha. 5.7.2023.
42. MATULA, Vladimír, 2018. Reklamní slogany pro úspěšné reklamní kampaně

- [online]. 19.9.2018 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/reklamni-slogany/>
43. MIREMADI, Alireza, 2010. The practical approach of creating "unique selling proposition" to boost your sales and profits by positioning your company as the only choice in the market. *Indian Journal of Marketing* [online]. 29.6.2010, 1-6 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <http://gnanaganga.inflibnet.ac.in/handle/123456789/1260>
44. NORTH, Adrian a David HARGREAVES, 2008. *The Social and Applied Psychology of Music*. Oxford Academic [online]. Oxford [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: doi:9780198567424.001.0001
45. Osobní LinkedIn Tomáše Janči [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/in/tomasjanca>
46. PARK, C. Whan, Andreas B. EISINGERICH, Gratiana POL a Jason Whan PARK, 2013. The role of brand logos in firm performance. *Journal of Business Research* [online]. 66(2), 180-187 [cit. 2024-05-27]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi: 10.1016/j.jbusres.2012.07.011
47. PERMANA, R.M., and ILHAM (2018). Antecedents and consequences of brand image: A case of a packaged drinking water product. *The 2018 International Conference of Organizational Innovation, KnE Social Sciences*, 209-219. doi:10.18502/kss.v3i10.3374.
48. PIRÁTI CHOMUTOV, 2024. Maskot Picaroon [online]. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.piratichomutov.cz/zobraz.asp?t=maskot-picaroon>
49. PIRÁTI CHOMUTOV, 2018. Loga ke stažení [online]. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: https://www.piratichomutov.cz/zobraz.asp?t=loga_ke_stazeni
50. PODNIKATEL. [on-line]. Značka (brand). [cit. 2022-04-1]. Dostupné z [www](https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/znacka-brand): <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/znacka-brand>.
51. RICHELIEU, André, 2012. How can former successful European football teams capitalise on the Europa League in order to (re-)establish their brands? [online]. 28.3.2012 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/06/2012_RGP_Final-Report_Andre-Richelieu.pdf
52. ROACH, Tom, 2017. MOST MARKETING IS BAD BECAUSE IT IGNORES

- THE MOST BASIC DATA. BBH_labs [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: https://www.bbh-labs.com/most-marketing-is-bad-because-it-ignores-the-most-basic-data/#_edn6
53. RITSON, Mark, 2021. Vše, co potřebujete vědět o marketingu [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/mark-ritson-na-marketing-festivalu-2021--vse--co-potrebuje-vedet-o-marketingu__s277x16232.html
54. ROACH, Tom, 2018. FWD TO CEO: THE MOST VALUABLE BUSINESS TOOL EVER INVENTED. BBH_labs [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://www.bbh-labs.com/fwd-to-ceo-the-most-valuable-business-tool-ever-invented/>
55. SALEEM, Salman, Saleem Ur RAHMAN a Rana Muhammad OMAR, 2015. Conceptualizing and Measuring Perceived Quality, Brand Awareness, and Brand Image Composition of Brand Loyalty. *International Journal of Marketing Studies* [online]. 2015-01-26, 7(1) [cit. 2024-05-26]. ISSN 1918-7203. Dostupné z: [doi:10.5539/ijms.v7n1p66](https://doi.org/10.5539/ijms.v7n1p66)
56. SCIO.CZ. Validita testu [online]. Praha, 2022 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.scio.cz/o-vzdelavani/teorie-a-metodika-testu/odborna-cast/validita-testu>.
57. SCHILHANECK, Michael, 2016. Brand management in the professional sports club setting. *European Journal for Sport and Society* [online]. 2016-03-31, 5(1), 43-62 [cit. 2024-05-26]. ISSN 1613-8171. Dostupné z: [doi:10.1080/16138171.2008.11687808](https://doi.org/10.1080/16138171.2008.11687808)
58. SKLIK AKADEMIE. Kampaně na podporu značky – brandové kampaně [online]. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://akademie.sklik.cz/obsahova-sit/planovani-a-vyhodnocovani-obsahovych-kampani/planovani-a-vyhodnoceni-obsahovych-kampani-podle-jejich-typu/kampane-na-podporu-znacky-brandove-kampane/>
59. SLOWIKOWSKI, Synthia, Syndnor, 1993. Cultural performance and sport mascots [online]. [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <https://jss.sagepub.com/content/17/1/23.short>
60. STATHIS, Kristi, 2015. Ocean Tomo Releases 2015 Annual Study of Intangible

