

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Michal Grečl

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Marketingové strategie českých fotbalových klubů: Cílení na fanoušky skrze zápasové programy

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. William Morea Crossan, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Michal Grečl

Praha, květen, 2024

Prohlášení

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

V Praze, dne:

.....

Podpis autora práce

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

Rád bych vyjádřil svou upřímnou vděčnost všem, kteří mě podpořili a pomohli mi při přípravě této diplomové práce. Zvláštní poděkování patří Mgr. Williamu Moreau Crossanovi, Ph.D., za jeho trpělivost, časovou flexibilitu, cenné rady a odborné vedení. Jeho podpora a motivace mi pomohly zvládnout různé výzvy během psaní a úspěšně dokončit tuto práci.

Dále bych rád poděkoval všem respondentům, kteří mi poskytli důležité informace a umožnili vhled do fungování fotbalových klubů, bez nichž by tento dokument nemohl vzniknout. Mé poděkování patří také všem spolužákům a přátelům, kteří mi pomáhali sdílet nápady, navrhnout možné způsoby zpracování a povzbuzovali mě k dosažení cíle.

Největší poděkování však patří mé rodině za vytvoření ideálního prostředí během celého mého bakalářského a magisterského studia. Jejich podpora a porozumění mi velmi pomohly při plnění jednotlivých úkolů a včasném dokončení této diplomové práce.

ABSTRAKT

- Název:** Marketingové strategie českých fotbalových klubů: Cílení na fanoušky skrze zápasové programy
- Cíle:** Cílem diplomové práce je představit doporučení ke zvýšení úrovně fanouškovského zážitku v den utkání s ohledem na cíle marketingových týmů v oslovování jimi definovaných segmentů lidí. Práce nabízí vzájemnou komparaci skrze rozhovory s vysoce postavenými marketingovými pracovníky vybraných prvoligových účastníků nejvyšší české fotbalové soutěže, doplněné o přímá pozorování a analýzu dat, zaměřující se na podstatu a odůvodnění jednotlivých kroků, které kluby v rámci doprovodného zápasového programu realizují v návaznosti na jejich strategické cílení.
- Metody:** Práce využívá kvalitativní přístup výzkumu u vybraných profesionálních fotbalových klubů nejvyšší české fotbalové soutěže, konkrétně hloubkové polostrukturované rozhovory s vysoce postavenými marketingovými pracovníky, zaměřující se na jejich vnímání, zkušenosti a rozhodovací procesy v oblasti marketingu společně s podstatou a odůvodněním jednotlivých kroků, které realizují. Výzkum dále zahrnuje přímá pozorování zápasových programů a analýzu dat shromážděných od fotbalových klubů a z veřejně dostupných zdrojů. Práce následně provádí komparativní analýzu, která umožňuje srovnání rozdílů a podobností v marketingových přístupech mezi jednotlivými pozorovanými subjekty.
- Výsledky:** Výsledkem diplomové práce je doporučení ke zvýšení úrovně fanouškovského zážitku českých profesionálních fotbalových klubů. Zohledňují se zde také cíle marketingových týmů oslovovat jimi definované segmenty lidí. Návrh byl sestaven na základě výzkumu, který využíval výše uvedených metod. Součástí návrhu jsou jednotlivé kroky marketingového nastavení a body ke zlepšení doprovodného programu po celý zápasový den.

Klíčová slova: Návštěvnost na stadionu, demografická a geografická struktura, doprovodný program, atmosféra, zábava, zážitek, interakce, data, CRM, optimalizace, cílová skupina.

ABSTRACT

Title: Marketing Strategies of Czech Football Clubs: Targeting Fans through Match Programs

Objectives: The aim of the thesis is to present recommendations to increase the level of fan experience on match day with regard to the objectives of marketing teams in reaching their defined segments of people. The thesis offers a cross-comparison through interviews with high-level marketers of selected first league participants of the highest Czech football competition, complemented by direct observation and data analysis, focusing on the essence and justification of the individual steps implemented by the clubs in the matchday programme in relation to their strategic targeting.

Methods: The thesis uses a qualitative research approach with selected professional football clubs in the top Czech football competition, specifically in-depth semi-structured interviews with high-level marketing staff, focusing on their perceptions, experiences and decision-making processes in the field of marketing, together with the essence and justification of the individual steps they implement. The research also includes direct observation of match programmes and analysis of data collected from football clubs and publicly available sources. The thesis then conducts a comparative analysis to compare the differences and similarities in marketing approaches between the observed entities.

Results: The result of the thesis is a recommendation to increase the level of fan experience in Czech professional football clubs. It also takes into account the objectives of marketing teams to reach their defined segments of people. The proposal was compiled based on research that used the above methods. The proposal includes the steps of the marketing setup and points to improve the program throughout the match day.

Keywords: Stadium attendance, demographic and geographic structure, matchday program, atmosphere, entertainment, experience, interaction, data, CRM, optimisation, target group.

Obsah

<u>ABSTRAKT</u>	6
<u>ABSTRACT</u>	8
<u>1. ÚVOD</u>	13
<u>2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE</u>	15
2.1. CÍLE	15
2.2. ÚKOLY	15
<u>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA</u>	16
3.1. VÝZNAM MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	16
3.1.1. KONTEXT MARKETINGOVÉHO PLÁNU	19
3.1.2. DATOVÝ MARKETING.....	22
3.1.2.1. CRM systém	24
3.1.3. KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI	26
3.1.4. EFEKTIVITA A OPTIMALIZACE MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ.....	28
3.2. PROSTŘEDÍ SPORTOVNÍHO MARKETINGU	30
3.2.1. MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU.....	32
3.2.2. FOTBALOVÉ UTKÁNÍ Z HLEDISKA MARKETINGU	34
3.2.2.1. Role sponzoringu a partnerství	35
3.3. SPOTŘEBITELÉ V OBLASTI SPORTU	37
3.3.1. DEMOGRAFICKÁ SEGMENTACE	39
3.3.2. MODERNÍ FANOUŠEK	41
3.3.3. FANOUŠKOVSKÝ ZÁŽITEK	43
<u>4. METODIKA PRÁCE</u>	46
4.1. VÝZKUMNÝ VZOREK A JEHO VÝBĚR	46
4.2. POUŽITÉ METODY	47
4.3. SBĚR DAT	47
4.3.1. POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	48
4.3.2. OBSAHOVÁ ANALÝZA	50

4.3.3.	POZOROVÁNÍ.....	50
4.4.	ANALÝZA DAT	51
4.5.	PRŮBĚH VÝZKUMU.....	52
5.	<u>PRAKTICKÁ ČÁST</u>	<u>54</u>
5.1.	MARKETINGOVÁ ODDĚLENÍ, ZÁKLADNÍ INFORMACE O KLUBU	55
5.1.1.	AC SPARTA PRAHA	55
5.1.2.	FC HRADEC KRÁLOVÉ	56
5.1.3.	FK JABLONEC.....	57
5.1.4.	FK TEPLICE	58
5.1.5.	SK SIGMA OLOMOUC.....	60
5.1.6.	SK SLAVIA PRAHA	61
5.2.	NÁVŠTĚVNOST NA STADIONECH	63
5.2.1.	PERMANENTNÍ A JEDNORÁZOVÉ VSTUPENKY	65
5.2.2.	POČET OBYVATEL V KRAJI	66
5.3.	ÚDAJE O FANOUŠCÍCH	67
5.3.1.	DEMOGRAFICKÁ A GEOGRAFICKÁ STRUKTURA FANOUŠKŮ	71
5.4.	STRATEGICKÉ CÍLENÍ KLUBŮ NA FANOUŠKY	74
5.4.1.	JEDNOZNAČNÁ ORIENTACE NA MLADŠÍ GENERACE	74
5.4.2.	CÍLENÍ NA ŽENY, CIZINCE A BYDLIŠTĚM VZDÁLENĚJŠÍ OSOBY	76
5.5.	SHRNUTÍ DOSAVADNÍCH INFORMACÍ S DOPLNĚNÍM RESPONDENTŮ	78
5.6.	ZÁPASOVÝ PROGRAM	80
5.6.1.	ZASAZENÍ DO KONTEXTU CELKOVÉHO FANOUŠKOVSKÉHO ZÁŽITKU	80
5.6.2.	PŘEDZÁPASOVÝ PROGRAM	82
5.6.2.1.	Fanzóna.....	83
5.6.2.1.1.	Časové ohraničení	88
5.6.2.1.2.	Průběh fanzóny a její aktivity	89
5.6.2.2.	Program na stadionu – úvod	91
5.6.2.2.1.	Přizpůsobení programu dle respondentů	93
5.6.2.2.2.	Průběh předzápasových programů na stadionu	95
5.6.2.2.2.1.	AC Sparta Praha, FC Hradec Králové a SK Slavia Praha.....	95
5.6.2.2.2.2.	FK Jablonec, FK Teplice a SK Sigma Olomouc.....	98
5.6.3.	PROGRAM O POLOČASOVÉ PŘESTÁVCE	100
5.6.4.	POZÁPASOVÝ PROGRAM.....	101
5.7.	DOPLNĚNÍ K ZÁPASOVÉMU PROGRAMU	102
5.7.1.	TEMATICKÁ UTKÁNÍ.....	103

5.7.2. TECHNOLOGICKÉ ZAJIŠTĚNÍ.....	105
5.8. EVIDENCE ZPĚTNÉ VAZBY	106
<u>6. DISKUZE.....</u>	108
<u>7. DOPORUČENÍ.....</u>	118
7.1. ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÉ NASTAVENÍ.....	118
7.2. DOPROVODNÝ PROGRAM	120
<u>8. ZÁVĚR.....</u>	123
<u>SEZNAM LITERATURY</u>	126
<u>SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A TABULEK.....</u>	136
<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	137

1. ÚVOD

Základní myšlenkou této diplomové práce byla snaha najít odpověď na otázku, jak efektivní a přínosná je marketingová činnost u profesionálních fotbalových klubů v České republice a jaké rozhodovací procesy za ní stojí. Je to v dnešní době oblast, bez které se nelze obejít? Nebo marketing vnímáme spíše jako aktivitu, kterou je nutné provádět, protože tak činí naše konkurence? Mají marketingová oddělení jasně danou strategii, na jejímž základě jednotlivé činnosti realizují? Snaží se v dlouhodobém horizontu zaměřit na určitou cílovou skupinu, kterou by rádi oslovovali více?

Zaměření na konkrétní trh, či v tomto případě na určitou skupinu fanoušků, ať již z pohledu různých demografických či geografických kritérií, se jeví čím dál více jako cesta, kterou by se měly organizace vydávat. Je v moderním marketingu ještě vůbec možné nabízet produkt bez znalosti zákazníka? Jak připravit cílenou nabídku, pokud nevidujeme alespoň základní údaje o tom, komu ji nabízíme? Stávají se statistické údaje jediným rozhodujícím kritériem nebo je zde stále prostor pro intuici a vnitřní přesvědčení?

Ještě v nedávné době bylo zvykem přicházet na vyprodané fotbalové utkání pár minut před výkopem a klubům se zdálo, že se o počet návštěvníků není třeba starat. Fotbal přece vždy byl a stále je, společně s hokejem, silně zakořeněným sportem v naší národní kultuře. Od nepaměti zaujímá přední místa ve vztahu k mediálním prostorům a pozornosti široké veřejnosti. Jak je tedy možné, že dnes musí fotbalové kluby vynaložit značné úsilí, aby zaplnily na prestižním klání alespoň polovinu divácké kapacity i přesto, že objektivně nabízí mnohem více doprovodného programu, než tomu bylo dříve? Ztrácí fotbal na popularitě? Nebo má člověk v jednadvacátém století tolik možností, že sport je jen jednou z mnoha dalších forem trávení volného času? Nebo je spíše divák náročnější a doba tak musí reagovat na jeho potřeby atraktivním zápasovým obsahem?

Neočekávám, že odpověď na tyto otázky bude jednoduchá, či dokonce možná. Nelze vše detailně analyzovat a nalézt přímou úměru, pokud jde o efektivitu. Můžeme však pozorovat, že do marketingových oddělení napříč kluby proudí větší množství finančních prostředků, než tomu bývalo. Vznikají strategie, komunikační plány a stanovují se dlouhodobé cíle. Snaha udržet a získat fanouška se stala jasnou alfou a omegou pro všechny zainteresované.

Profesionálové v oboru si jsou totiž vědomi absence záruky, že nastupující generace budou mít za několik let zájem fotbal aktivně sledovat přímo ze sedaček na stadionu, či alespoň před televizními obrazovkami. Právě ti nejmladší představují velkou výzvu. Fotbal oproti jiným sportům strádá kvůli své strnulosti a dlouhým úsekům hry, kdy se nic podstatného neděje. Pro

současného diváka, jak je znát z internetu a sociálních sítí, je zajímavý hlavně krátký a úderný obsah.

Český fotbalový fanoušek podle posledních studií v průměru stárne. Jak na to marketingová oddělení fotbalových klubů reagují v rámci svého nejdůležitějšího produktu, tedy fotbalového utkání? Veškeré marketingové úsilí směřuje k víkendovému vyvrcholení v podobě zápasového dne, kdy dnes již fanoušek očekává kromě precizního sportovního výkonu také kvalitně strávený čas plný zábavy a dobré atmosféry. Má smysl tvořit fanouškovské zóny? Jaké možnosti nabízí předzápasový program na stadionu? Oslovují kluby volbou hudebního žánru z reproduktorů spíše mladší, či starší obecnost? Realizují české týmy promyšlené kroky v rámci nabízených doprovodných aktivit, které splňují i jejich dlouhodobé strategické cíle v přístupu k cílovým skupinám? Nebo se spíše přizpůsobují konkurenčnímu prostředí tak, aby nezůstaly pozadu?

Má diplomová práce si klade za cíl na tyto otázky nalézt odpověď, poznat myšlenkové procesy marketingových oddělení, pochopit specifické české prostředí perspektivou týmů různých velikostí a možností, jak finančních, tak personálních. Na základě vyplývajících spojitostí pak představit souhrnné doporučení ke zlepšení a lepšímu nastavení klubů.

Každý tým se posouvá svým vlastním tempem. Z toho důvodu se tedy má práce nemůže zaměřit pouze na jeden či dva vybrané kluby, které by si byly navíc svým marketingovým vývojem a nabídkou podobné. Na druhou stranu, pro hlubší pochopení není záhodno zkoumat celou širší fotbalové nejvyšší soutěže u nás. Můj výzkum tedy bude zahrnovat šest prvoligových klubů, vhodně zvolených tak, aby bylo možné obsáhnout odlišné perspektivy z hlediska možností, se kterými týmy pracují. Skrze hloubková interview s vysoce postavenými marketingovými zástupci se budu tázat na jejich metody a postupy v oblasti zážitkového marketingu v rámci hracího dne a na strategie oslovování konkrétních cílových skupin. Cílem těchto rozhovorů, společně s přímým pozorováním domácích utkání těchto týmů a analýzy získaných informací, je získat ucelený pohled na to, jak kluby pracují s fanouškovskou základnou, jaké nástroje marketingu využívají k tvorbě atmosféry na stadionu i mimo něj, a jak tyto aktivity ovlivňují návštěvnost a dlouhodobé marketingové cílení. Výstupy budou následně porovnávány a hledána doporučení pro zlepšení marketingového působení klubů v této oblasti a zvýšení celkového fanouškovského zážitku.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1. Cíle

Na základě polostrukturovaných rozhovorů s vysoce postavenými marketingovými pracovníky vybraných prvoligových účastníků nejvyšší české fotbalové soutěže, doplněných o přímá pozorování domácích utkání daných týmů a analýzu dat získaných od klubů společně s veřejně dostupnými zdroji, je cílem diplomové práce představit doporučení ke zvýšení úrovně fanouškovského zážitku v den domácího utkání s ohledem na cíle marketingových týmů v oslovování jimi definovaných segmentů lidí. Práce se zaměřuje na marketingové aktivity tvořící zábavu a atmosféru eventů v průběhu celého dne, od předzápasového programu mimo stadion, až po doprovodné činnosti po skončení zápasu.

Diplomová práce si klade za cíl analyzovat a zhodnotit realizované činnosti všech zvolených klubů se zaměřením na podstatu a odůvodnění jednotlivých kroků, které kluby realizují. Práce následně nabídne komparaci souvislostí a odlišností mezi jednotlivými kluby s představením uceleného rámce doporučení pro profesionální české týmy, který přispěje ke zlepšení fanouškovského zážitku a primárně pomůže naplnit strategické cíle marketingových oddělení s ohledem na oslovování jimi definovaných cílových skupin lidí.

2.2. Úkoly

Níže jsou uvedeny dílčí úkoly diplomové práce:

- Teoretické vymezení klíčových pojmů, které jsou úzce spjaty s tématem diplomové práce,
- zpracování části metodologie s představením způsobu analýzy dat, podstaty přímého pozorování a pojetí rozhovorů v rámci praktické části,
- příprava tematických okruhů pro účely hloubkových interview a struktury praktické části,
- přímá pozorování domácích fotbalových utkání vybraných klubů,
- provedení rozhovorů, vyhodnocení získaných odpovědí,
- Představení fotbalových klubů na základě veřejně dostupných zdrojů a informací získaných od jednotlivých marketingových pracovníků,
- soupis souhrnných informací dle tematických okruhů, komparativní analýza,
- představení ucelených výsledků diplomové práce a doporučení dle cíle práce.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Kapitola teoretických východisek se zaměřuje na téma marketingových strategií, které jsou klíčové pro úspěch jakékoliv komerční či neziskové organizace. Konkrétně se zabývá opodstatněním, proč je nezbytné mít promyšlenou marketingovou strategii a jakým způsobem je začleněna do širšího rámce marketingového plánu. Klíčovou součástí strategie je nejenom stanovení cílů, ale také implementace kontrolních mechanismů, které umožňují monitorování a optimalizaci marketingových aktivit.

Navazující částí je dále měření efektivity marketingových činností. Prostřednictvím ukazatelů výkonnosti a metod zpětné vazby práce představuje metriky potřebné k dosažení funkční a výkonné organizace. V této souvislosti je zdůrazněna role datového marketingu, jehož význam stále roste a stává se nezbytným pro získávání detailních poznatků o trhu a zákaznících, či konkrétněji dle charakteru diplomové práce – o sportovních fanoušcích.

Specifika sportovního marketingu a jeho unikátní výzvy jsou dalším klíčovým tématem této kapitoly. Teorie přibližuje charakteristiky sportovního marketingového prostředí a prozkoumává, jak sportovní marketingové mixy, digitalizace či spolupráce s partnery ovlivňují interakci s fanoušky. Důraz je kladen na fanouškovský zážitek v den utkání a roli emocionálního propojení s týmem.

Závěr kapitoly se věnuje demografickým kritériím, která se při oslovování cílových skupin zohledňují. Zaměření je zde na základní demografické ukazatele a faktory, které formují fanouškovskou základnu. Zároveň se definuje, kdo je moderní sportovní fanoušek a jaké nástroje, jako je CRM systém, mohou organizace využít pro efektivnější komunikaci a budování dlouhodobých vztahů.