Asset Market Value [online]. 5.3.2015 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-2015-annual-study-of-intangible-asset-market-value/>

61. STAVROS, Constantin, Nigel K. LI. POPE a Hume WINZAR. Relationship Marketing in Australian Professional Sport: An Extension of the Shani Framework. *Sport Marketing Quarterly* [online]. 2008, 17(3), 135-146 [cit. 2022-4-1]. ISSN 10616934. Dostupné z: https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/22314/52702_1.pdf;sequence=1.
62. STROUHAL, Jan, 2023. Otazníky nad Duklou. Tratím na ní půl miliardy a nikam to nevede, říká majitel Paukner. *Forbes* [online]. 8. 3. 2023 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://forbes.cz/otazniky-nad-duklou-paukner-nevylucuje-prodej/>
63. SU, Jin a Aihwa CHANG, 2017. Factors affecting college students' brand loyalty toward fast fashion. *International Journal of Retail & Distribution Management* [online]. 2017-12-15, 46(1), 90-107 [cit. 2024-05-26]. ISSN 0959-0552. Dostupné z: doi:10.1108/IJRDM-01-2016-0015
64. SURVIO, 2020. Maticová otázka v dotazníku [online]. 19.11.2020 [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/typy-otazek/maticova-otazka>
65. SURVIO.CZ. Jak vytvořit dotazník? Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-01].
66. ŠARŠA, Ondřej, 2018. Další nová tvář! Chomutovský dres oblékne útočník Tadeáš Melíšek [online]. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://www.florbalchomutov.cz/clanek.asp?id=Dalsi-nova-tvar--Chomutovsky-dres-oblekne-utocnik-Tadeas-Melisek-1370>
67. ŠMÍD, Marek, 2008. Je Brand značka? Ano, ale... [online]. 29.12.2008 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://www.nicemagazine.cz/rubriky/zajimavosti/je-brand-znacka-ano-ale>
68. TŮMA, Tomáš. Maskot jako ideální marketingový nástroj [online]. 2015 [cit.2016-05-16]. Dostupné z: http://marketingbrno.cz/maskot_jako_idealni_marketingovy_na.html
69. URBAN, Jan. Kroky při přípravě a realizaci dotazníkového šetření [online]. 2005

- [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://www.czp.cuni.cz/czp/images/stories/Vystupy/Seminare/2005%20LS%20Ocenovani%20ZP/urban_priprava_dotazniku.pdf.
70. Výzkum postojů k hokeji v populaci ČR, 2005. Tambor – market research and consulting. CD-rom. Praha: BPA.
71. WANG, Lili a Ying DING, 2017. An exemption for strong brands: the influence of brand community rejection on brand evaluation. *European Journal of Marketing* [online]. 2017-05-08, 51(5/6), 1029-1048 [cit. 2024-05-27]. ISSN 0309-0566. Dostupné z: doi:10.1108/EJM-12-2015-0876
72. WEBO-AGENCY.CZ [online], 2024. [cit. 2024-05-27]. Dostupné z: <https://webo-agency.cz/psychologie-barev/>
73. WEIGEL, Martin, 2019. Has Advertising Lost Its Personality? [online]. 29.19.2019 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://www.martinweigel.org/mrweigelgmailcom/has-advertising-lost-its-personality>
74. WEIGEL, Martin. About [online]. [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: <https://www.martinweigel.org/about>
75. WILLIAMS, Jo a Susan J. CHINN. Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication* [online]. 2010, 3(4), 422-437 [cit. 2022-4-1]. ISSN 1936-3915. Dostupné z doi:10.1123/ijsc.3.4.422.
76. YOHANA F. C. P. MEILANI, Innocentius Bernarto, Margaretha P. Berlianto, a Ronnie R. Masman, IAN N. SURYAWAN, 2020. The Influence of Brand Awareness, Brand Image, and Brand Trust on Brand Loyalty. *Jurnal Manajemen* [online]. 2020-10-01, 24(3), 412-426 [cit. 2024-05-26]. ISSN 1410-3583. Dostupné z: doi:10.24912/jm.v24i3.676
77. ZBIEJCZUK, Adam Monitoring sociálních sítí v ČR a na Slovensku., 2011. In *Information Ecology and Libraries: Proceedings of the International Conference, University Library in Bratislava (Slovakia), 10-12 October 2011.*