3.1. Význam marketingové strategie

Marketing má v dnešní době čím dál tím větší opodstatnění a je již nedílnou součástí nastavení činnosti podniků. Základním pilířem, který tvoří všechny marketingové aktivity daného subjektu, je marketingová strategie. Zde se stanoví postup, u kterého je snahou dosáhnout vytyčených cílů, zpravidla skrze dlouhodobou kontinuální koncepci. Horáková (1992) jako marketingovou strategii uvádí „*promyšlené a účelně rozvrhnutí zdrojů podniku tak, aby mohli být co nejlépe splněny základní cíle*“. Těmito cíli míní především spokojenost zákazníka a výhodu v konkurenčním boji. Dodává, že přijatá strategie se následně projeví ve všech aktivitách, od definování cílových trhů až po samotnou distribuci.

Marketingová strategie je část marketingového plánu, která navazuje na úvodní proces, tedy správné vymezení, čeho chce podnik dosáhnout. Od toho se odvíjí vše ostatní. Hlavním motivem společnosti by mělo být zaměření svého úsilí na ty oblasti, kde se s ohledem na konkurenční prostředí mohou nejlépe uplatnit. Kotler a kol. (2007) ve své publikaci *Moderní marketing* pojmenovává tento princip jako „marketingová logika“ či také „plán hry“ v rámci kterého je snahou dosáhnout svých marketingových cílů a positioning značky. Zmiňuje s tím potřebu nastavení oddělené a samostatné marketingové strategie pro každý produkt, který firma nabízí.

Varadarajan (2015) definuje marketingovou strategii jako „*integrováný vzor rozhodnutí organizace, které specifikuje její klíčová rozhodnutí týkající se segmentu trhů, na které se zaměřuje, marketingových aktivit, které má vykonávat, a alokace zdrojů, za účelem vytváření, komunikace a dodávání produktu*“. S tímto je ve shodě s již zmíněnými autory i s publikací od Morgana a kol. (2019), kteří kladou především důraz na prostředky, kterými chce firma v budoucím období dosáhnout svých cílů, společně s identifikací hodnotových zásad, jež se následně promítnou v rámci integrace specifického marketingového programu.

Dosažení cílů autoři Pires, Stanton a Rita (2006) doplňují o potřebu nastavení marketingové strategie s ohledem na budování silné značky a reputace, což může přilákat nové zákazníky a zároveň zvyšovat loajalitu těch stávajících. I zde publikace zmiňuje důležitost vymezení se na trhu v rámci konkurenčního prostředí, a právě pevné marketingové základy mohou být rozhodujícími prvky.

Autoři častokrát popisují marketingovou strategii jako souvislý proces, není tomu jinak ani u Horákové (2003), která jej charakterizuje zejména ve spojení s vypracováním prvotní analýzy vnitřních podmínek podniku a jeho příležitostí a ohrožení. S tím úzce spojuje i konkurenční prostředí. Volba marketingových strategií dle autorky navazuje na vytvoření souboru cílů společnosti a formulace možných směrů strategického rámce k jejich dosažení.

Účinná marketingová strategie umožňuje správně a vhodně využívat zdroje společnosti, rozšiřovat své aktivity skrze definovaný program, budovat svoji reputaci na trhu, zvyšovat tržní podíl a flexibilně reagovat na tržní změny. Kotler (2000) se ve své mileniálové edici významného spisu *Marketing Management* tímto tématem zabývá detailně a identifikuje faktory, které ovlivňují marketingovou strategii firmy:

- Demografické a ekonomické prostředí,
- technologické a fyzikální prostředí,
- politické a legislativní prostředí,
- sociální a kulturní prostředí.

Autor zde zdůrazňuje potřebu neustálého monitorování vnějších faktorů, aby tak mohla být zachována daná nastavená strategie dle aktuálních podmínek.

Strategický marketing, který rozpracovává Jakubíková (2013), je oproti marketingové strategii širším pojmem zahrnujícím porozumění trhu, definice mise a vize, hodnocení konkurence a stanovení obchodních cílů. Marketingová strategie je více zaměřená na plánování a provádění konkrétních marketingových iniciativ, především volbu marketingového mixu, implementace kampaní či monitoring a hodnocení. Autorka konstatuje, že v těchto pojmech jsou jen drobné odlišnosti, společně s tím i s marketingem jako celku, identifikuje však jednoznačné souhrnné znaky, kterými jsou „*zaměření na budoucnost, budoucí zákazníci, budoucí potřeby, poptávku a budoucí činnost firmy*“.

Ferrell a kol. (2023) pojednávají o výzvách souvisejících s marketingovou strategií, které vyplývají z neustálých změn v oblasti marketingu. Tyto změny zahrnují proměny chování zákazníků, technologický rozvoj a evoluci marketingových organizací. Zmiňují, že „*strategie, které jsou dnes vysoce úspěšné, již zítra nebudou fungovat*“. Text vnímá tuto skutečnost jako frustrující i vzrušující zároveň a řadí tím marketing mezi atraktivní pracovní prostředí.

Při zavádění marketingové strategie je důležité, aby zde nevznikala nesouvislost mezi formulací strategií a jejich skutečnou realizací, na což upozorňují Cespedes a Piercy (1996) a zdůrazňují potřebu důkladného pochopení obou procesů. Pro zlepšení této oblasti navrhují lepší integraci konkrétních stanovených formulací nové strategie, proaktivní řízení organizačních změn a pěstování kultury v organizaci. Kotler (2000) vysvětluje, jak je důležité převést marketingové plány na konkrétní akce. Tvrdí, že úspěšná implementace marketingových strategií zajišťuje, že je nejen dosaženo stanovených cílů, jsou však také provedeny efektivně. Dále dodává nutnou potřebu diagnostikovat případné neúspěchy a schopnost vyhodnocování finálních výsledků. Ferrell a kol. (2023) navazují na svou teorii o neustále proměnlivém prostředí a kladou u tématu implementace marketingové strategie důraz na pravidelné revidování a úpravu plánu. Publikace vysvětluje spolupráci s lidmi, kteří strategii realizují, jako problematickou. Je tak třeba jim poskytovat podpůrné pracovní prostředí, aby bylo zajištěné efektivní plnění jejich úkolů a tím i celé koncepce.

Časté rozdělení marketingové strategie, které popisuje Kotler (2000) je na základě postavení na trhu a velikosti tržního podílu v odvětví, ve kterém působí. Každá značka se profiluje určitým způsobem a vymezuje se vůči své konkurenci dle svého vnitřního nastavení. Můžeme tak pozorovat podniky, které usilují o udržení tržního postavení a expanze formou dominantního lídra, někteří se však nachází spíše v roli menšího hráče, kterému jde primárně o stabilní růst a získání základny loajálních zákazníků, viz následující schéma:

Schéma 1: Marketingové strategie dle tržního podílu



Zdroj 1: Vlastní zpracování, Kotler (2000)

V případě tržního vůdce se většinou jedná o společnost s dobrou pověstí na trhu, jejíž vůdcovství je vnímáno i dalšími subjekty. Typická je neustálá snaha o inovace a zvyšování kvality výrobků a doplňkových služeb. Tržní vyzyvatel se řadí mezi přední společnosti, které úspěchu dosahují buď na úkor vůdce či obdobných společností na trhu, které se potýkají se slabými místy. Tržní následovatelé si jsou vědomi svého postavení a obtížného konkurování větším firmám. Svoji nabídku produktu imitují, dochází však obvykle postupem času k výraznému odlišení na základě vyšší odbornosti. V neposlední řadě může být záměrem také zaměření se na tržní mezery, nikoliv obsluha celého trhu. Tato strategie se většinou využívá u menších firem s omezenými zdroji (Kotler, 2000) (Horáková, 2003).

Způsobu odlišování marketingových strategií je více, například dle druhové, inovační či růstové strategie, které se místo tržního podílu zabývají především samotným produktem, ať již rychlostí jeho vývoje, odlišností, které představuje oproti konkurenci, nebo taktikou integrace a diverzifikace.

3.1.1. Kontext marketingového plánu

Úvodní podkapitola definovala pojem a význam marketingové strategie, dodala kontext s ohledem na stanovené cíle a celkové vnímání značky, představila faktory, které nastavení ovlivňují, zaměřila se na implementaci konkrétního postupu, kterou se podnik chce vydat a zmínila proměnlivé prostředí vybízející k pravidelné aktualizaci strategie. Pro detailní upřesnění zasazení marketingového přístupu do kontextu celého procesu marketingového plánu

text doplňuje tabulku z publikace *Moderní marketing* Kotlera a kol. (2007), ve které jsou obsaženy jednotlivé části společně s jejich účelem, který přinášejí:

Tabulka 1: Obsah marketingového plánu

Část	Účel
Úvod	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení.
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.
Cíle a problémy	Stanovují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánů.
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát.
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

Zdroj: Vlastní zpracování, Kotler a kol. (2007)

Marketingový plán se skládá z několika částí a jedná se tak o komplexní proces, jehož cílem je dosažení těch bodů, které se na samém počátku na základě analýzy současné situace podniku stanovily. Až jako následující je samotná marketingová strategie, kterých, jak bylo popsáno na předchozích stranách, bývá dle potřeby více. Následuje zmiňovaná implementace, tvorba finančních výsledků plánu a kontrolní mechanismy, jak průběžné, které sledují jednotlivé kroky a případně dávají zadání k nápravě, tak závěrečné, které vyhodnocují celý průběh zpětně.

Kotler (2000) uvádí, že „marketingové oddělení musí průběžně monitorovat a kontrolovat marketingové aktivity, aby se vypořádalo s mnoha překvapeními, která se objevují během realizace“. Téma flexibility a schopnosti reagovat na nastalé situace jsou často zmiňovanou oblastí, která obzvláště v této digitální a rychle proměnlivé době má značný význam. K tématu marketingové strategie a celkového marketingového procesu autor definuje celkem čtyři typy marketingové kontroly, u kterých dále odděluje hlavní odpovědnost, účel a přístup, viz tabulka č. 2.

Tabulka 2: Typy marketingové kontroly

Typ kontroly	Hlavní zodpovědnost	Účel kontroly	Přístupy
1) Kontrola ročního plánu	Vrcholový a střední management	Prozkoumat, zda jsou dosahovány plánované výsledky	Analýza prodeje, podílu na trhu, poměru marketingových nákladů a tržeb, výsledků na základě trhu a finanční analýza.
2) Kontrola ziskovosti	Marketingový kontrolor	Prozkoumat, kde firma vydělává, a kde prodělává peníze	Ziskovost dle: Produktu, teritoria, zákazníka, segmentu, obchodního kanálu, velikosti objednávky.
3) Kontrola efektivity	Řízení na úrovni nižšího managementu, marketingový kontrolor	Hodnotit a zlepšovat účinnost a dopad výdajů na marketing	Účinnost: Prodejní síly, reklamy, podpory prodeje a distribuce.
4) Strategická kontrola	Vrcholový management, marketingový auditor	Prozkoumat, zda firma usiluje o své nejlepší příležitosti z hlediska trhu, produktu a kanálů	Marketingový audit, hodnocení marketingové efektivity, excelence a CSR aktivit.

Zdroj: Vlastní zpracování, Kotler (2000)

Tyto typy kontrol jsou klíčovým nástrojem pro zajištění efektivních aktivit firmy s cílem dosáhnout očekávaných výsledků marketingového plánu. Každý ze čtyř uvedených způsobů této evidence se zaměřuje na odlišný aspekt marketingového úsilí, od výkonnosti prodeje až po dlouhodobý strategický positioning značky na konkurenčním trhu. Management skrze tyto mechanismy získává možnost zlepšovat výkonnost podniku, lépe optimalizovat rozdělení zdrojů a flexibilněji reagovat na tržní dynamiku (Kotler, 2000). Pro zajištění bezproblémového průběhu je důležité mít odpovědnosti přehledně rozdělené mezi vrcholový, střední a operativní management.

Autoři Fahy a Smithee (1999) se na efektivní marketingovou činnost a alokaci prostředků zaměřují, tvrdí, že konkurenční výhodu firmy tvoří její jedinečné, cenné a těžko napodobitelné zdroje a schopnosti. Je dle nich podstatné, aby se možnosti, se kterými lze operovat, využívaly k segmentování a stanovení pozice na trhu i s ohledem na mezinárodní prostředí a s tím spojenými dynamickými globálními trhy.

3.1.2. Datový marketing

V kontextu marketingové strategie a efektivního nastavení marketingových oddělení s cílem účinně dosahovat stanovených cílů je třeba věnovat pozornost marketingu založenému na datech. Šalkovska a Ogsta (2014) zmiňují význam datově řízeného marketingu a vnímají jej jako klíčový nástroj pro optimalizaci marketingových strategií. Karlíček a kol. (2014) již desetiletí zpátky registroval důležitý trend přechodu od masových médií k většímu cílení, z důvodu lepšího vyhodnocování výsledků skrze používání digitálních marketingových nástrojů.

Jeffery (2010) ve své knize identifikoval tzv. „*Data-driven marketing*“ jako „*využití síly dat k pochopení a předvídání chování zákazníků a zlepšení efektivity marketingu. Zahrnuje shromažďování, analýzu a využívání dat k přijímání informovanějších marketingových rozhodnutí*“. Dodává, že tento proces následně vede k větší angažovanosti koncového zákazníka a přispívá s tím i k finanční kondici dané společnosti. Artun a Levin (2015) používají termín *Prediktivní marketing*, tedy podskupinu datového marketingu, která využívá prediktivní analýzy k předpovídání budoucího chování zákazníků a umožňuje tak firmám přesnější zacílení ve svých marketingových kampaních, s tím zároveň pomáhá k hlubší loajalitě směrem ke společnosti a napomáhá dlouhodobému růstu a celkovému úspěchu.

Stále rozvíjející se oblast dává marketérům prostor odhalovat vzory a trendy ve spotřebitelském chování, které by jinak zůstaly neodhalené. To ostatně uvádí i Erevelles, Fukawa a Swayne (2016) ve své publikaci, kde datový marketing popisují jako „*získání skrytých poznatků z velkých dat a jejich využití prostřednictvím výhodné interpretace*“.

Rychlý rozvoj internetu, sociálních médií a mobilních technologií udávají marketingu stále větší závislost na datové analýze. Firmy tak, bez ohledu na svoji velikost, musí tento faktor zohledňovat a pracovat s ním ideálně na denní bázi. Shah a Murthi (2021) popisují, že je dnes již běžné shromažďovat obrovské množství strukturovaných i nestrukturovaných informací z různých kanálů.

Na základě získaných informací se dá konstatovat, že marketing založený na datech se stal klíčovým nástrojem pro moderní nastavení marketingu. Dunn (2016) identifikuje základní principy, které umožňují efektivněji zacílit marketingové kampaně a optimalizovat tak investice vložené do této oblasti:

- Rozlišení mezi kontaktními informacemi a výkonnostními metrikami,
- sledování jednotlivců pro personalizaci,
- analýza výkonnostních metrik,

- měření nehmotných hodnot pomocí proxy metrik,
- kombinace kreativity a kvantifikovatelných dat.

První princip zdůrazňuje důležitost rozlišování mezi získanými informacemi, druhý se zaměřuje na sledování jednotlivých zákazníků, což umožňuje personalizaci a relevantnost marketingových sdělení. Třetí princip klade důraz na optimalizaci marketingových kampaní na základě dat. Čtvrtá zmínka se týká metrik, které souvisí například s povědomím o značce, tedy sledování těžko kvantifikovatelných ukazatelů. Poslední bod zdůrazňuje nezbytnost kombinace jak dat, tak i kreativity, aby byl zajištěn úspěch nastavené marketingové kampaně (Dunn, 2016).

Paruch (2023) spatřuje mezi hlavními přínosy datového marketingu především návratnost investice. Karlíček a kol. (2014) kladou důraz na důležitost neshledávat návratnost investice jako ojedinělý zdroj pro měření efektivity marketingových aktivit. Autoři argumentují, že ačkoliv je tento ukazatel podstatným nástrojem, soustředění se pouze na něj by mohlo vést k přehlížení dlouhodobých přínosů, jako je budování značky či zákaznická loajalita. Navrhují kombinaci s měřením spokojenosti, hodnoty společnosti a evidencí dlouhodobého rozvoje.

Analytická data představují informace získané z různých zdrojů, se kterými se dále operuje s cílem získání poznatků a určení směru rozhodovacího procesu. Papageorgiou (2020) rozlišuje tradiční a pokročilou analytiku, která se liší v konkrétním zaměření. Tradiční analytika se zabývá historickými daty k pochopení minulých trendů, chování a výsledků. Na druhé straně pokročilá analytika využívá současná data k predikci budoucích událostí. Mrozek (2018) popisuje čtyři hlavní metody pro sběr a interpretaci těchto dat, konkrétně se jedná o měsíční přehledy, budování a testování strategií a optimalizaci marketingu. Zároveň nabízí pohled na to, co vše se dá obvykle pod potenciální zdroje dat zařadit, viz schéma 1:

Schéma 2: Obvyklé zdroje analytických dat



Zdroj: Vlastní zpracování, Mrozek (2018)

Autorka vymezila několik obvyklých zdrojů dat, které lze brát v rámci marketingové činnosti na vědomí. Google Analytics sledují a reportují klíčové metriky pramenící z webových stránek. CRM, neboli řízení vztahu se zákazníky, přináší lepší porozumění a personalizaci komunikace s těmi, kterým je produkt nabízen. Analýza sociálních sítí měří efektivitu kampaní a identifikuje trendy či dosažený engagement. Pay-per-click (PPC), neboli platba za kliknutí, a marketingový vyhledávací systém optimalizují reklamní rozpočty a identifikují například nejúčinnější klíčová slova. Vizualizace oblastí stránky s největší aktivitou (heatmaps) a analýza pohybu uživatele představují důležitý nástroj pro optimalizaci celkového výkonu webu (Mrozek, 2018) (HubSpot, 2024).