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zlatý kruh	14
Obrázek 2: Kategorie produktů.....	16
Obrázek 3: Prvky značky	19
Obrázek 4: Plutchikovo barevné kolo emocí.....	21
Obrázek 5: Loga klubů FORTUNA:LIGY	21
Obrázek 6: Logo klubu Piráti Chomutov.....	22
Obrázek 7: Positioning Florbal Mladá Boleslav	31
Obrázek 8: Kódy značky klubu AC Sparta Praha.....	31
Obrázek 9: Model psychologického kontinua	47
Obrázek 10: Složky lidského mozku	49
Obrázek 11: Maslowova pyramida potřeb.....	50
Obrázek 12: Definice klubového brandu	78
Obrázek 13: Silné stránky klubů.....	80
Obrázek 14: Slabé stránky klubů	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Identita, image a pozice značky.....	28
Tabulka 2: Faktory ovlivňující ROI.....	37
Tabulka 3: Faktory ovlivňující ROI.....	44
Tabulka 4: Přehled klubů zúčastněných ve výzkumu UEFA	55
Tabulka 5: Katalyzující faktory při rozvoji značky	56
Tabulka 6: Překážky při rozvoji značky	57
Tabulka 7: Vhodné strategie pro řízení značky	58
Tabulka 8: Sběr zpětné vazby	72
Tabulka 9: Pochopení fanoušků.....	73
Tabulka 10: Oslovení mimo vlastní publikum	77
Tabulka 11: Definice klubového brandu	78
Tabulka 12: Emoce ve sportu	85
Tabulka 13: Volné vyjádření	91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Aktivační a brandové kampaně	32
Graf 2: Poměr finančních toků brandových a aktivačních kampaní.....	33
Graf 3: ROI v závislosti na množství kanálů	35
Graf 4: Pravděpodobnost vybavení si reklamního sdělení	36
Graf 5: Emoce v reklamních kampaních	36
Graf 6: Emoce v reklamních kampaních	37
Graf 7: Efektivita ROI v návaznosti na komunikační platformy	38
Graf 8: Návštěvnost Florbal Mladá Boleslav	39
Graf 9: Poměr hmotných a nehmotných aktiv v rámci tržní hodnoty	42
Graf 10: Průměrná domácí návštěvnost ACS	43
Graf 11: Brandové kampaně	68
Graf 12: Aktivační kampaně	70
Graf 13: Sběr zpětné vazby	71
Graf 14: Pochopení fanoušků	73
Graf 15: Přehled o cílových skupinách.....	75
Graf 16: Oslovení mimo vlastní publikum	76
Graf 17: Prvky značky	79
Graf 18: Škála obecných tvrzení.....	83
Graf 19: Emoce ve sportu	84
Graf 20: Škála tvrzení teoretického rámce	86
Graf 21: Škála tvrzení praktického rámce	87
Graf 22: Škála tvrzení v kontextu značky.....	88
Graf 23: Způsob práce v klubech.....	89
Graf 24: Provázanost sportovních výsledků a návštěvnosti klubu FK Dukla Praha	94

SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1: Identita a image značky.....	27
Schéma 2: Struktura videoobsahu.....	39
Schéma 3: Znaky určující cílovou skupinu.....	45
Schéma 4: Propojenost mezi image značky a potřebami zákazníka.....	49
Schéma 5: Operacionalizace.....	63

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Žádost pro schvalování etiky výzkumu



Fakulta
tělesné výchovy
a sportu



© Etická komise UK FTVS, 2023 / Verze: **EK UK FTVS 1 dot**

Žádost pro schvalování etiky výzkumu v bakalářských a diplomových pracích vedoucí(m) práce

Pravidlovou odpověď zakroužkujte – odpovíte-li pokaždé ANO, tak sběr dat schvaluje vedoucí práce. Odpovíte-li alespoň jednou NE, není možné tento dokument využít a je třeba nechat si výzkum schválit etickou komisí (EK). Tuto žádost vyplňuje student(ka) společně s vedoucí(m) práce.