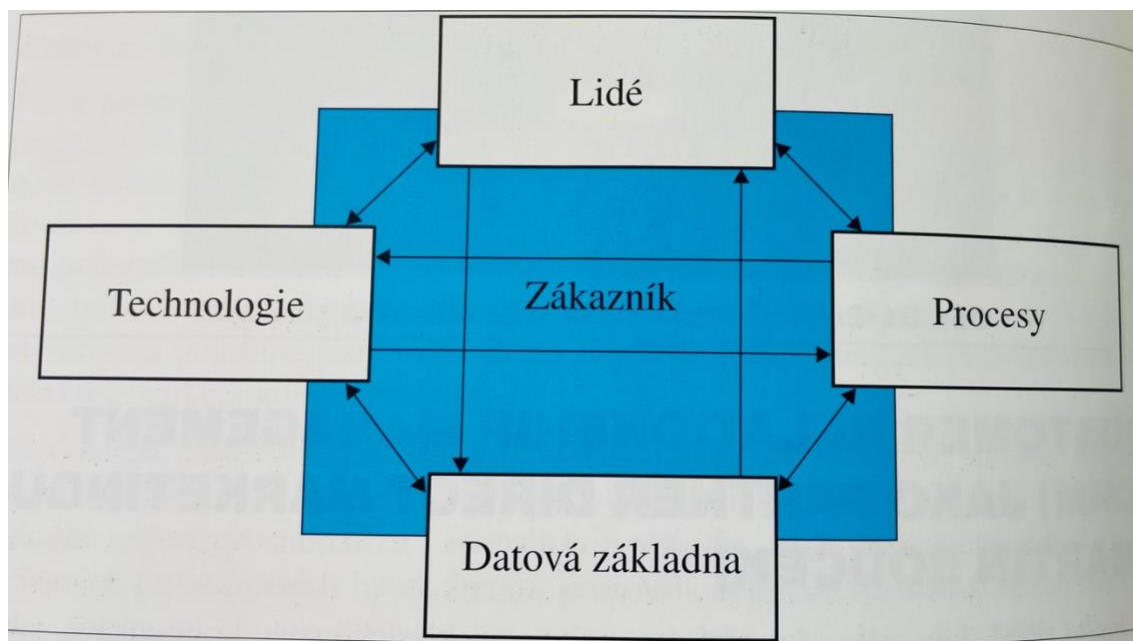
3.1.2.1. CRM systém

Předcházející část uvedla termín CRM neboli *Customer Relationship Management*, v češtině řízení vztahů se zákazníky. Anshari a kol. (2019) tento systém popisuje jako „*nástroj a strategii pro řízení interakcí se zákazníky s využitím technologie k automatizaci obchodních procesů*“. Firmy využívají CRM k naplnění očekávání za účelem dosažení udržitelného výkonu a efektivních vztahů se zákazníky.

Thinkeasy.cz (2022) na svých webových stránkách píše o CRM jako o rozsáhlé databázi informací, skrze kterou dostávají firmy možnost detailněji poznat nakupující a klienty, se kterými přijdou do kontaktu. Identifikují se zvyklosti, potřeby a přání, vše v rámci jednoduché evidence, statistického vyhodnocování a přehledného třídění.

Foret (2006) popisuje provázanost CRM a direct marketingu neboli přímého či relačního marketingu, který vychází z co nejpřesnější segmentace trhu, který využívá komplexní databázi informací o zákaznících, ať se jedná o osobní údaje nebo například záznamy předchozích nákupů. Direct marketing se běžně rozděluje na adresný a neadresný. V prvním případě je možné komunikovat sdělení mnohem přesněji, napřímo konkrétnímu adresátovi. CRM do velké míry využívá těchto nástrojů skrze kupříkladu mailing, na druhé straně CRM představuje pro direct marketing zdroj informací a je defacto prostředkem databázového marketingu (Foret, 2006). Základní prvky autor identifikuje obecným schématem:

Schéma 3: Obecné schéma CRM



Zdroj: Foret (2006)

Procesy lze chápat jako řízení aktivit pro navázání kontaktu se zákazníky, vyřizování objednávek. Obecně realizují aktivity v podniku, je tedy podstatná jejich návaznost na všechny další prvky zobrazené v rámci schématu. Lidé, jak uvádí autor, jsou „základním předpokladem pro fungování jakéhokoliv procesu. Lidé nejen systém využívají, ale zároveň jej vytvářejí, doplňují a modifikují pro své potřeby“. Technologie, a jejich neustálý vývoj především v rámci internetových sítí, umožňují snižovat anonymitu zákazníků a navazovat tak s nimi užší vztah. Podstatnou položkou daného schématu je také datová základna, jejímž prostřednictvím v návaznosti na další prvky CRM, dochází k neustálému datovému toku. „Pro správnou funkčnost celého systému je nezbytná neustálá aktuálnost veškerých informací,“ uvádí Foret (2006).

Budování spokojeného vztahu se zákazníkem je stěžejním prvkem této aktivity. Korpas (2023) popisuje hlavní výhody, které spočívají v obdržení potřebných informací, vhodných k užití v rámci obchodního a marketingového oddělení či zákaznické podpory, zjednodušení evidence zákaznických dat, což nabízí například databázi klientů a obecně možnost mít veškerá data na jednom místě. Tím dochází k zefektivnění práce, jelikož CRM dokáže potřebné činnosti snadno automatizovat.

Interpretací významu tohoto marketingového nastavení je celá řada. Pro účely této podkapitoly text doplní Kodůuskovou (2024), která bodově představuje seznam výhod, které s sebou integrace CRM systému firmě přináší:

- Udržení zákazníků,
- porozumění stávajícím zákazníkům,
- identifikace klíčových procesů a potřeb,
- zvyšování spokojenosti zákazníků,
- zlepšení pověsti firmy,
- odlišení se od konkurence.

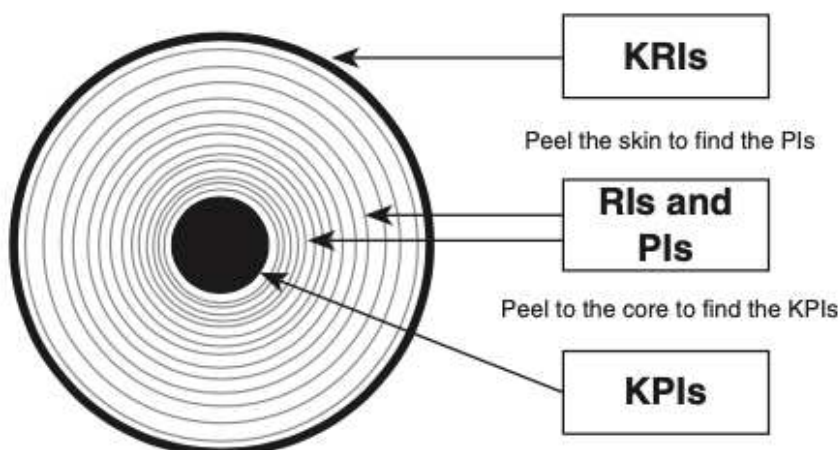
Tímto dochází k posunu v myšlení, společnosti si již více uvědomují nutnost orientovat své snahy na zákazníka a s tím jej i více poznávat. Zároveň také definování si své cílové skupiny a určení vhodného segmentu zájmu (Kod'ousková, 2024).

3.1.3. Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti (dále již „KPI/KPIs“) představují konkrétní a měřitelné hodnoty, které organizace používají k hodnocení svých marketingových aktivit. Mnoho společností dle Parmentera (2015) pracuje s chybnými metrikami a častokrát zaměňují termín klíčových ukazatelů výkonnosti za něco jiného. Ve své knize, která se přímo tématem této podkapitoly zabývá, identifikuje autor celkem čtyři typy, kterými lze výkonnost měřit, konkrétně klíčové ukazatele výsledků, v angličtině Key Result Indicators (KRIs), které udávají, jak si firma vedla z určité perspektivy nebo kritického faktoru úspěchu. Dále ukazatele výsledků či Result Indicators (RIs) nám říkají, co jsme v minulosti udělali, zatímco ukazatele výkonnosti (Performance Indicators (Pis)) nám říkají, co bychom měli udělat. KPIs představují, co je třeba vykonat k tomu, abychom výkonnost dramaticky zvýšili (Parmenter, 2015).

Záměna mezi těmito ukazateli je běžná a často dochází k jejich kombinaci. Dobré vysvětlení je znázorněné ve stejné publikaci s analogií na jednotlivé vrstvy cibule, viz schéma níže:

Schéma 4: Čtyři typy výkonnostních metrik



Zdroj: Parmenter (2015)

Vnější část představuje samotný výsledek, ovšem pokud bychom šli postupně k centru celého obrázku, tak dostaneme více informací o celém procesu. Jednotlivé vrstvy představují různé výkonnostní a výsledné indikátory, cesta k samotnému jádru spočívá v nalezení klíčových ukazatelů výkonnosti, které tvoří podstatu. Zaměření by tudíž mělo být tímto směrem. Parmenter (2015) KPIs definuje jako „*Soubor opatření zaměřených na ty aspekty výkonnosti organizace, které jsou pro současný a budoucí úspěch organizace nejdůležitější*“.

Peterson (2006) ve své publikaci vysvětluje co je, a co není klíčový ukazatel výkonosti. Pokud bychom mluvili o hrubých datech, nahodilých číslech, tak zde nelze nacházet spojitost s KPIs. Autor si je vědom toho, že ne všichni by s tímto mohli souhlasit a vnímá, že propojení do určité míry je možné. Pokud však budeme mít pouze několik dat neuspořádaných dohromady v jednom pracovním listě, tak nelze hovořit o KPI reportu. Konkrétně tvrdí „*Na světě je již dostatek dat. Většina lidí potřebuje data, která jim pomohou při rozhodování. Pokud poskytnete surová data, jste součástí problému. Pokud poskytnete jasně využitelná data, jste součástí řešení*“. Je důležité postupovat v určité hierarchizaci získaných informací tak, aby lidé dostávali pouze ty údaje, které jsou pro ně relevantní. Proto je podstatné mít jasně dané zaměření a nemít tak indikátorů příliš velké množství (Peterson, 2006).

Oh (2024) identifikuje tři body, které obvykle klíčové ukazatele výkonosti přináší. Je jimí souvislost se strategickými cíli, nasměrování zdrojů na oblast, na kterou je třeba se soustředit, a měření na základě stanovené cesty. V této souvislosti uvádí běžné příklady KPI, které pomohou lepší představě o tom, co firmám tyto metriky přináší:

- Maloobchod: Tržby na metr čtvereční, tržby v rámci jednoho obchodu, tržby s ohledem na počet zaměstnanců.
- Personální oddělení: Míra úbytku zaměstnanců, výkonnost zaměstnanců, průměrná doba nábory zaměstnanců.
- Obchodní oddělení: Celoživotní hodnota zákazníka, tržby z prodeje, uskutečněné hovory.
- Technologický průmysl: Měsíční opakující se příjmy, udržení nebo odchod zákazníků, doba vyřízení objednávky.
- Zdravotnictví: Čekací doba pacientů, průměrný poplatek za ošetření, počet vzdělávacích programů (Oh, 2024).

Příkladů klíčových ukazatelů výkonosti je celá řada a mohou být jak kvantitativní, tak i ve vzácných případech kvalitativní. Večeřa (2021) si je vědom, že některé ukazatele se jeví jako prakticky nezměřitelné, příčinou může být problém s nalezením správného indikátoru.

Zmiňuje intuici a vnitřní pocit, které nás vedou správným směrem bez možnosti definování kvantitativní či kvalitativní metriky. Vypořádání se s touto problematikou není snadné, autor však odkazuje na Cartera (2020), který doporučuje využívat proces řešení problému s názvem „5 whys“, tedy technika tázání se pětkrát proč. Večeřa (2021) popisuje postupnou cestou, při které je třeba argumentovat, proč něco děláme. Postupným rozpadem se následně dostáváme k měřitelným údajům,

3.1.4. Efektivita a optimalizace marketingových činností

Již předchozí části zmínily efektivitu marketingových činností s ohledem na správnou alokaci zdrojů a kontrolní mechanismy, které slouží k dodržení správného směru stanovené marketingové strategie i celého marketingového plánu. Nestačí pouze dosažení stanoveného cíle, je potřeba v rámci celého procesu usilovat o šetrné a rozvážné kroky, které zaručí možnost udržitelnosti daného projektu do budoucna. Gruen (1997) se ve svém spisu o vztahovém marketingu a rozebírání jednotlivých kritik, které s sebou tento přístup přináší, zabývá dvěma fundamentálními problémy, kterým marketing čelí – účinnost a efektivita. Autor vnímá obtížné určení toho, které aktivity přinášejí požadovaný úspěch a zohledňuje marketingovou produktivitu jako klíčový aspekt zájmu ředitelů firem, kteří by měli hledat optimum činností jak interně, tak i v rámci externí spolupráce.

Snahu o efektivní marketing vnímají jako podstatnou také Keh, Chu a Xu (2006), kteří tvrdí, že jakákoliv činnost, při které jsou náklady vynaložené na marketing vyšší než dosažené příjmy, ztrácí smysl. Sheth a Sisodia (2002) toto téma vnímají podobně a píší, že „*marketingová produktivita zahrnuje jak dimenzi efektivity (dělat věci správně), tak dimenzi účinnosti (dělat správné věci)*“. Schopnost dosáhnout obojího znamená nízké náklady spotřebované na marketing a spokojené zákazníky. To stejné zmiňují i Kotler a Armstrong (2004) s dodatkem, že realizace je vždy obtížným úkolem, často těžším než samotné přemýšlení o strategii.

Shoushtari a kol. (2023) si uvědomují, že v dnešním vysoce konkurenčním prostředí musí podniky dělat vše pro to, aby optimalizovali svoji marketingovou snahu. Dle Shoushtariho a kol. (2023) si optimalizováním všech marketingových aspektů podnik zvyšuje jednak šanci na dosažení svých cílů, ale také získává řadu benefitů, které z tohoto nastavení plynou:

- Zvýšená účinnost,
- zlepšení efektivity,
- lepší zkušenost zákazníka,
- zvýšení návratnosti investice,

- zvýšení povědomí o značce,
- generování dalších prodejů s rozšířením sítě kontaktů.

Marketingovou optimalizací mohou subjekty ušetřit jak čas, tak peníze. Je však třeba zajistit cílený marketing dle strategického plánu. Cest, jak tohoto dosáhnout je více, například skrze data a analytické zkoumání výsledků, experimentování s různými typy marketingových kampaní, zaměřením se na personalizaci produktu a zážitku pro zákazníka, zasazování automatizace do pracovního režimu či podpoření spolupráce s dalšími společnostmi (Shoushtari a kol., 2023). Autoři dále jasně definují celkem čtyři oblasti, které úzce souvisí se správným nastavením marketingové optimalizace, viz schéma 2.

Schéma 5: Oblasti ovlivněné marketingovou optimalizací



Zdroj: Vlastní zpracování, Shoushtari a spol. (2023)

Optimalizace marketingových aktivit by měla v dnešní době probíhat skrze rozhodování na základě dat, segmentaci a cílení, efektivní alokaci zdrojů a optimalizaci kanálů. Sběr a analýza dat umožňuje lépe porozumět zákazníkům a přizpůsobit tomu realizované kampaně. Segmentace trhu dává firmám příležitost personalizovat obsah a zvyšovat tak spokojenost lidí, na které se snaží cílit. Rozvážná alokace zdrojů maximalizuje návratnost investic především prostřednictvím analýzy minulých dat a formou testování strategií. V neposlední řadě optimalizace marketingových kanálů identifikuje nejúčinnější způsoby komunikace a opět tím zvyšuje celkovou efektivitu (Shoushtari a kol., 2023).

3.2. Prostředí sportovního marketingu

Úvodní část teoretických východisek nabídla obecný pohled na význam marketingové strategie s kladením důrazu na efektivní a účinný marketing založený na datech. Diplomová práce se však zabývá výhradně sportovním prostředím, které s sebou přináší určitá specifika, které je dobré na následujících stránkách identifikovat.

Pohledů na sportovní marketing je mnoho, Mullin, Hardy a Sutton (2000) toto zaměření definovali jako „*vyznačování všech aktivit beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny*“. Již se stává běžnou záležitostí výrazné propojení sportovní organizace s marketingem. Čáslavová (2020) toto vysvětluje tím, že jim tato oblast přináší finanční zdroje a zároveň tím pomáhá při soutěžení a získávání zákazníka. Dodává, že přání a požadavky těchto osob nabývají stále více na významu a mohou tím výrazně přispívat k pozitivnímu rozvoji a úspěšnosti organizace.

Sportovní prostředí má své specifické zájmy i seznam a strukturu stakeholderů. Ti se samozřejmě mohou u jednotlivých subjektů lišit, Kunz (2018) však identifikoval ty nejčastější, se kterými se běžně přichází do kontaktu:

- Vlastníci sportovních klubů,
- Zaměstnanci klubů,
- Hráči,
- Sportovní agentury,
- Diváci a fanoušci,
- Ostatní kluby a soupeři,
- Místní komunity,
- Veřejnost,
- Obchodní partneři a sponzoři,
- Média a provozovatelé vysílání,
- Vláda, orgány veřejné a státní správy,
- Mezinárodní a národní subjekty na poli sportovního řízení.

Autor zmiňuje potřebu efektivní komunikace se všemi stakeholdery, kteří chod sportovní organizace ovlivňují, bez ohledu na to, zda se jedná o subjekty, které pro nás představují komplementární charakter, konkurenční, či až protichůdný (Kunz, 2018).

Fullerton a Merz (2008) se snaží nejednoznačnost sportovního marketingu, kterou vnímají především v jeho celkovém pojetí s celou řadou definic, odstranit skrze zaměření se na

marketing sportovních a nespportovních produktů prostřednictvím sportu. Autoři zdůrazňují, že je běžné zaměřovat svoji pozornost jak na sportovní vybavení či vstupenky na sportovní události, tak také na reklamy a nápoje během sportovních přenosů, které se neklasifikují jako sportovní produkty.

Úvodní vysvětlení prostředí sportovního marketingu lze uzavřít představením unikátních charakteristik sportovního marketingu, které do detailu popsal ve své tabulce Mullin (1985), viz níže:

Tabulka 3: Unikátní charakteristiky sportovního marketingu

<p>Trh se sportovními produkty a službami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sportovní organizace současně soutěží a spolupracují. • Částečně kvůli nevyzpytatelnosti sportu a částečně kvůli silné osobní identifikaci se sportem se spotřebitelé často považují za „odborníky“.
<p>Sportovní produkt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sport je vždy nehmotný a subjektivní. • Sport je nekonzistentní a nevyzpytatelný. • Marketingový důraz musí být kladen na rozšíření produktů spíše než na základní produkt. • Sport je obecně veřejně konzumován a spokojenost spotřebitelů je vždy ovlivněna sociální facilitací. • Sport je zároveň spotřební, tak i průmyslový produkt. • Sport vyvolává silnou osobní identifikaci a emocionální vazbu. • Sport má téměř univerzální přitažlivost a prostupuje všemi prvky života – to znamená geograficky, demograficky a sociokulturně.
<p>Cena sportu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cena sportu placená spotřebitelem je vždy poměrně malá ve srovnání s celkovými náklady. • Nepřímé příjmy (např. z televize) jsou často vyšší než přímé provozní příjmy (např. příjmy ze vstupného). • Sportovní programy jen zřídka musely fungovat na ziskové bázi. • Ceny jsou často stanoveny podle toho, co je spotřebitel ochoten zaplatit, spíše než podle plné úhrady nákladů.
<p>Propagace sportu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozsáhlé vystavení sportu v médiích vedlo k nízkému důrazu na sportovní marketing a často k uspokojení. • Vzhledem k vysoké viditelnosti sportu mnoho podniků usiluje o spojení se sportem.
<p>Distribuční systém sportu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sport obecně nedistribuuje svůj produkt fyzicky. Většina sportovních produktů se vyrábí, dodává a konzumuje současně na jednom místě. Výjimkami jsou sportovní zboží, maloobchodní prodej a sportovní vysílání.