Nástroj sběru dat: **Anonymní online dotazník** Měsíc a rok sběru dat: duben - květen 2024

Název diplomové práce: Strategická práce se značkou v českých fotbalových klubech

Jméno řešitele(ky) práce: Kateřina Škvárová

Jméno vedoucí(ho) práce/katedry: Ing. Mgr. Daniel Opelík

Výzkum je plánován primárně pro publikaci v bakalářské/diplomové práci (tj. tento dokument nemusí být přijatelný pro redakce časopisů, které vyžadují schválení výzkumu etickou komisí).	ANO - NE
Dotazník/anketa bude napsán/a v českém jazyce.	ANO - NE
Respondenti budou dospělé osoby, které nejsou z vulnerabilních skupin (tj. svéprávné dospělé osoby, které nejsou: těhotné, ve výkonu trestu, členy menšin, křehkými seniory, osobami s mentálním či těžším zdravotním postižením atp.).	ANO - NE
Odkaz na dotazník/anketu bude šířen online: 1) přes sociální média, ke kterým má řešitel(ka) či vedoucí práce volný přístup; 2) přes vlastní e-mailové kontakty či přes veřejně přístupné e-mailové adresy; 3) bude-li třeba získat kontakty na respondenty od organizace/instituce/klubu či svolení s vyvěšením na jejich sociální média, bude organizaci zaslán vedoucí(m) práce schválený text vytvořený podle Předlohy 2. V každém případě řešitel(ka) e-maily od respondentů vymaže nejpozději do 1 týdne po přijetí.	ANO - NE
Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Dotazník/anketa bude anonymní (tj. nebudou přebírána data: jména a příjmení, adresy bydliště, data narození, rodná čísla, názvy organizací/institucí/klubů, ani jiné identifikátory osob) a veškerá data budou publikována v anonymní podobě. Řešitel(ka) rozumí, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby a bude dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.	ANO - NE
Odpovědi na otázky nebudou tak specifické, aby byly přiřaditelné k určité osobě. V případě, že by respondenti zminili svá osobní data, na základě kterých by mohli být identifikováni, tak tato data budou do 1 dne po obdržení dat smazána. Všechna převzatá data budou bezpečně uchována na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru.	ANO - NE
Dotazník/anketa bude zjišťovat běžné informace (tj. nebude zjišťovat žádné citlivé informace, např. o rasovém či etnickém původu, politických názorech, náboženském vyznání či filosofickém přesvědčení, členství v odborech, zdravotním stavu či o sexuální životě nebo sexuální orientaci fyzické osoby, přesné informace o financích atp.).	ANO - NE
Řešitel(ka) ani vedoucí není v rámci výzkumu ve střetu zájmů – výzkum jim nepřináší žádný benefit, jsou ve výzkumu nestranní a jejich vztah k získaným datům je neutrální (tzn. nejsou zaujatí ve prospěch určitého výsledku výzkumu). Mají-li vztah k respondentům či zkoumané organizaci, tak tato skutečnost bude uvedena v práci a získaná data nebudou porovnávána s daty získanými neporovnatelným způsobem.	ANO - NE
Výzkum představuje jen malé riziko, srovnatelné s riziky při běžné kancelářské práci.	ANO - NE
Informovaný souhlas (tj. zjednodušený IS k dotazníku/anketě) bude vytvořen podle Předlohy 1 a před použitím bude schválen vedoucí(m) práce před zahájením sběru dat. Tato vyplněná a podepsaná žádost bude vyhotovena ve 2 originálech: 1 x bude uschována u vedoucího práce v uzamčeném prostoru a 1 x bude spolu s odsouhlaseným textem informovaného souhlasu přiložena jako Příloha 1 do bakalářské/diplomové práce. Předloha 2 se nepublikuje.	ANO - NE

Podpis řešitele(ky): Vyjádření vedoucí(ho) práce: 10 x ANO = nepí třeba podat žádost EK

Podpis vedoucí(ho) práce/katedry:

UNIVERZITA KARLOVA | Fakulta tělesné výchovy a sportu | Josefa Martiho 268/31, 162 52 Praha - Veleslavin

Příloha č. 2: Informovaný souhlas

Já, Kateřina Škvárová

jsem studentkou navazujícího magisterského studia na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Tímto se na Vás obracím s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mnou diplomovou práci. Cílem je zmapování situace a úrovně strategické práce se značkou v českých fotbalových klubech, identifikace faktorů, které tuto práci ovlivňují a následné poskytnutí návrhů na zlepšení. Chtěla bych Vás tedy požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Jeho vyplnění Vám zabere cca 15 minut.