Zdroj: Vlastní zpracování, Mullin (1985)

I přes dlouhé roky od vydání publikace, která unikátní charakteristiky sportovního prostředí představuje, má stále svoji aktuálnost. Významný progres zaznamenala právě oblast marketingu, kterou autor zmiňoval ve spojení častého uspokojení s poskytnutým prostorem, který se sportu obecně dostává, a tudíž s tím i dopad absence dostatečného důrazu na marketingové aktivity. Štědroň a kol. (2018) toto potvrzují svými shrnujícími body o trendech sportovního prostředí a vnímají, že se „*marketing velkých sportovních akcí stále stává propracovanějším*“. Druhá zmínka, která pro dnešní nastavení může již být odlišná, se týká sportovních programů, které jen zřídka musely fungovat na ziskové bázi. I zde došlo k posunu, který je často k vidění při ztrátě televizních práv na populární sportovní obsah, který vyžaduje silné postavení na konkurenčním trhu se zdravou ekonomickou kondicí.

3.2.1. Marketingový mix ve sportu

Tématem, které mohlo být již zahrnuto v rámci kapitoly o marketingové strategii, je marketingový mix. Kotler a Armstrong (2004) jej definují jako „*Soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“. Tyto aktivity jsou obecně tříděny do čtyř proměnných, známých jako „čtyři P“: Výrobek (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a komunikace (*promotion*). Koncepce je tradičně doplňována i o pohled kupujícího formou takzvaných „Čtyři C“, které jsou ve vzájemném propojení. Konkrétně se jedná o řešení potřeb zákazníka (*customer solution*), náklady, které zákazníkovi vznikají (*customer cost*), dostupnost řešení (*convenience*) a komunikace (*communication*) (Kotler a Armstrong, 2004).

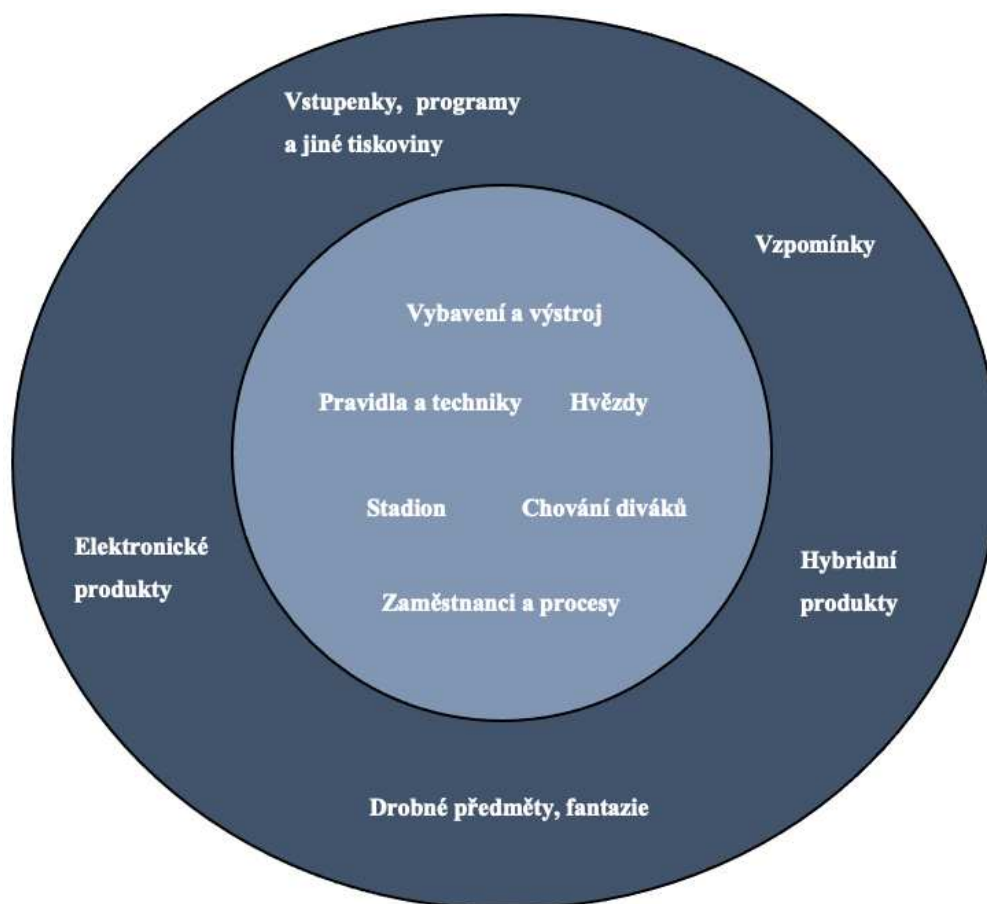
Čáslavová (2020) popisuje modernější pojetí, které se ve světě marketingu již používá, doplněné o další nástroje marketingové komunikace s vhodnějším termínem „komunikační mix“. Zároveň zmiňuje běžné rozšiřování tradičních „4P“ o další „3P“, konkrétně lidé (*people*), proces (*process*) a prezentace (*presentation*). Důležitost těchto tří přidaných marketingových nástrojů autorka vidí zejména v rámci marketingového plánování a ve sportu především v oblasti sportovních služeb.

Specifikace marketingového mixu pro sportovní prostředí spočívá především v rozdílných charakteristikách nabízeného produktu. Čáslavová (2020) definuje sportovní produkt jako „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu*“. Ve své publikaci dodává rozdělení dle Pittse a Stotlara (1996) sportovního průmyslu celkem na tři segmenty: Průmyslový segment výkonnostního sportu, průmyslový segment sportovní produkce a průmyslový segment

propagace sportu. S ohledem na charakter diplomové práce zaměřující se na zápasový den, má největší význam poslední zmíněný bod, který jmenuje dále produkty, jenž jsou používány k propagaci sportovních produktů. Konkrétně se jedná o merchandising, propagační akce, média, dary a podpora individuálních sportovců, týmů, organizací a konkrétních sportu, a v neposlední řadě sponzoring, který se dá dále rozdělit na sponzoring jednotlivých či sdružených akcí, jednotlivých týmů, jednotlivců a ligových soutěží (Pitts a Stotlar, 1996).

Propagace sportu, a s tím spojené propagování sportovní akce, je důležitým bodem, který úzce souvisí s podstatou nabízeného sportovního produktu a jeho specifik, výrazně odlišitelných od jakýchkoli jiných průmyslových odvětví. Mullin, Hardy a Sutton (2014) identifikovali, v aktualizované formě s rozšířením, jednotlivé prvky, které tvoří sportovní produkt, viz schéma níže:

Schéma 6: Jádru sportovního produktu a prvky jeho rozšíření



Zdroj: Vlastní zpracování dle Čáslavové (2020), vycházející ze zdroje Mullin, Hardy, Sutton (2014)

Autoři uvádí možnost odlišení jádra produktu v závislosti na sportovním odvětví. Prvky produktu, které jsou nad rámec samotného jádra, zahrnují také postavu maskota, statistiky nebo nabízený doprovodný program v rámci kterého se dá dále mluvit o zprostředkovaných videích

či specifické hudbě, která sportovní akci doprovází. Čáslavová (2020) uvádí, že tyto jednotlivé komponenty sportovního produktu „*mají za cíl produkt vylepšit a vytvořit jej přitažlivější, tak aby zaujal i lidi, kteří by o produkt takový zájem neměli*“. Právě nadstavba k samotnému sportu a hře jako takové, je dnes čím dál tím více skloňovaná a nabírá na své důležitosti. Pryč jsou doby, kdy se na sportovní utkání nahlíželo pouze jako na ojedinělý produkt, který nenabízí další rozšířenou zábavu.

3.2.2. Fotbalové utkání z hlediska marketingu

Pro účely zaměření diplomové práce je důležité představit si sportovní produkt blíže v rámci fotbalového utkání. Kluby dnes z marketingového hlediska realizují velkou šíři činností. Plánují sezónní kampaně, tvoří obsah pro fanoušky na sociálních sítích, organizují zajímavé partnerské aktivace, kterými obě strany získávají požadovaný ohlas u veřejnosti, či pomáhají potřebným a budují dobré jméno značky skrze CSR aktivity.

Styčným bodem marketingu fotbalového klubu je ovšem samotné utkání či zápasový den. Jedná se o spojitou nádobu, která v sobě nese jednak značný příliv finančních prostředků z prodeje vstupenek, merchandisingu a mnoha dalšího, co zápasový program nabízí, na druhé straně napomáhá v případě zaplněných stadionů lepšímu sportovnímu výkonu týmu a láká lukrativnější partnery a obchodní nabídky.

Čáslavová (2020) fotbal popisuje jako ideální sport pro využívání marketingových konceptů z důvodu jeho národní i celosvětové popularity, dosahu, který se tomuto sportu dostává napříč masmédií, a velké hráčské základně, amatérské a profesionální. Samotné sportovní klání identifikuje se všemi dílčími užitky, které divák nákupem vstupenky získává. Přehledný výčet je zobrazen na schématu níže:

Schéma 7: Užitky fotbalového utkání pro přímého diváka



Zdroj: Vlastní zpracování, Čáslavová (2020)

Každý z těchto bodů přispívá k celkovému diváckému zážitku z fotbalového utkání. Sportovní výkon jako stěžejní část, je hlavním hnacím motorem s ohledem na návštěvnost. Zároveň je ale nevyzpytatelný a v rámci marketingu je tak především snaha odklonit se od předvedené hry na hřišti a nabídnout dobře strávený čas i navzdory porážce. Tomuto značně pomáhá kvalitní stadion, který přináší příchozím komfort. Čáslavová (2020) zde popisuje složky týkající se lokality stadionu, jeho technických parametrů a obecně vybavenosti, významu hlavní tribuny a v neposlední řadě také čistoty. Společně se zajištěním bezpečnosti a nabízených služeb skrze stánky s občerstvením či suvenýry a VIP servisu tak klub musí brát v potaz několik věcí, které diváka v den zápasu ovlivňují a tvoří základ pro to, aby se chtěl vrátit i příště.

Diplomová práce si je vědoma několika aspektů, které divácký zážitek tvoří, z důvodu potřebné specifikace se však v této oblasti zaměřuje výhradně na nabízený doprovodný program, který se běžně rozděluje, což potvrzuje i Čáslavová (2020), na aktivity:

- Před utkáním,
- během utkání,
- v poločase a
- po utkání.

Každý z těchto časových bloků umožňuje klubům určitým způsobem se svým divákem komunikovat. Část před utkáním se dá dále rozvést na program nabízený mimo stadion a na stadionu, což je především s rozmachem fanzón dobré oddělovat. Mimo aktivity tvořené z personálních a finančních kapacit samotného klubu vstupuje často do popředí také role sponzoringu a partnerství, která tak poskytuje rozšířené možnosti zábavy.

3.2.2.1. Role sponzoringu a partnerství

Sponzoring ve sportu má dlouhodobou provázanost, jenž tvoří klíčový nástroj marketingových strategií sportovních organizací. Štědron a kol. (2018) shrnují identifikaci sportovního sponzoringu jako *„komunikační a marketingový nástroj, který spočívá v jasném vymezení a kompenzací výkonu sponzora a proti výkonu sponzorovaného“*.

Publikace dále popisuje trend, který usiluje o maximální využití výhod, které tato spolupráce nabízí. Čáslavová, Dvořák a Voráček (2014) ve své práci zabývající se postoji společnosti ke sportovnímu sponzoringu v České republice v období hospodářské krize, poskytli seznam různých druhů protislужeb ve sportovním odvětví společně s jejich atraktivitou v rámci volby, od těch nejméně atraktivních, po ty nejatraktivnější:

- Reklama na mantinelu, banneru či pásu,
- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- název společnosti v názvu akce,
- logo firmy na propagačních materiálech,
- reklama na webových stránkách,
- zmínění názvu firmy na akci moderátorem,
- prezentace produktů na místě akce,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na výsledkových tabulích,
- výrobky/služby jako ceny pro vítěze,
- reklama na sportovním nářadí a náčiní (Čáslavová, Dvořák, Voráček, 2014).

Fotbalové kluby se svými partnery často spolupracují při přípravě doprovodného programu, aby vše proběhlo ke spokojenosti obou stran.

Mezi výhody sponzoringu patří oslovování zákazníka běžně v uvolněném a atraktivním prostředí, které zároveň umožňuje oslovování konkrétních cílových skupin s velkou přesností. Skrze popularitu, kterou sport přináší, má sponzorská firma příležitost těžit z multiplikačního efektu díky televizním přenosům či fotografiím z akce a dostat se tak do povědomí větší skupiny i těch lidí, kteří se fyzicky neúčastnili. Sponzoring dále zprostředkovává lepší průnik na mezinárodní trhy a pomáhá obcházet různé zákazy, které se s reklamou pojí (Foret, 2006).

Mezi základní formy sportovního sponzoringu patří sponzorování jednotlivých sportovců, sportovních družstev, sportovních akcí a sportovních institucí, svazků či spolků. Foret (2006) ve své publikaci doplňuje tři úrovně sponzorství, se kterými se lze v praxi setkat:

Schéma 8: Tři úrovně sponzorství

Exkluzivní sponzorství

- Sponzor přejímá všechny navržené protivýkony

Hlavní sponzorství

- Sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony

Kooperační sponzorství

- Protivýkony jsou rozděleny na velký počet různých firem

Zdroj: Vlastní zpracování, Foret (2006)

3.3. Spotřebitelé v oblasti sportu

Dynamické prostředí sportovního průmyslu se každým rokem posouvá svižným tempem kupředu, což je mimo jiné způsobené i rostoucími nároky spotřebitelů, především s ohledem na zážitky, personalizaci a inovace. Dnešní sportovní fanoušci jsou informovanější a jejich propojení s týmem je výrazně vyšší. Již dávno nejsou pouhými pasivními příjemci, ale stávají se aktivními účastníky a tvůrci trendů. Význam sportovních fanoušků je podpořen digitalizací, která nabízí jednoduchou interakci a umožňuje lepší vyjádření zpětné vazby. Sportovní značky dnes musí být schopny flexibilně reagovat na proměnlivé preference svých zákazníků, což motivuje k navazování hlubších a udržitelnějších vztahů společně s postavením spotřebitele do centra dění.

Mullin, Hardy a Sutton (2007) tvrdí, že „marketingový koncept začíná a končí se spotřebitelem“. S ohledem na nabízený produkt, v tomto případě fotbalové utkání, je důležité znát odpovědi na otázky, které se s tímto pojí.

Schéma 9: Otázky s ohledem na spotřebitele produktu



Zdroj: Vlastní zpracování, Mullin, Hardy a Sutton (2007)

Se zodpovězením klíčových otázek týkajících se spotřebitele musí sportovní organizace zohledňovat také konkurenční firmy, aby měla přehled o externích aktivitách, které mohou

ovlivnit jejich vlastní obchodní činnost. Marketingoví manažeři by na základě získaných informací měli upravit či změnit svoji marketingovou strategii (Čáslavová, 2020).

Bačuvčík (2012) přikládá tématu „*Typického návštěvníka*“ ve své publikaci o marketingu kultury značnou váhu a shoduje se s mnohými dalšími autory o tom, že „*veškeré marketingové uvažování začíná a musí začínat u zákazníka a poznání jeho charakteristik a potřeb*“. Mluvíme zde o velkém množství jedinečných osob, které lze rozdělit do určitých skupin – segmentů, cílových trhů. Propojení zde není v rámci sdíleného prostoru, ale skrze podobné charakteristiky a uvažování. Autor popisuje moderní marketingový přístup označovaný jako STP marketing, tedy zkratka slov segmentace, targeting a positioning. Segmentací se rozumí rozdělení trhu na jednotlivé menší skupiny (segmenty), které sdílí určité vlastnosti na základě kterých je možné nabízet zajímavé produkty na míru. Bačuvčík (2012) zmiňuje několik důležitých vlastností segmentů, konkrétně:

1. Vzájemná exkluzivita
2. Úplnost
3. Měřitelnost
4. Dostatečná velikost
5. Zasažitelnost

Není tedy možné, aby nějaká skupina lidí spadala do více segmentů, zároveň však nesmí docházet k tomu, že nebude možné někoho zařadit ani do jednoho. Segmenty by měly být měřitelné s nabídkou informace, kolik mají celkem prvků, a v případě nedostatečného počtu je třeba rozšíření na obecnější segmentační kritéria. Cílové skupiny by měly být přístupné k oslovení, ať již přímo či nepřímo (Bačuvčík, 2012).

Po prvotní fázi rozdělení a vyhodnocení následuje rozhodnutí o výběru těch tržních segmentů, které chce organizace obsluhovat. Zpravidla bere v potaz především velikost daného segmentu a informace o jeho růstu, strukturální atraktivitu a interní zdroje s cíli, které se v rámci marketingové strategie vytyčily, jak ostatně uvádí Kotler a Armstrong (2004) s doplněním tří variant, jak si lze pokrýt trh. Buď použitím metody masového, nediferencovaného marketingu, při kterém firma nebere v potaz odlišnosti mezi segmenty a přichází s jednotnou nabídkou pro všechny. Sami autoři však tento způsob zpochybňují s ohledem na postavení v rámci konkurence a absence uspokojování konkrétních potřeb jednotlivých segmentů. Z toho důvodu uvádí druhou možnost v podobě diferencovaného marketingu, který již rozdílné tržní segmenty bere v potaz se snahou vytvořit si specifický přístup ke každému z nich. Umožňuje získávat vyšší celkový podíl na trhu, společně s tím však přináší značné finanční zatížení v rámci nákladových položek. Třetí marketingovou strategií targetingu je takzvaný koncentrovaný

marketing, vhodný při disponování s omezenými zdroji. Zde se firma soustředí na tržní podíl v rámci nižšího počtu tržních segmentů či mikrosegmentů (Kotler a Armstrong, 2004).

Třetím bodem STP marketingu je positioning. Ten hraje roli tam, kde existuje větší konkurence. Bačuvčík (2012) jej definuje jako „*nástroj marketingové komunikace, který zdůrazňuje, co je pro organizaci či produkt typické nebo co je na nich výjimečné*“. Kotler a Armstrong (2004) si uvědomují přesycenost trhu produkty, které jsou si do velké míry podobné, a z toho důvodu popisují chování nakupujících, kteří si v rámci zjednodušení jednotlivé nabídky zařazují do kategorií a tím provádí svůj vlastní vnitřní positioning na základě dojmů a pocitů. Foret (2006) na závěr kapitoly tržní pozice jako součásti komunikace se zákazníkem popisuje celý proces positioningu na základě tří kroků:

1. Identifikace konkurenčních výhod,
2. výběr optimálních výhod a
3. propagace zvolené pozice.

O zvolené tržní pozici je třeba informovat jak veřejnost a zákazníky, tak také naše konkurenty. Je důležité, aby všichni jasně věděli, co společnost nabízí a jakým způsobem se diferencuje od ostatních (Foret, 2006).

3.3.1. Demografická segmentace

Předchozí část nabídla představení orientace firem směrem k potřebám zákazníka a přiblížila pojem segmentace trhu s navazujícími kroky s cílem upevnění pozice firmy a vymezení se vůči konkurenci. Segmenty trhu, jak bylo zmíněno, zohledňují tedy jak charakteristiky spotřební situace, tak charakteristiky zákazníků. Kotler a Armstrong (2004) blíže identifikují čtyři hlavní druhy metod, které se v rámci segmentace spotřebních trhů využívají. Jsou jimi metody geografické, demografické, psychografické a behaviorální. Geografická segmentace zohledňuje rozdělení dle národností, regionů, států měst nebo oblastí. Psychografická segmentace se zabývá rozdělením na základě společenských tříd, životního stylu nebo osobních charakteristik. Behaviorální segmentace se zaměřuje více na znalost zákazníků společně s jejich postoji a ohlasy na nabízený produkt (Kotler a Armstrong, 2004).

Podstatnou částí diplomové práce je ovšem zaměření se na demografickou strukturu fanoušků, z toho důvodu je věnována tato podkapitola detailnímu popisu toho, jaké demografické ukazatele se běžně berou v potaz. Jedná se o nejpopulárnější základnu segmentace zákaznických skupin, jak ostatně uvádí autoři Kotler a Armstrong (2004), kteří popisují „*zákaznické potřeby, požadavky a zvyklosti jako velmi úzce spojené s demografickými*

proměnnými, které navíc lze měřit snadněji než jiné typy proměnných“. Nejčastější údaje, které se skrze demografickou segmentaci sledují, uvádí tabulka níže:

Tabulka 4: Nejčastěji používaná demografická kritéria pro spotřební trhy

Demografická kritéria	
Věkové skupiny	Méně než 6 let, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 a více
Pohlaví	Muži, ženy
Velikost rodiny	1-2, 3-4, 5 členů a více
Fáze života	Mladí a svobodní; mladí bezdětní manželé; mladí manželé s malými dětmi; střední věk – manželé s dětmi; střední věk – manželé bez dětí; střední věk – svobodní nebo rozvedení; ostatní
Průměrný roční příjem (v dolarech)	Pod 10 000, 10 000-20 000, 20 000-30 000, 30 000-50 000, 50 000-100 000, více než 100 000
Vzdělání	Základní, středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, vysokoškolské
Náboženství	Katolické, protestantské, židovské, muslimské, hinduistické a další
Etnická příslušnost	Asijci, Hispánci, běloši, černoši, ...
Generační příslušnost	„Baby Boomers“ – poválečná generace, generace X, generace Y, ...
Národnost	Severoameričané, Jihoameričané, Britové, Francouzi, Němci, Italové, Japonci, ...

Zdroj: Vlastní zpracování, Kotler a Armstrong (2004)

Tato kritéria pomáhají marketingovým manažerům pochopit různé segmenty trhu, čímž se jim dostává možnosti lépe a vhodněji nastavovat marketingové strategie a konkrétně cílit na potřeby a preference různých skupin spotřebitelů.

3.3.2. Moderní fanoušek

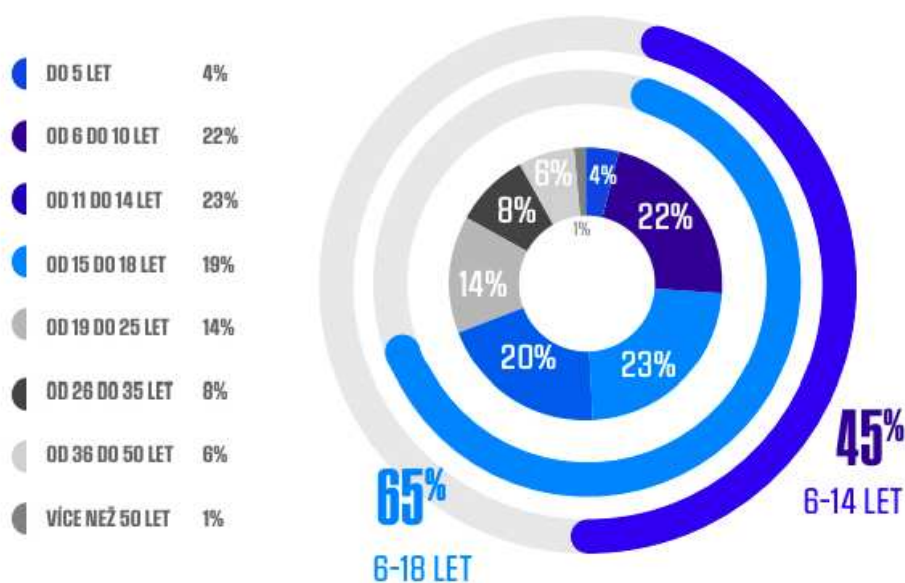
Kapitola o spotřebitelích v oblasti sportu vysvětlila význam, který představuje zákazník pro rozhodovací proces marketingových oddělení. Pro specifické sportovní prostředí mluvíme o sportovním fanoušku, kterého Hechtman (2017) popisuje jako „osobu projevující zájem a nadšení pro určitý sport nebo sportovní tým“. Typické je oblékání se do týmových oblečení, sbírání suvenýrů a pocit spojení či sounáležitosti s ostatními příznivci. Běžné je také používání první osoby v rámci konverzace o fanouškem oblíbeného klubu.

Nahlížení na sportovního fanouška ve 21. století je odlišné do toho, jak tomu bylo dříve. Wang (2020) zdůrazňuje, že fanoušci jsou dnes považováni za aktivní producenty, kteří mají vliv na mediální obsah a mohou tak prosazovat více své interpretace a názory, což reflektuje širší uznání významu fanoušků, čemuž do velké míry přispívá rozvoj digitálních technologií. Sociální média poskytují fanouškům platformu pro okamžitou zpětnou vazbu a zvyšují tak jejich participaci na fungování klubu a aktivitách, které realizuje.

Výzkumná agentura Ipsos společně s marketingovou agenturou 2Score zveřejnila v lednu 2023 studii o budoucnosti fanouškovství, ve které identifikuje pro české prostředí sport a fandění jako celospolečenský fenomén, doplňují však, že aktivní účast na sportovních akcích se týká pouze pěti procent Čechů. Studie si klade otázku nevyužitého potenciálu pasivních fanoušků, kteří si navzdory mnoha možnostem oslovení a personalizace obsahu vystačí se sledováním pouze u televize či na internetu.

Podstatnou informací, která studie nabízí, je vznik fanouškovství do 18 let:

Schéma 10: Vznik vztahu ke sportovnímu fandění dle věku

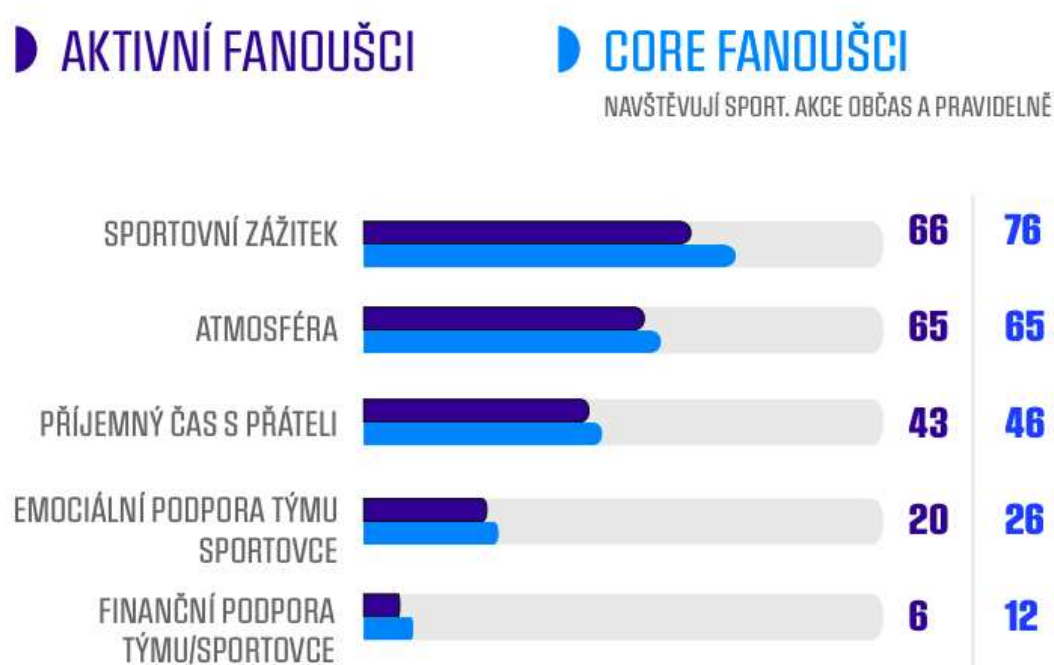


Zdroj: Ipsos, 2Score – Budoucnost fanouškovství, n=1010, ČR (1/2023)

Autoři studie doplňují k získané informaci komentář o konkurenci, kterému sport v dnešní době čelí s ohledem na velké množství druhů zábavy a trávení volného času. Je tak třeba hledat nové cesty, jak si nejmladší generace získat, jelikož tradiční přístup již nemusí přinášet takovou efektivitu, jako tomu bylo dříve. Zajímavou návaznost na budování vztahu ke sportovnímu fandění dle věku tvoří doplněk o rozdělení dle pohlaví, kdy se ženy k fandění dostávají v průměru až v druhé dekádě života skrze své partnery a následně i děti (Ipsos & 2Score, 1/2023).

Studie se zaměřuje také na důvody pro návštěvu stadionu, ze kterých vyplývá, že fanoušek především vyhledává zábavu a dobře strávený čas.

Schéma 11: Důvody pro návštěvu stadionu



Zdroj: Ipsos, 2Score – Budoucnost fanouškovství, n=1010, ČR (1/2023)

Svatopluk Smysl, CEO 2Score a spoluautor studie o budoucnosti fanouškovství, dává doporučení pro sportovní organizace s ohledem na to, čemu by se měla věnovat největší pozornost: „Pro sportovce je důležitý výsledek, pro fanoušky zábava. Při produkci sportovních akcí bychom měli naši pozornost maximálně zaměřit na tvorbu zábavy, entertainment program a kvalitní zákaznickou zkušenost. Sportovní úspěch je pouze katalyzátorem marketingu, ne jádro jeho úspěchu“ (Ipsos & 2Score, 2023).

Důležitost uvedených informací výše, tedy vznik fanouškovství v dětském věku a během dospívání se stále sílí potřebou nabízet divákům a fanouškům kvalitní doprovodný program

a zábavu skrze moderní přístupy, která je bude motivovat k volbě návštěvy sportovní akce před jinými alternativami, dokládá další výzkum od agentury Ipsos ze stejného roku, ve kterém zjišťovala profil fanoušků nejvyšší české fotbalové ligy, viz tabulka níže:

Tabulka 5: Lidé, kteří sledují Fortuna ligu

Pohlaví	Věk	Velikost místa bydliště	Vzdělání	Příjem domácnosti	Typ fanouška
Muži 63 %	18-29 let 12 %	Do 1 tis. ob. 1 000-5 000 ob. 22 %	Základní 6 %	Do 30 tis. Kč 19 %	Aktivní fanoušek 33 %
Ženy 37 %	30-39 let 28 %	5 000- 20 000 ob. 20 %	Vyučen/a 31 %	30-40 tis. Kč 23 %	Pasivní fanoušek 67 %
	40-49 let 23 %	20 001-100 000 ob. 18 %	Střední 40 %	40-50 tis. Kč 16 %	
	50-65 let 37 %	Více než 100 tis. ob. 25 %	Univerzitní 24 %	50-60 tis. Kč 18 %	
				Více než 60 tis. Kč 23 %	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ipsos, n=800 (2023)

Alarmujícím bodem je údaj věkového zastoupení fanoušků ve věku 18 až 29 let, který vykazuje hodnotu pouhých 12 %. Největší zastoupení mají osoby starší, konkrétně 37 % tvoří lidé ve věku 50 až 65 let. Fotbal láká více mužské pohlaví, tabulka dále potvrzuje převažování pasivního stylu fandění nad tím aktivním.

3.3.3. Fanouškovský zážitek

Sportovní kluby se snaží čím dál tím více nabízet svým fanouškům zábavný doprovodný program a rozšiřovat tak celkový zážitek o další prvky, což dříve nebývalo tolik zvykem. Dnešní doba spojování sportu a zábavy významně ovlivňuje a přetváří hranice sportovního průmyslu. Richelieu (2020) tento průnik popisuje slovem „Sportainment“, tedy spojením slov „entertainment“ a „sport“. Tento termín autor vysvětluje jako „stav, ve kterém sportovní průmysl integruje stále více prvků propojující sport a zábavu, čímž se sportovní události stávají scénickými zážitky“. Marketing zážitků a emocí se tak stává klíčovým nástrojem pro prodej sportovních značek. Autor zdůrazňuje sportainment jako doplněk k posílení identity a

pozicování značky, nikoli jako náhradu za nedostatečný sportovní výkon. Mezi klíčové prvky řadí inovace a větší zapojení fanoušků do dění. Dodává, že by se však vždy mělo jednat o aktivity autentické, které vychází ze strategického nastavení klubu. Přehnaný důraz na zábavu by totiž mohl převážit nad sportovním výkonem, tedy hlavním nabízeným produktem, což by mohlo mít negativní dopady na značku dané organizace (Richelieu, 2020).

Slavich, Dwyer a Rufer (2018) se zaměřili na zkoumání faktorů sportovních událostí, které ovlivňují spokojenost diváků v porovnání se samotnou hrou, která, jak bylo nastíněno v kapitole zabývající se specifickým sportovním prostředím, je nevyzpytatelná a mimo kontrolu marketingových oddělení. Hlavní zjištění studie spočívají ve zhodnocení významnosti samotného stadionu a technologie, kterou disponuje. V porovnání však osvětlení, hudba, LED obrazovky a další technické doplnění měly výraznější vliv. Mezi faktory vytvářející spokojenost diváků se zařadily také týmové tradice, ať již zvyklosti, které běžně provází zápasový program, nebo koordinované chování fanoušků. Zajímavým doplněním je téma občerstvení, které je sice výraznou součástí každého fotbalového utkání, v rámci fanouškovského zážitku však dle studie nebyl významným prediktorem spokojenosti diváků (Slavich, Dwyer a Rufer, 2018).

Funk a kol. (2009) se zaměřili na motivace, které vedou diváky ke sledování sportovních událostí a za tím účelem vytvořili nástroj na měření nazvaný „SPEED“:

1. Socialization (socializace): Interakce s rodinou, přáteli a ostatními diváky.
2. Performance (výkon): Užívání si estetiky a dovedností sportovního výkonu.
3. Excitement (vzrušení): Stimulace a dramatický prvek nejistého výsledku zápasu.
4. Esteem (úcta/pocit úspěchu): Pocit osobního a kolektivního úspěchu při vítězství.
5. Diversion (únik): Únik od každodenní rutiny a stresu.

Závěry zkoumání naznačují, že výkon, vzrušení a pocit úspěchu jsou klíčovými motivy, které mají největší vliv na rozhodnutí diváků navštěvovat zápas (Funk a kol., 2009).

Zaměření se na emocionální pouto doporučuje také Biscaia (2015), který zdůrazňuje potřebu budovat dlouhodobou loajalitu a angažovanost fanoušků skrze poskytování nezapomenutelných zážitků, které přesahují samotný výkon na hřišti. Tímto zaměřením se kluby přiblíží k udržení a zvýšení zájmu diváků, což je důležité pro generování příjmů i pro konkurenceschopnost na trhu volnočasových aktivit.

Clemes, Brush a Collins (2011) identifikovali několik dimenzí, které ovlivňují vnímání kvality služeb diváky profesionálního sportu. Mezi primární tři oblasti, na které by se měly manažeři sportovních organizací zaměřit, patří tvorba strategického rámce pro lepší

implementaci zamýšlených plánů, zaměření se na větší zapojení fanoušků a zlepšení kvality nabízených služeb.

4. METODIKA PRÁCE

Následující kapitola přibližuje použité metody zkoumání, které jsou uplatněny v praktické části diplomové práce. Hendl (2016) uvádí metodologii jako rámec zabývající se „*systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu*“. Výzkumník má mnoho možností, skrze které lze získat požadovaná data a správně zvolený typ zkoumání tak hraje podstatnou roli pro dosažení hledaného cíle práce.

4.1. Výzkumný vzorek a jeho výběr

Za účelem představení doporučení marketingové strategie pro zlepšení fanouškovského zážitku v den utkání společně s analýzou realizovaných aktivit v rámci rozdílných demografických skupin se diplomová práce soustředí na profesionální kluby působící v nejvyšší české fotbalové soutěži.

Výběr zkoumaného vzorku je klíčový pro zajištění reprezentativnosti a validnosti výzkumu. Reichel (2009) diskutuje různé metody výběru a uvádí jejich přednosti a omezení. Autor uvádí možnosti náhodného či cíleného výběru a zdůrazňuje význam pečlivého plánu vání před samotným výzkumným sběrem dat. Právě cílený výběr, v rámci kterého jsou vybíráni účastníci, kteří mají specifické znalosti nebo zkušenosti relevantní pro výzkumnou otázku, bude využit pro daný výzkum.

Z podstaty kvalitativního charakteru zkoumání je zaměřena pozornost na celkem šest subjektů, vybraných na základě rozdílností v oblasti personálních a finančních prostředků, jak v rámci marketingového oddělení, tak klubu jako celku. Společně s tím je zde i snaha o odlišení v rámci geografické polohy na mapě. Cílem je získat maximum užitečných informací k danému tématu od každého zkoumaného celku s možností následně generalizovat výsledky práce v kontextu profesionálního fotbalu v České republice.

Sledovanými kluby jsou AC Sparta Praha, FC Hradec Králové, FK Jablonec, FK Teplice, SK Sigma Olomouc a SK Slavia Praha. Výběr splňuje počáteční požadavek o rozmanitosti ve více oblastech. Je zde zastoupení klubů z celkem pěti krajů republiky, zároveň s tím zde evidujeme výrazně odlišné klubové rozpočty a velikost marketingových oddělení. Historické sportovní úspěchy, velikost fanouškovské základny a kapacita stadionu jsou metriky, které lze dále vypíchnout. Odlišné jsou také marketingové strategie, kde můžeme pozorovat jak tržní vůdce, tak tržní vyzyvatele či následovatele (podrobnější informace o každém klubu se nachází v kapitole 5).

4.2. Použité metody

Diplomová práce využívá především kvalitativní přístup, který Hendl (2016) doporučuje jako vhodnou metodu k hloubkovému porozumění a získávání detailních a kontextově bohatých informací, které by byly kvantitativními metodami obtížně získatelné. Reichel (2009) na toto navazuje a u kvantitativního přístupu dodává, že fenomény sociálního světa jsou „*měřitelné, či minimálně nějak tříditelné, uspořádatelné*“ a společně s kvalitativním přístupem rozlišuje dvě základní strategie zkoumání skutečností. Autor u zvoleného primárního přístupu k práci diskutuje možnost tvorby obrazu v co nejkompexnější podobě společně s navázáním na další aspekty, které hrají roli.