Výzkum je zaměřen pouze na osoby starší 18 let.

Získaná data budou využita ke zpracování diplomové práce, případně dalšímu výzkumu na UK FTVS; budou zpracována, publikována a uchována v anonymní podobě a ochráněna před jiným užitím. Pokud budete mít zájem seznámit se s výsledky studie, napište na adresu: katerinaskvarova@seznam.cz

Vyplněním a odevzdáním dotazníku potvrzujete, že dobrovolně souhlasíte se svojí účastí v této výzkumné studii, o které jste byl(a) informován(a), jakož i o právu odmítnout účast nebo svůj souhlas kdykoliv odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS.

Předem děkuji za Vaši ochotu při vyplnění dotazníku.

Kateřina Škvárová

Příloha č. 3: Dotazník

Strategická práce se značkou v českých fotbalových klubech

1. Děláte čistě brandové kampaně? (kampaně, které NEJSOU nabídkou nějaké služby či produktu, např. permanentky, merch, eventy apod.)*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ano, pravidelně v každé sezóně.

Ano, ale nepravidelně.

Ano, máme na to jasně vymezený budget.

Ano, ale financování je velmi problematické.

Ne, brandové kampaně vůbec nerealizujeme - není na to čas, prostor, energie, finance.

Ne, brandové kampaně vůbec nerealizujeme - nevidíme to jako důležitou věc.

Jiné 

Powered by  survio



2. Jak často děláte aktivační kampaně? kampaně, které JSOU nabídkou nějaké služby či produktu, např. permanentky, merch, event, apod.)*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Nikdy

Před spuštěním prodeje permic před sezónou

Před launchem nového merche

Před speciálními eventy (např. prohlídky stadionu, dětské dny, konference apod.)

Před významnými zápasy (např. Evropská liga, derby apod.)

Před každým zápasem

Jiné 

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

3. Sbíráte si zpětnou vazbu na své marketingové aktivity od svých fanoušků? (sběr dat, analýza, SoMe apod.)*

Vyberte jednu odpověď

Ano, pravidelně každou sezónu.

Ano, ale nepravidelně.

Ne, není na to čas, prostor, energie, finance.

Ne, nezajímá nás to.

Jiné 

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

4. Myslíte si, že rozumíte svým fanouškům?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, aktivně na tom pracujeme, jdeme do hloubky a máme to podložené sběrem dat/analýzou.

Ano, aktivně to řešíme, ale ne detailně, nejdeme do hloubky.

Ano, pasivně to sledujeme - pozorujeme jejich chování na stadionech, sociálních sítích apod.

Ne, není na to čas, prostor, energie, finance.

Ne, nezajímá nás to.

Jiné 

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

5. Máte přehled o svých cílových skupinách?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ano, využíváme segmentaci trhu.

Ano, máme avatara/prototyp každé cílové skupiny.

Ano, ale tématem se nezabýváme hloubkově a detailně.

Ne, tušíme jen základní charakteristiku našeho fanouška.

Ne, není na to čas, prostor, energie, finance.

Ne, nezajímá nás to.

Jiné 

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

6. Pracujete na oslovení a zacílení Vaší komunikace i mimo vlastní a již vytvořené publikum?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, pravidelně, aktivně a strategicky cílíme i mimo naše publikum.

Ano, snažíme se občas něco zacílit i mimo naše publikum.

Ne, není na to čas, prostor, energie, finance.

Ne, nezajímá nás to.

Jiné 

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

7. Jak máte ve Vašem klubu definovaný brand?*

Vyberte jednu odpověď

Máme explicitně definovaný positioning našeho klubu.

Tak nějak víme, jak chceme náš klub prezentovat.

Nemáme to vůbec definované.

Jiné 

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

8. Které z následujících prvků značky aktivně využíváte?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

 Název Logo Vlajka Barvy Vizuální identita Znělka/jingle/hymna Slogan/claim Maskot Stadion Vítězný song Jiné 

9. Jaké jsou podle Vás 3 NEJSILNĚJŠÍ věci Vašeho klubu, pokud jde o práci se značkou klubu?*

500

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

10. Jaké jsou podle Vás 3 NEJSLABŠÍ věci Vašeho klubu, pokud jde o práci se značkou klubu?*

Napište jedno nebo více slov...