Fanouškovský zážitek a demografické cílení se dá sledovat z různých úhlů pohledu. V rámci diplomové práce se přistupuje k výzkumu především pomocí kvalitativní metodologie, konkrétně prostřednictvím rozhovorů s vysoce postavenými marketingovými zástupci klubů české nejvyšší fotbalové soutěže. Tento přístup se zvolil na základě specifické povahy zkoumaného tématu, které se zabývá otázkami vyžadujícími hlubší pochopení a interpretaci. Klíčovým aspektem, který vedl k tomuto rozhodnutí, je přesvědčení, že nelze adekvátně kvantifikovat odpovědi na otázky typu „*proč?*“, které jsou v hojném poměru zmiňovány v úvodu celé práce. Tyto otázky vyžadují rozsáhlé pochopení kontextu, což kvalitativní rozhovory umožňují. Tato metoda také umožní získat detailní materiál přímo od osob, které se na tvorbě programu v den utkání a demografickém cílení uvnitř klubu podílí. Práce tedy v tomto ohledu kombinuje kvalitativní rozhovory s analýzou primárních dat přímo od klubů, tak dat sekundárních, které jsou veřejně dostupné. Doplněním sběru dat je také samotné pozorování na utkáních všech zvolených klubů. Tímto je umožněno zasazení odpovědí respondentů do celkového obrazu produkovaných marketingových aktivit v den utkání.

4.3. Sběr dat

Sběr dat zahrnuje komunikaci s vybranými respondenty skrze polostrukturované rozhovory, dokumenty získané přímo od klubů, informace získané na základě vlastního pozorování fotbalových utkání daných klubů a online rešerši. Reichel (2009) uvádí využití více různých technik ke sběru informací jako častou a adekvátní možnost. Za příklad, který se dá vztáhnout i pro tuto práci, dává případovou studii, v rámci které obvykle dochází právě k realizaci rozhovorů, analýze dokumentů a přímému pozorování. Případová studie se týká celkem šesti klubů, které jsou svým přístupem a možnostmi odlišné a unikátní.

V případě požadovaných údajů, které doposud nebyli shromážděné či dosažitelné, se přistupuje ke zjišťování primárních dat a informací. Svobodová, Kozel a Mynářová (2011) tuto potřebu k dosažení cíle práce popisuje jako „výzkum tzv. *na míru*“, jenž může přesně obsáhnout požadované aspekty a nabídnout tak výzkumníkovi vhodný směr bádání.

Sekundární data jsou vyhledávána v prvním kroku tvorby práce, až následně je v případě absence těchto informací přistoupeno k tvorbě dat primárních, ať již skrze realizované rozhovory, tak jiné metody vhodné k užití. Sekundární informace jsou zpravidla již shromážděny jiným subjektem pro účely řešení odlišného problému či otázky (Svobodová, Kozel a Mynářová, 2011).

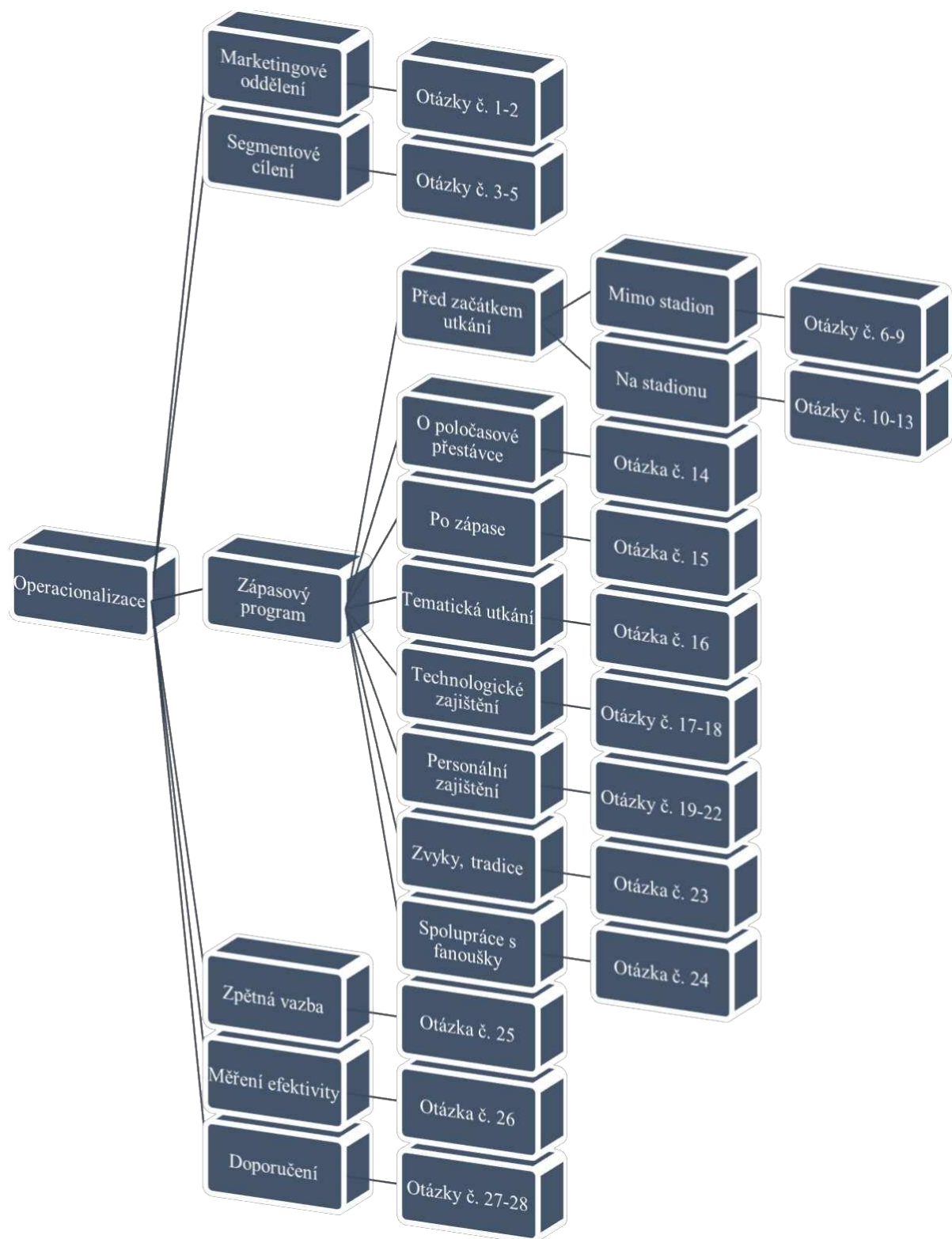
4.3.1. Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný, či semi-strukturovaný rozhovor kombinuje prvky strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Otázky jsou předem připravené, drží se tematických okruhů a dané struktury, je zde však možnost flexibility v rámci reagování na odpovědi respondenta a řízení rozhovoru způsobem, který je potřebný pro účely této práce. Metoda je ideální pro sběr dat hloubkového charakteru, kdy dává volnost v šíři poptávaných informací, zároveň však nevybočuje ze zadání a celkového rámce (Hendl, 2016).

Skrze tuto metodu bylo umožněno rozvíjet témata, která se zdála zajímavá či relevantnější pro konkrétní kluby s ohledem na jejich realizované aktivity, které se v určitých případech neshodují a jsou tak pro každého specifické. Tímto byl prostor k pokládání doplňujících otázek a získání podrobné analýzy výsledků při dodržení strukturální celistvosti.

Na základě rešerše v rámci teoretických východisek v předcházející kapitole, konzultací s vedoucím práce a s osobami blízkými k danému tématu společně s osobní zkušeností autora práce, vzniklo několik oblastí, které dávají rozhovoru pevnou strukturu a zajišťují tak obsažení otázek týkajících se celé šíře zápasového dne a s tím spojeného demografického cílení viz uvedená operacionalizace rozhovoru na následující straně. Tvorba schématu zvyšuje validitu a reliabilitu celého výzkumu a pomáhá získat co nejrelevantnější data. Otázky prošly ověřením jejich srozumitelnosti a ověřením, zda měří to, co mají, skrze neformální konzultace s kolegy a vedoucím práce. Soupis základní struktury otázek k rozhovorům je uveden na konci práce v rámci přílohy číslo 2.

Schéma 12: Operacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2. Obsahová analýza

Doplněním polostrukturovaných rozhovorů umožňujícím hluboký vhled do marketingových strategií mnou pozorovaných klubů byla také analýza dokumentů, které mi byly poskytnuty v rámci rozhovoru či následně po setkání. Kvalitativní analýza dokumentů umožňuje detailnější pochopení obsahu a souvislostí s informacemi pramenícími z hlavní použité metody zkoumání. Dodává práci kontext a uceluje strukturu interpretovaných dat, například prostřednictvím obsahové analýzy (Hendl, 2016).

Předmětem obsahové analýzy byly dokumenty obsahující rozpis zápasového programu v den utkání, především na stadionu, společně s tím demografické ukazatele fanouškovské základny a sekundární, veřejně dostupná data umožňující poskytnout informace o celkové návštěvnosti klubů a doplnit tak společně se základními informacemi celkový obraz praktické části práce. Tato část zahrnovala procházení webových stránek klubů, aplikací, sociálních médií a dalších relevantních online platforem, kde kluby komunikují s veřejností či publikují informace o svých aktivitách v den zápasu.

Z důvodu žádosti klubů o nezveřejňování rozpisu zápasového programu je neuvádím v příloze diplomové práce. Obsah byl však využit k doplnění vlastního pozorování a k možnosti vzájemné komparace. Detailní rozpis zápasového dne evidují AC Sparta Praha, FC Hradec Králové a SK Slavia Praha. Zbytek klubů tento interní dokument nevede, maximálně zveřejňují pro veřejnost stručný časový harmonogram programu o pár bodech.

Demografické údaje komplexněji eviduje AC Sparta Praha. Zbytek klubů nevyužívá systém, který by jim umožňoval ve větším rozsahu s evidencí pracovat. SK Slavia Praha vychází z celorepublikových průzkumů, jejíž sdílení nebylo umožněné, byla však možnost na toto téma diskutovat a tázat se. Zbytek klubů buď demografickou strukturu fanoušků nijak neeviduje či má značně omezené informace pramenící z dotazníkových šetření, jejichž primárním cílem bylo zjišťování jiných oblastí marketingu.

Obsahová analýza aplikace s ohledem na zápasový program a informace s tím související proběhla u klubů AC Sparta Praha, FC Hradec Králové, FK Teplice a SK Slavia Praha. FK Jablonec a SK Sigma Olomouc svoji mobilní aplikaci nemají.

4.3.3. Pozorování

Diplomová práce byla doplněna o fyzickou přítomnost výzkumníka na domácích utkáních sledovaných klubů, což Kawulich (2005) popisuje jako umožnění získat hlubší porozumění procesům a kultuře daného prostředí skrze bezprostřední zážitek a pozorování

nabízeného programu s chováním účastníků. Švec a kol. (2009) tuto metodu sběru dat a informací rozdělují na přímé a nepřímé pozorování. U přímého pozorování se jedná o aktivní účast pozorovatele na místě, kde se daná aktivita odehrává, může být jak aktivním účastníkem situace, tak pouze pasivním divákem, důležitá je však fyzická přítomnost. Nepřímé pozorování tuto podmínku nezahrnuje, může se tudíž jednat například o sledování videozáznamů či analýzu historických dat.

Pozorování se zaměřilo na strukturu zápasového programu, typ nabízených aktivit a celkovou atmosféru, kterou klub svými nástroji vytváří se snahou více či méně interagovat s diváky. Účast na utkáních brala v potaz také vhodnost nabízené zábavy s ohledem na různé demografické skupiny lidí. Emmel (2013) vnímá tuto metodu jako ideální prostředek ke zjištění behaviorálních vzorců, sociálních interakcí a atmosféry, které by mohly být opomenuty při použití pouze jiných metod zkoumání.

Tento přístup umožnil také identifikaci aspektů fanouškovského chování a reakcí, které se mohou lišit v závislosti na proměnlivých prvcích zápasového dne, jako jsou speciální promo akce, významnost utkání nebo aktuální forma týmu. Získané informace tak představují cenný přínos k porozumění tomu, jak sportovní kluby mohou efektivně komunikovat s různorodým publikem a adaptovat své strategie pro maximalizaci fanouškovského engagementu a spokojenosti.

4.4. Analýza dat

Proces analýzy dat zahrnoval nejdříve transkripci rozhovorů do textové formy, aby podrobnější analýza byla možná. Následovala identifikace a označení klíčových myšlenek, které se promítly v rámci každé uvedené tematické oblasti. Poté byly vyhledány souvislosti mezi jednotlivými kluby a identifikovány podobné vzorce. Na druhé straně unikátní aktivity, které nenacházely propojení u dalších klubů, zůstaly ponechány pro splnění podmínek cíle práce o obsazení i alternativních přístupů, které mohou být přínosné pro účely celého českého profesionálního fotbalu, nejen pro pár vybraných týmů. Vlastní pozorování a účast na utkáních, společně s podpůrnými dokumenty, které byly získány přímo od klubů či nalezeny skrze online rešerši, dotvářejí ucelený rámec umožňující zasadit jednotlivé kategorie do většího celku a nabídnout tak shrnutí práce včetně tvorby doporučení.

4.5. Průběh výzkumu

Rozhovory s celkem šesti respondenty proběhly v týdnu od 15. do 21. dubna 2024. Vždy se jednalo o osobní setkání, nikoliv online formu, na místě daného klubu, ať již v kancelářích stadionu nebo v nedalekém restauračním zařízení. Před provedením rozhovoru byl každý obeznámen s účelem, jeho obsahem a cílech, s možností zodpovězení případných dotazů, které by z úvodních informací vyplynuly. Součástí rozhovoru byl i předem poskytnutý informovaný souhlas, který byl ústně vysvětlen a nabídnut k přečtení před podepsáním. Informovaný souhlas, jenž byl vyhotoven pro účel každého interview ve dvou originálech, je uveden jako příloha číslo 1 v závěru diplomové práce. Originální dokumenty s podpisem autora a respondenta jsou uchovány u autora práce a u každé osoby, se kterou byl rozhovor proveden.

Celý rozhovor trval v rozmezí 60 až 90 minut a byl zaznamenán jako audio nahrávka na mobilní zařízení. Po provedení interview byla nahraná verze přemístěna do počítače, přepsána do textové formy, a smazána z obou zařízení po schválení transkriptu daným respondentem. Zveřejněný text je v co nejvyšší míře anonymizován, každý respondent však byl jak ústní, tak písemnou formou upozorněn na nemožnost plné anonymizace z důvodu uvedení pracovní pozice či možné rozpoznatelnosti vyplývající z odpovědí. Po transkriptu rozhovorů a schválení respondenty následovalo jejich kódování a analýza.

Vlastní pozorování a účast na fotbalových utkáních spočívala v absolvování celého zápasového dne, od příchodu ke stadionu a případného otevření fanzóny u klubů, které ji realizují, až po pozápasový program. Pozornost, na stadionu i mimo něj, byla zaměřena jak na konkrétní nabídku zábavy, tak ohlasy diváků. Součástí bylo i sledování věkového rozložení účastníků sportovní akce. Po průchodu turnikety se sledoval celý průběh aktivit realizovaných klubem na stadionu, především s ohledem na práci moderátora, maskota, tak i vizuály na LED obrazovkách a perimetrech. Společně s tím se brala v potaz také zvolená hudba hraná v reproduktorech, i její hlasitost. Vlastní pozorování dále zahrnovalo pohled do klubového magazínu a veškerou komunikaci klubu směrem k fanouškům se snahou zaměřit se na unikátní zvyky a tradice, které zápasové programy jednotlivých klubů nabízí. V tomto ohledu bylo významných posledních 10 až 15 minut do výkopu, tedy zohlednění odlišných přístupů k již blížícímu se začátku samotné hry. Po celou dobu utkání se braly v potaz promítané vizuály a případné vstupy moderátora. O poločasové a pozápasové přestávce se zaměření vztahovalo na hrací plochu a realizované doplňkové aktivity. Během účastí na fotbalových utkání se také pozorovala spolupráce klubů s partnery, konkrétně jakým způsobem přispívají k atmosféře celého dne. Nad rámec tematické specifikace diplomové práce orientující se na zábavu a

doprovodné prvky se pozorovala také organizace občerstvovacích stánků a celkový stav stadionu včetně toalet.

Zápasy níže jsou zasazeny do kontextu zpracovaných rozhovorů a získaných primárních a sekundárních dat:

- AC Sparta Praha vs. FC Baník Ostrava, 20.04.2024, 15:00.
- FC Hradec Králové vs. SK Slavia Praha, 28.04.2024, 15:00.
- FK Jablonec vs. FC Baník Ostrava, 07.04.2024, 15:00.
- FK Teplice vs. FC Slovan Liberec, 05.05.2024, 15:00.
- SK Sigma Olomouc vs FC Viktoria Plzeň, 16.11.2023, 15:00.
- SK Slavia Praha vs. FC Baník Ostrava, 04.05.2024, 18:00.

Tyto úkony následně umožnily přejít k závěru diplomové práce s prezentací klubové interakce s fanoušky v den utkání s ohledem na záměr marketingových oddělení o zaměření se na určitou skupinu lidí, na základě poskytnutých odpovědí pramenících z provedených rozhovorů.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

Po vymezení klíčových pojmů a oblastí úzce spjatých s tématem celé diplomové práce v rámci teoretických východisek a přiblížení si metodologické části o způsobu získávání informací následuje kapitola praktické části. V této kapitole jsou mimo základní informace nejdříve přiblížena jednotlivá marketingová oddělení zkoumaných fotbalových klubů, či v případě absence pohled na jejich nastavení směrem k marketingovým činnostem, vývoj návštěvnosti v dlouhodobém i krátkodobém horizontu se zapojením údajů o procentuálním zaplnění stadionu a ceně vstupenek i permanentek. Následně se zaměřuje na to, zda, a případně jakým způsobem, kluby evidují informace o své fanouškovské základně, na jaký segment lidí se snaží svojí činností cílit, a jak se toto rozhodnutí vyvíjelo v čase. Dále se přechází k doprovodným aktivitám realizovaným v hrací den, rozdělených lineárně od prvotního přímého kontaktu s fanouškem před stadionem až po závěrečný hvizd a opuštění stadionu. Součástí jsou také samostatná témata zaměřující se na tematické zápasy či unikátní zvyky a tradice daných týmů. Závěr nabízí informace o evidenci zpětné vazby.

Primární zdroj informací, mimo přímé pozorování domácích utkání vybraných klubů a analýzy získaných dat, tvoří hloubkové rozhovory s marketingovými zástupci jednotlivých týmů. Konkrétně se jedná o pozice:

- Marketingový ředitel AC Sparta Praha,
- marketingový ředitel FC Hradec Králové,
- ředitel komunikace FK Jablonec
+ sportovní manažer FK Jablonec,
- ředitel marketingu a komunikace FK Teplice,
- tiskový mluvčí SK Sigma Olomouc,
- ředitel strategické komunikace SK Slavia Praha.

Tyto rozhovory umožňují získat hlubší vhled do marketingových strategií a komunikace jednotlivých týmů. Marketingoví zástupci poskytují cenné informace o fungování jejich týmu a umožňují bližší pohled na práci s fanouškovskou základnou skrze zápasové programy.

Podstatou rozhovorů byla snaha tázat se na důvody a rozhodnutí za implementacemi a marketingovými strategiemi, což umožnilo získat komplexní pohled na dané prostředí a hlavní výzvy, kterým se čelí v konkurenčním prostředí.

5.1. Marketingová oddělení, základní informace o klubu

Celkem šest prvoligových klubů, na které je upřena pozornost, jsou svými rozpočty a personálním zajištěním odlišné, což se projevuje samozřejmě i v rámci marketingových oddělení. Je tak možné nahlížet na kluby, které vynakládají značné finanční prostředky do tohoto mimosportovního úseku, ale také na situace, kde se marketing nepovažuje za jednu z prioritních oblastí. Úvodní část nabízí oddělený pohled na základní nastavení pro každý případ tak, aby byly navazující kapitoly jasněji pochopitelné a zasazené do kontextu možností, se kterými týmy operují.

5.1.1. AC Sparta Praha

Pražský klub sídlící na Letné v aktuální sezóně oslavil výročí 130 let od svého založení čemuž předcházelo vítězství mistrovského titulu po dlouhých devíti letech. AC Sparta Praha patří po sportovní i marketingové stránce ke špičce českého fotbalového prostředí, což potvrzuje rekordní počet třiceti osmi prvenství v nejvyšší soutěži napříč českou i československou historií a celá řada získaných marketingových ocenění. Výrazným počinem byl rebranding začátkem roku 2021, který se s odstupem času těší velkým gratulacím a úspěchům především po prodejní stránce merchandisingu (sparta.cz; PR Klub, 2023).

Klub se profiluje jako prémiová značka, která zpravidla udává marketingové trendy a inspiruje svými aktivitami ostatní. Tomu odpovídá i velikost marketingového oddělení, které aktuálně čítá celkem dvacet pět osob s plánovaným rozšířením na třicet pro další sezónu. Jedná se v této oblasti v porovnání se zbytkem české fotbalové soutěže o největší zastoupení. Sparta má tímto možnost do značné míry specializovat a konkretizovat jak marketing, tak celou komunikaci a PR klubu, což se projevuje v možnosti delegovat odpovědnost na samostatně fungující jednotky. Tím se výrazně liší od většiny dalších ligových účastníků.

Letenští vynakládají na marketing, včetně oblastí s tím úzce spojených, necelých 5 % svého celkového rozpočtu. Spousta věcí se ovšem řeší nad rámec původních vymezení pro dané ročníky, kdy je snahou flexibilně reagovat a predikovat vývoj sezóny. „*Při sportovním neúspěchu ochota realizovat nadstandardní marketingové aktivity klesá, a naopak,*“ tvrdí marketingový ředitel.

Mimo interní pracovníky se oddělení opírá do značné míry o externí agentury, které pomáhají nastavovat strategie, budovat značku či tvořit obsah na sítě. Se specifikací na zápasový den se využívá pomoc v režii a vizuálech promítaných na LED obrazovkách a

perimetrech, v neposlední řadě také v rámci koordinace základního servisu v podobě občerstvení, bezpečnosti a úklidu.

Sparta, z důvodu nevyhovujících aktuálních poměrů, již delší dobu avizuje přesun na nový stadion, který by dle posledního zasedání úzkého kruhu fanoušků s vedením klubu měl proběhnout nejpozději do roku 2035, přičemž nejvíce skloňovanou variantou se jeví využití prostorů na Strahově, kde již klub má své tréninkové centrum. Stadion by měl dosahovat na kapacitu 35 tisíc míst a byl by využíván i pro fotbalovou reprezentaci, ostatně se jedná o významný majetek Fotbalové asociace České republiky, která o nejvýhodnější návrh nabídky vyhlásila veřejnou soutěž (Petr, 2023; Mikeš, 2024).

5.1.2. FC Hradec Králové

Votroci, jak je klub z královéhradeckého kraje často nazýván, zažívají po letech účasti ve druhé lize a domácího prostředí v Mladé Boleslavi z důvodu rekonstrukce stadionu velmi vzrušující období plné mnohých změn. Aktuální ročník doprovázelo slavnostní otevření nové Malšovické arény, která svými parametry představuje jedno z nejmodernějších sportovních zařízení u nás. Klub, který příští rok oslaví 120leté výročí od vzniku, se tak mohl po delší odmlce opět vrátit se svými domácími utkáními zpět domů a započít novou éru hradeckého fotbalu s cílem navázat na doposud ojedinělý mistrovský titul ze sezóny 1959/60 (fchk.cz).

Jako součást svěžího začátku se Hradec rozhodl investovat také do marketingu. Začátkem roku 2023 tak vzniklo zcela nové marketingové oddělení, které ve spolupráci s externí marketingovou agenturou mělo pouhý půl rok na nastavení všeho potřebného směrem k prvnímu zápasu Pod lízátky (*pozn.: Malšovická aréna*), jenž musel dle slov marketingového ředitele být nakonec odkládán až na začátek srpna a nějaký čas nebylo jisté, zda se vše podaří včas stihnout. Náročně mezidobí se však dotáhlo do zdárného konce včetně vizuálního rebrandingu.

Marketingový tým se tedy stále vyvíjí a je v procesu vytyčených cílů a změn. Aktuálně čítá celkem pět plných úvazků, kde je v rámci gescí rozdělení na marketingového ředitele plus marketingového manažera a manažery v oblastech PR, ticketingu a eventů. V kontextu celého klubu mimo realizační tým se jedná zhruba o čtvrtinu zaměstnanců. Rozpočet na marketing je v kontextu celého klubu zhruba na šesti procentech s tím, že aktuální sezóna zaznamenala z důvodu nového komplexního nastavení vyšší náklady.

Externí výpomoci se mimo zmiňovanou agenturu, která se podílela na rozjezdu marketingového restartu a nadále pomáhá s dalšími návaznými kroky, klubu dostává dle informací pramenící z rozhovoru s marketingovým zástupcem klubu dále skrze režii LED

obrazovek a perimetrů, organizaci fanzóny a doplnění redakce. Základní servis sportovní akce, který byl přiblížen v předchozí části, je formou externí spolupráce řešen jak zde, tak i u všech dalších klubů. Běžná je také dlouhodobě nastavená spolupráce v rámci fotografa, kameramana, DJe a moderátora, klub zde navíc využívá další grafické designéry, kteří odbavují méně náročné úkoly oproti těm, které řeší agentura.

FC Hradec Králové je v roli následovatele, což je argumentováno především z důvodu omezených časových kapacit při vzniku celé koncepce pojetí. Klub potřeboval v krátkém čase vsadit na jistotu a dle slov marketingového ředitele tudíž vychází primárně z fungování, které představuje AC Sparta Praha, ovšem se specifickým přizpůsobením se unikátnímu hradeckému prostředí.

5.1.3. FK Jablonec

Severočeský klub na celkové prvenství v domácí soutěži stále čeká, nejbližší úspěchu byl v sezóně 2009/10, kdy obsadil druhé místo. Jejich účast v první lize se však nedá považovat za bezvýznamnou, společně se Spartou, Slavií a Libercem je Jablonec jedním z mála klubů, který celá dvě desetiletí působí bez přestávky mezi elitou českého fotbalu (fkjablonec.cz).

Zajímavým projektem, jehož atraktivita lákala pozornost široké veřejnosti, byli jablonečtí „Galácticos“. Projekt znamenal značnou finanční injekci a záchvěv potenciálního marketingového vzestupu (Magazín Žongl, 2023). Plán, který umožnil fanouškům FK Jablonec deset let zpátky sledovat atraktivní zkušené hráče s cílem útočit na přední příčky tabulky a evropský fotbal, zpočátku vycházel lépe, než se ze začátku očekávalo. Dle ředitele komunikace se na skutečnost, že se dosažení mezinárodních soutěží v původně zamýšleném horizontu tří let povedlo hned během první sezóny, zpětně nahlíží částečně se smíšenými pocity a úvahami nad tím, zda tento raketový progres nebyl spíše na škodu.

Po neúspěšném pokusu probojovat se skrze předkola do základní skupiny Evropské ligy ve druhé sezóně došlo k postupnému úpadku a odchodu klíčových hráčů. Celý projekt navíc doprovázela dle informace z rozhovoru spolupráce s externí marketingovou agenturou, ta však byla předčasně ukončena z důvodu finanční nákladnosti. Klub se aktuálně potýká s následky korupční aféry a nepravomocného rozsudku pro majitele klubu (Daněk, 2024).

FK Jablonec je malý rodinný klub zhruba o patnácti lidech. Marketingové oddělení zde vytvořené není. Souhrnné aktivity, kam můžeme zařadit zápasový program, tvorbu obsahu na síti, klubový magazín, organizace fanzóny a mnoho dalšího, společně s úsekem komunikace, zde spadá pod jednu osobu, která za vše zodpovídá. Na poměry české nejvyšší soutěže zde tedy mluvíme o velice zastaralém modelu, Jablonec však není v první lize výjimkou v rámci

delegování většího množství povinností mezi jednu osobu či pár jednotlivců. Vypomáhá se napříč klubem tam, kde je zrovna potřeba, dokonce dle slov sportovního manažera i skrze rodinu či kamarády.

Ředitel komunikace si je vědom potřeby většího personálního zajištění, aby bylo především možné jednoznačně oddělit marketing a komunikaci. Dodává, že se již běžně v českém prostředí zavádí i odlišení takzvané strategické komunikace, na což ředitel komunikace FK Jablonec narážel s ohledem na Slavii i nově Slovan Liberec, který s novým majitelem a avizovaným marketingovým restartem usiluje o změnu dosavadního fungování (Honzejek, 2024). Právě chystaný marketingový progres největšího rivala by mohl být hnacím motorem pro zavedení nových pořádků i na Střelnici (*pozn.: stadion FK Jablonec*).

Mimo odbavení základního servisu v průběhu utkání Jablonec dle slov ředitele komunikace a sportovního manažera nevyužívá žádnou specializovanou firmu, která by jim s doprovodným programem pomáhala. Do velké míry se využívají služby lidí z akademie, především v rámci předzápasové fanzóny. Fotograf, moderátor, pozice redakčního, osoba přes ticketing a režisér ovládající jak hudbu, tak LED obrazovku, představují pro klub pravidelné a samostatné výdaje skrze dlouhodobou spolupráci.

Výdaje vynaložené na marketing bývají kolem dvou až tří milionů korun, což jsou zhruba 3 % celkového rozpočtu klubu, pevně stanovená částka ovšem není, převažuje vedení různých marketingových záměrů ad hoc, dle toho, jak co přijde a zda případné návrhy dávají smysl a odsouhlasí se. Klub se dle informací pramenících z výzkumu snaží do maximální míry realizovat marketing nízkorozpočtově, většinový poměr financí proudí především do hráčů. Spádová oblast z hlediska náborů a lákání potenciálních partnerů se třístí mezi Jablonec, Liberec a Boleslav, tedy tři ligové kluby zhruba na padesáti kilometrové rozloze. Společně s omezeným marketingovým nastavením se tak dá nahlížet na FK Jablonec z pohledu strategie obsazování tržních mezer.

5.1.4. FK Teplice

Téměř dva roky příprav a práce vedly v březnu 2023 k představení moderní klubové vizuální identity, přičemž nejvýraznější změnou bylo nové zjednodušené logo, se kterým Tepličtí vyběhli na fotbalové trávníky poprvé od aktuální sezóny 2023/24. Představení proběhlo v dostatečném předstihu tak, aby bylo možné připravit návazné úkoly v podobě brandingů stadionu, přípravy merchandisingových kolekcí a mnoho dalšího. Klub si dle slov ředitele marketingu a komunikace v rámci příprav shromažďoval skrze dotazníková šetření potřebné informace od fanoušků týkající se rozšíření sortimentu a možností, jak se přáním lidí v tomto

ohledu co nejvíce přiblížit. Významnou součástí bylo také navázání spolupráce s italským výrobcem fotbalového vybavení Macron, který poskytl klubu dle slov ředitele možnost připravit dresy a tréninkové i volnočasové oblečení na míru, dle specifických požadavků, které by u jiných dodavatelů byly obtížněji realizovatelné (fkteplice.cz).

Teplice, které od roku 1945 zaznamenali celkem tři vítězství v domácím poháru, ale stále čekají na mistrovský titul, si i přes skromné marketingové oddělení svými mimosportovními aktivitami získává pozornost nejen v regionu. Tým tvoří přibližně 1,8 až 2 úvazky, hlavní činnost však vykonává ředitel marketingu a komunikace na plný úvazek. Pomocnou silou je osoba na poloviční úvazek, která zastává funkci moderátora a zároveň se stará o video content a klubový magazín. Skláří, jak se jim často přezdívá z důvodu provázanosti klubu se sklářským průmyslem, dále zaměstnávají osobu v pozici CSR manažera, což odpovídá přibližně třetinovému úvazku. Tým dále doplňuje fotograf a redaktor. Dohromady má klub, včetně marketingového oddělení, celkem 15 zaměstnanců, větší část je však mimo to tvořena osobami na OSVČ.

Marketingový tým operuje s přibližně třemi miliony korun na kalendářní rok. Nejedná se o tradiční časové úseky sezón z důvodu navázání na rozpočet mimosportovní společnosti AGC, jehož jsou FK Teplice dceřinou společností. Klub si je vědom nepraktických důsledků, které toto nastavení přináší, především s ohledem na snahu plánovat novou sezónu v průběhu jara s tím, že je stanoven rozpočet do konce roku. Takováto problematická situace nastala dle informace od ředitele komunikace a marketingu například minulý rok, kdy se před začátkem sezóny klub rozhodl zkusit realizaci předzápasových fanzón. Tento náklad by tak navíc v případě absence rezerv v rozpočtu musel projít schvalovacím procesem.

Klub si mimo odbavení základního servisu vypomáhá skrze externí firmy u produkce LED obrazovky včetně zajištění grafických podkladů a kameramana. Dále využívá spolupráce se studentkami střední školy AGC formou brigády ve fanzónách, především v rámci organizace jednotlivých aktivit pro nejmenší. Majitel školy je totožný s tím, který vlastní klub, tudíž prý dochází k logické kooperaci, i s ohledem na to, že na škole mají obor pedagogiky. Doplnění tvoří esportový úsek, který zajišťuje v rámci předzápasového programu pro děti možnost zahrát si na konzoli. Zbytek lidí, kteří se podílí na zápasovém programu, včetně ticketingu, jsou již interní.

FK Teplice se se svými marketingovými aktivitami v posledních měsících přiblížili klubům, které marketingu dlouhodobě věnují značnou péči i finance. Tým z ústeckého kraje usiluje svými kroky o vymezení se z ligového marketingového průměru a snaží se inspirovat jak u těch největších fotbalových klubů u nás, tak i ze zahraničí či hokejového prostředí. Svými

personálními a finančními omezeními se však jedná o velice pozvolný, ovšem stále úctyhodný progres. Svoji snahou držet krok s nejlepšími týmy a zároveň přizpůsobením se a uvědoměním si, že zde není ambice stát se dominantním tržním vůdcem, se dají Teplice považovat za tržního následovatele.

5.1.5. SK Sigma Olomouc

Významný klub na české fotbalové scéně s bohatou historií datující se až k roku 1919 sídlící na Andrově stadionu se dlouho těšil pravidelné účasti mezi prvoligovou elitou, za zmínku stojí především období devadesátých let minulého století, kdy se „Hánákům“ podařilo získat jedno stříbrné umístění společně se třemi bronzovými v nejvyšší soutěži během osmi sezón. Úspěch klub zažíval také na mezinárodní scéně, když se probojoval až do čtvrtfinále poháru UEFA, kde bohužel ve dvojzápase již nestačil na slavný Real Madrid (sigmafotbal.cz).

Punc tradičního prvoligového klubu začal nabírat na pochybnostech nedlouho poté, co Sigma získala své zatím jediné vítězství domácího poháru. V období od sezóny 2013/14 klub zaznamenal dvakrát sestup do národní ligy, vždy se mu však podařilo ihned vrátit zpět. Po ustálení své pozice v první lize a opuštění záchranářských vod si Olomouc došla v sezóně 2017/18 pro čtvrté místo, od té doby však zaujímá místa kolem poloviny tabulky (sigmafotbal.cz). Stejný příběh platí i pro aktuální sezónu, v té se však klub navíc potýká s nepříjemnostmi týkajícími se protestů vlastních fanoušků, jednak z důvodu sportovních výsledků, tak mimosportovních záležitostí ohledně údajných ekonomických problémů klubu (Muzikant, 2024).

Marketingové oddělení SK Sigma Olomouc vytvořené nemá, z toho důvodu se dle slov tiskového mluvčího obtížněji kvantifikují lidé, kteří se agendě běžně spadající pod marketing věnují. Zástupce klubu toto vnímá jako problematické nastavení, které s sebou přináší řadu omezení. Zodpovědnost za mediální záležitosti společně s redaktorskou činností, tvorbou obsahu na sítích a zápasového programu jsou rozděleny mezi tři osoby, které mají na práci primárně jinou činnost. Jedná se o osoby v pozicích obchodního manažera, člena představenstva a tiskového mluvčího. Pomocnou sílu představuje stážista ze střední školy se zaměřením na marketing.

Z důvodu absence marketingového oddělení není ani daný rozpočet, který by sloužil pro marketingové potřeby. Klub všechny aktivity řeší projekt od projektu, dle toho, jak přicházejí. V praxi dochází dle informací z rozhovoru k dodání samostatného uceleného návrhu, který se zpravidla řeší v úzké skupině zmiňovaných tří osob, jenž se dále prezentuje představenstvu.

Sigma pravidelně poptává pro potřeby hracího dne mimo základní servis včetně hostesek také maskota a moderátora. Režii LED obrazovky si klub řídí sám, vizuály na perimetrech jim však zajišťuje externí firma. V rámci fanzóny či charitativních turnajů je nastavena spolupráce s iniciativou Děti dětem.

Historické silné postavení se zlatou érou ke konci minulého století bylo dle tiskového mluvčího podpořené také absencí regionální konkurence vyjma FC Baníku Ostrava. Zbrojovka Brno se tehdy pohybovala mezi první a druhou ligou a týmy, které jsou dnes pravidelnými hráči profesionálního fotbalu typu Zlín, Slovácko, Opava a Karviná zde nefigurovaly. Publikum bylo o to početnější, zároveň přesahující konkrétní město. Z důvodu navýšení konkurence a absence marketingového oddělení se však SK Sigma Olomouc dostala do situace, ve které musí hledat se svými omezenými zdroji mezery na trhu, tudíž podobně jako FK Jablonec se dá i zde klub identifikovat jako tržní troškař, tedy nahlížení z pohledu strategie obsazování tržních mezer.

5.1.6. SK Slavia Praha

Fortuna Arena, ve které hraje svá domácí utkání SK Slavia Praha, pojme téměř dvacet tisíc diváků, čímž aktuálně představuje největší fotbalový stadion v Česku, který se aktivně využívá. Svoji velkolepost dokazuje i na hrací ploše, od založení v roce 1892 zaznamenala celou řadu úspěchů nejen v Česku, ale také v mezinárodních sférách. Slavná éra se váže především k třicátým létům minulého století, ovšem i následné desetiletí bylo velmi zdařilé, navzdory již probíhající druhé světové válce. K dnešnímu dni celkový počet dvaceti jedna mistrovských titulů by byl pravděpodobně o poznání vyšší, nebýt poválečného období komunistického režimu, ve kterém se klub zmítal na hraně zániku. Mimo účast v nižších soutěžích se Slavia potýkala s nuceným odchodem hráčů, změn názvů a domácího zázemí, tak i působením v různých netradičních barevných kombinacích (slavia.cz; Houška a Procházka, 2022).