500

Powered by  survio



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

11. Jak moc pro Vás platí následující tvrzení? (1 nejméně, 6 nejvíce)*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1	2	3	4	5	6
Lokální komunita (město, region, kraj) žije našim klubem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daří se nám aktivovat fanoušky z řad členů klubu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máme dobře nastavený klubový brand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pravidelně a průběžně pracujeme na komunikaci identity naší značky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vnější image klubu odpovídá tomu, jak chceme náš klub prezentovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pravidelně a
konceptčně
pracujeme na
posílení naší
značky.

Daří se nám
využívat potenciál
online
komunikace a
sociálních sítí.

Hledáme leitmotiv
pro komunikaci
každého
jednotlivého
zápasu.

Daří se nám
komunikovat
leitmotiv pro
většinu zápasů.

Všichni v klubu
vědí, co
představuje naše
klubová identita.

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

12. Vnímáte emoce ve sportu jako defaultní výhodu sportu oproti jiný oblastem?*

Vyberte jednu odpověď

Ano, emoce vnímáme jako klíčovou výhodu sportu a aktivně toho využíváme.

Ano, emoce vnímáme jako výhodu, kterou do své práce začleňujeme.

Ano, ve sportu je více emocí, ale my s tím nijak nepracujeme.

Ne, emoce ve sportu nevnímáme jako výhodu, ale pořád s nimi musíme pracovat.

Ne, emoce ve sportu vnímáme na stejné úrovni jako kdekoliv jinde.

Jiné 

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

13. Jak moc pro Vás platí následující tvrzení teoretického rámce? (1 nejméně, 6 nejvíce)*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1	2	3	4	5	6
Věřím, že silná značka v našem klubu může zvýšit loajalitu příznivců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věřím, že silná značka v našem klubu může zvýšit nákupní preference příznivců, a tím tedy do klubu přinést ekonomickou výhodu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Věřím, že silná značka v našem klubu může snížit cenovou elasticitu příznivců (většina lidí by si stejný produkt koupila i při zvýšení ceny), a tím tedy do klubu přinést ekonomickou výhodu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Věřím, že silná značka v našem klubu může zvýšit tržní hodnotu organizace.

Věřím, že silná značka v našem klubu může vytvořit ekonomický airbag. (např. v době, kdy se nám nedaří, nám silná značka umožní minimální úbytek v návštěvnosti utkání)

Powered by 



[Vytvořit dotazník](#) zdarma · [Nahlásit zneužití](#)

**14. Jak moc pro Vás platí následující tvrzení?
(Aplikace teoretického rámce z předchozí otázky na
Váš konkrétní klub, 1 nejméně, 6 nejvíce)***

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1	2	3	4	5	6
Značka našeho klubu je dostatečně silná a zvyšuje loajalitu příznivců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Značka našeho klubu je dostatečně silná a zvyšuje nákupní preference příznivců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Značka našeho klubu je dostatečně silná a snižuje cenovou elasticitu příznivců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Značka našeho klubu je dostatečně silná a zvyšuje tržní hodnotu organizace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Značka našeho klubu je dostatečně silná a vytváří ekonomický airbag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)

15. Jak moc pro Vás platí následující tvrzení? (1 nejméně, 6 nejvíce)*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1	2	3	4	5	6
Pracujeme s různorodými komunikačními kanály, abychom zefektivnili naši komunikaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preferujeme jednoduchá a výstižná sdělení v naší komunikaci, aby došlo k jejímu zefektivnění.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online video vnímáme jako potenciál k růstu v dnešním virálním světě a aktivně toho ve své komunikaci využíváme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náš klub má značku, která je jedinečná, zapamatovatelná a snadno srozumitelná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Náš klub má značku, která v sobě nese schopnost odlišit „svůj“ produkt od ostatních.

Náš klub má značku, která je pevně spjata s produktem, a je tedy dobře odlišitelná a unikátní.

Powered by  **survio**



[Vytvořit dotazník](#) zdarma · [Nahlásit zneužití](#)

16. Jak provádíte Vaši práci MIMO operativu? (tzn. mimo provádění a řízení činností a procesů, které jsou nezbytné pro plynulý chod)





17. Existuje ještě nějaká další oblast práce se značkou či, ke které byste se chtěli jako anonymní klub vyjádřit?*

Napište jedno nebo více slov...

500

Powered by  **survio**



Odeslat

[Vytvořit dotazník zdarma](#) · [Nahlásit zneužití](#)