Od vzniku samostatné České republiky se mimo titul v sezóně 1995/96 vzpomíná především na období 2006 až 2009, kdy se jednak podařilo umístění na celkovém prvním místě v lize dvakrát za sebou, po dvanáctileté odluce. Zažila se památná evropská utkání s věhlasnými soupeři a zároveň došlo i k výstavbě zmiňovaného stadionu a pokoření průměrné návštěvnosti přesahující 11 tisíc diváků (slavia.cz; Houška a Procházka, 2022; Huml, 2017).

Po vzestupu ovšem následoval tvrdý pád související se zadlužením a existenciálními problémy, které zapříčinily turbulentní období, jenž málem vyústilo v roce 2014 v sestup do druhé ligy. Obrat nastal po převzetí vlastnictví klubu čínskou společností, která klub stabilizovala (iDnes.cz, ČTK, 2015) a přivedla Slavii opět na výsluní, tentokrát s dominantním

postavením trvajícím šest let. Aktuálně klub od roku 2023 spravuje český podnikatel Pavel Tykač, který může vyhlížet další titul, na který se již třetí sezónou čeká (Škvor, 2023; slavia.cz).

Na poli marketingového prostředí došlo k výrazné změně při oslavách 130 let od založení klubu, konkrétně skrze rebranding a novou vizuální identitu. Slavia si za tento počín vysloužila marketingové ocenění, to stejné i za realizované předzápasové fanzóny, které rychle nabraly na popularitě (Mědílek, 2022; slavia.cz).

Komerční oddělení, jehož je marketing součástí, tvoří 20 lidí. Sportovní marketing a komunikace jsou dle informace zástupce klubu rozdělena na tři linie, jednou je klasický marketing, poté sportovní komunikace, což je primárně A-tým, ale spadají pod to i ženy a mládež, a pak je zde úsek strategické komunikace, který má na starost především komunikaci klubu jako celku/značky a spolupráci napříč všemi odděleními na komunikaci dalších témat. Všechny tyto složky se v odlišných kontextech a záležitostech podílí na zážitku pro fanouška, s čímž souvisí samozřejmě i spolupráce s provozním oddělením. Marketingový rozpočet klubu je pevně daný, případné překročení je možné, musí však projít schvalovacím procesem.

Externí spolupráce je dle ředitele strategické komunikace především skrze fanzónu, se kterou klubu pomáhá eventová agentura. Dále dva media týmy, řešící foto a video. Zbytek doprovodného programu je zcela v režii klubu.

SK Slavia Praha je společně se svým pražským rivalem z Letné jednoznačnou špičkou na sportovním i marketingovém poli v rámci fotbalového prostředí u nás. Slavia má výhodu modernějšího stadionu, což se významně projevuje především v možnostech zápasového programu a tvorby atmosféry. Turbulentní období ovšem mělo vliv nejen na sportovní stránku, ale také na marketing, který se teď pomalu začíná přibližovat úrovni, kterou je možné sledovat na druhém břehu. Klub se již také uchýlil k modernější vizuální identitě, rozpracoval do detailů svoji CSR strategii a se vznikem úseku strategické komunikace se chystá rozvinout své CRM s možností přímého oslovování svých fanoušků, tedy systém, který Sparta začala rozpracovávat již sedm let zpátky. Z těchto důvodů se dá Slavia považovat v tuto chvíli za tržního vyzyvatele, otázkou je, jak tomu bude za pár let se stále se zvětšujícím marketingovým oddělením a počátkem orientace na aktivity podložené daty.

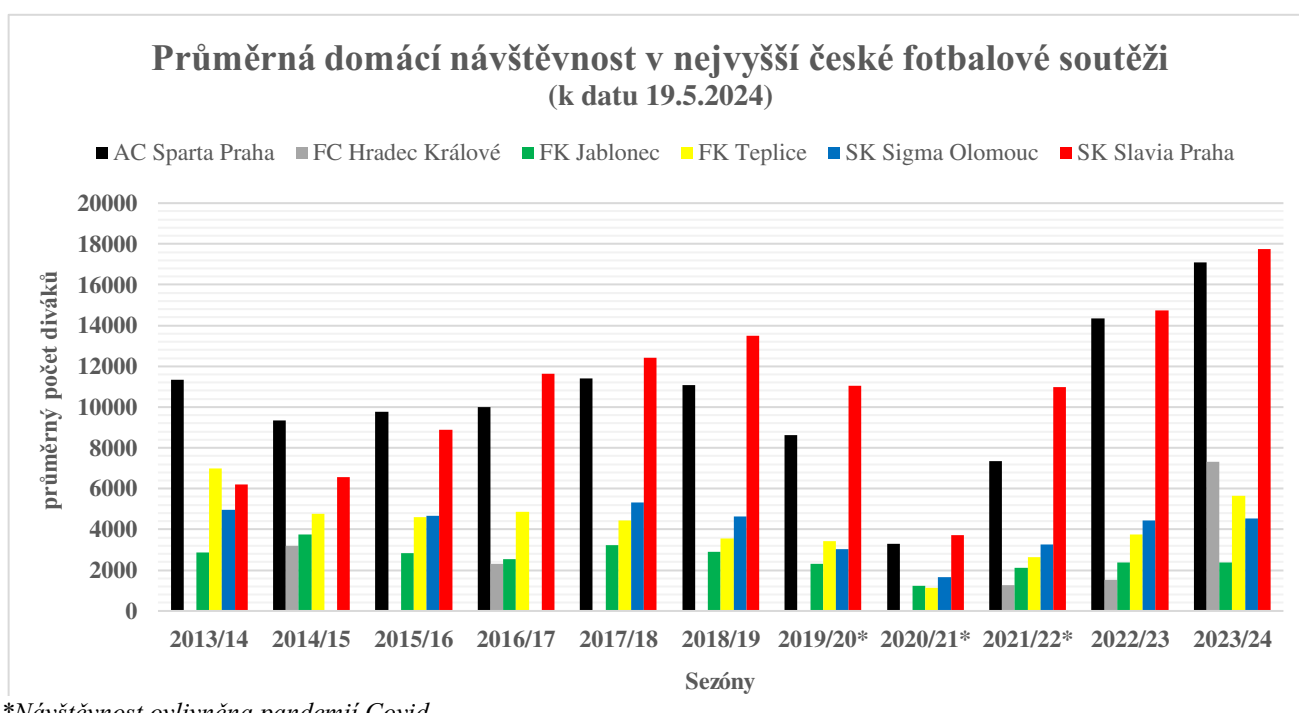
5.2. Návštěvnost na stadionech

Navzdory širokému spektru ukazatelů, které mohou být při studiu marketingu ve fotbalovém prostředí zohledněny, zůstávají nejzřetelnějšími ukazateli čísla návštěvnosti. Sportovní výkony nepochybně hrají klíčovou roli při zvyšování počtu diváků na stadionech, ovšem nejsou jediným faktorem. Podstatným doplněním je systematická a dlouhodobá práce s fanoušky, která přispívá k tomu, aby zájem o podporu klubu z tribuny přetrvával bez ohledu na aktuální pozici týmu v tabulce nebo atraktivitu soupeře.

Navázání silného a autentického pouta mezi klubem a fanouškem je obtížným, ale určitě ne nerealizovatelným úkolem. Marketingová oddělení se snaží různými způsoby dosáhnout tohoto cíle, ať již pravidelnou komunikací na sociálních sítích nebo třeba zpřístupněním klubu veřejnosti skrze otevřené tréninky či autogramiády.

Stále důležitějším bodem se však jeví zajištění kvalitního zážitku při návštěvě stadionu. Zde nemluvíme pouze o předvedené hře, ale o celkovém prostředí, které má na diváka vliv, od pohodlí sedaček, přes kvalitu občerstvení až po zábavný doprovodný program.

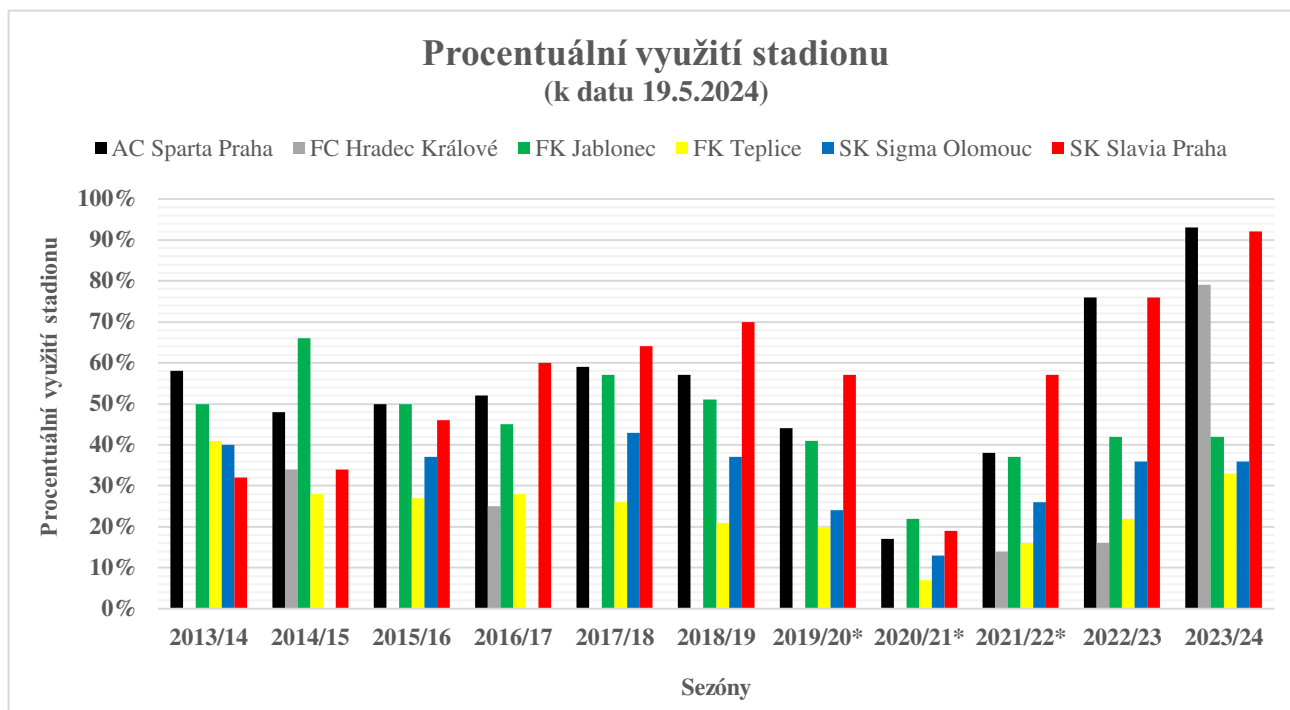
Graf 1: Průměrná domácí návštěvnost



*Návštěvnost ovlivněna pandemií Covid

Zdroj: Vlastní zpracování (fortunaliga.cz)

Graf 2: Procentuální využití stadionu



*Návštěvnost ovlivněna pandemií Covid

Zdroj: Vlastní zpracování, (fortunliga.cz)

Dlouhodobý úspěch tedy spočívá v proaktivním přístupu k fanouškům, kde sportovní výkony tvoří pouze jednu část většího celku. Graf číslo 1 představuje vývoj průměrné domácí návštěvnosti zkoumaných klubů v nejvyšší české fotbalové soutěži od sezóny 2013/14 až po sezónu aktuální. Pouze FC Hradec Králové a SK Sigma Olomouc nefigurují v každém ročníku z důvodu sestupů do druhé ligy.

Mimo sezóny, které byly ovlivněny globální pandemií, česká nejvyšší fotbalová liga obecně eviduje zvýšený zájem o soutěž. Především aktuální ročník nabízí téměř rekordní účast, kterou vykazují tradičně velké kluby AC Sparta Praha a SK Slavia Praha, v té aktuální se jedná o téměř osmnácti tisícovou cifru. Naopak menší kluby jako FK Jablonec a FK Teplice mají sice stabilnější, ovšem výrazně nižší diváckou kulisu, to stejné platí i o Sigmě Olomouc. Zajímavý pohled nabízí Hradec, kterému se po letech velice nízké prvoligové návštěvnosti prokládané účastí ve druhé lize podařilo s přesunutím na nový stadion dosáhnout téměř průměrné osmitisícové návštěvnosti.

Druhý graf ilustruje procentuální využití stadionů stejných fotbalových klubů ve stejném časovém úseku. Tento ukazatel je důležitý pro pochopení, jak efektivně jsou stadiony zaplňovány. Nejvyšší procentuální využití dosahují v post covidovém období pražská „S“, ročník 2023/24 zde dokonce hlásil vyprodáno či skoro vyprodáno po celou sezónu, čemuž

odpovídá celkové průměrné dosažení více jak 90 % využití stadionu. FC Hradec Králové dosáhl na výborných 80 %.

I přes nižší čísla diváků v Jablonci v rámci prvního grafu, můžeme s doplněním druhého údaje zjistit, že kapacitu stadionu se jim daří oproti Sigmě a Teplicím zaplňovat lépe. Těm se překonání 40 % daří jen výjimečně. Stadiony obou klubů, přesahující deset tisíc míst k sezení, v případě Teplic dokonce výrazně (jedná se po Spartě a Slavii o největší stadion v České republice), představují nenaplněný potenciál a dávají těmto celkům značný prostor ke zlepšení.

5.2.1. Permanentní a jednorázové vstupenky

Tabulka číslo 6 k informacím, které již byly obsaženy v souhrnných grafech zohledňujících několik sezón výše, přidává detailní rozbor sezóny 2023/24 z pohledu prodaných permanentních vstupenek a částek, které fanoušci jednotlivých klubů musí zaplatit, aby mohli svůj oblíbený tým sledovat přímo na stadionu.

Nejvyšší počet držitelů permanentních vstupenek má SK Slavia Praha (11 000) a AC Sparta Praha (9 000), což ukazuje na silnou a loajální fanouškovskou základnu. Naopak nízký počet permanentních vstupenek u Jablonce a Sigmy Olomouc (oba 1 000) může znamenat menší zájem fanoušků o dlouhodobé počínání klubů.

Pražské kluby mají nejvyšší ceny jak permanentních, tak jednorázových vstupenek, což odráží jejich status a popularitu v rámci českého fotbalu. Vyšší ceny také naznačují schopnost těchto klubů generovat vyšší příjmy. Nejnižší ceny nabízí svým fanouškům tým z Ústeckého kraje, což může být strategie k přilákání více fanoušků.

Tabulka 6: Základní údaje o návštěvnosti a vstupném na utkání v aktuální sezóně

Sezóna 2023/24	Průměrná domácí návštěvnost	Kapacita stadionu	Procentuální využití stadionu	Počet držitelů permanentní vstupenky	Cena permanentních vstupenek*	Cena jednorázových vstupenek**
AC Sparta Praha	17080	18887	93 %	9000	2900 Kč – 4300 Kč	300 Kč – 850 Kč
FC Hradec Králové	7310	9300	79 %	3770	2400 Kč – 3800 Kč	200 Kč – 450 Kč
FK Jablonec	2386	6280	42 %	1000	2000 Kč – 2500 Kč	200 Kč – 400 Kč
FK Teplice	5641	18221	33 %	2500	1500 Kč	150 Kč – 250 Kč
SK Sigma Olomouc	4540	12566	36 %	1000	900 Kč – 1200 Kč	100 Kč – 350 Kč
SK Slavia Praha	17745	19370	92 %	11000	2900 Kč – 4900 Kč	260 Kč – 990 Kč

*Uvedené ceny nezahrnují slevy a zvýhodněné vstupné. ** Uvedené ceny nezahrnují slevy, zvýhodněné vstupné, časová pásma nákupu a rozdělení dle atraktivity soupeře.

Zdroj: Vlastní zpracování (Fortunaliga.cz, vlastní výzkum)

U klubů v regionech s nižší populací nebo horší ekonomickou situací se důsledky projevují jak u návštěvnosti, tak i u cen vstupenek, To je příklad FK Jablonec a FK Teplice. Kluby v Praze těží z vyšší populace a ekonomicky silnějšího prostředí, což přispívá k jejich vysoké návštěvnosti a schopnosti prodávat dražší vstupenky. Na vlně nového marketingového nastavení a svěžího začátku v podobě přesunu na novou moderní arénu navázal FC Hradec Králové i svojí cenotvorbou, která je mimo Prahu v porovnání s dalšími kluby uvedenými v tabulce nejvyšší.

S ohledem na permanentní i jednorázové vstupenky lze nad rámec údajů pramenících z tabulky doplnit i snahu klubů o poskytování slevových a zvýhodněných vstupných. Jednoznačně nejširší nabídku přináší SK Slavia Praha, která jednak odděluje dle cenových kategorií jednotlivé skupiny soupeřů, tak detailně rozpracovává odlišné částky pro různé části stadionu. Společně s tím dává možnost ušetřit peníze skrze rodinné balíčky či dětské permanentky, což praktikuje i AC Sparta Praha za podmínky dětského prémiového členství. Hradec s Jabloncem odlišují v případě nákupu permanentních vstupenek stávající a nové permanentkáře, což ovšem nebývá v českém prostředí výjimečné a inspirace zde může pramenit právě od pražských klubů, které si navíc evidují bodový systém hlídající aktivní účast fanoušků na utkáních či zodpovědné předávání permanentky dále. Teplice umožňují zvolit variantu permanentní vstupenky „Gold“, která nabízí mimo přístup na každé utkání také poukázku na nápoj a klobásu zdarma.

Častou praktikou napříč všemi kluby je zvýhodněné vstupné pro studenty, ženy, seniory a postižené osoby. Zajímavý přístup lze pozorovat u dětské kategorie. V Jablonci mají do tří let vstup zdarma, děti starší, ale do 140 centimetrů výšky, mohou zakoupit jednorázové vstupné za polovinu běžné ceny. U Slavie je věkový rozsah štedřejší, každé dítě do dvanácti let může bezplatně navštívit domácí utkání. Letenští umožňují vstup zdarma dle výšky, konkrétně do 110 centimetrů, tato výhoda však od nové sezóny již platit nebude. V Hradci běžně vstup zdarma děti nemají, ovšem děti do 130 centimetrů mají pouze symbolické vstupné za dvacet korun. Teplice pouští zdarma všechny děti do 150 centimetrů, Olomouc praktikuje stejný benefit pro všechny do šesti let.

5.2.2. Počet obyvatel v kraji

Téma návštěvnosti a cenového nastavení ještě doplní údaj, který byl již lehce zmíněn s ohledem na ekonomickou situaci klubů a schopnost oslovovat cílové skupiny. Tedy geografické umístění jednotlivých týmů, viz níže.

Tabulka 7: Geografické rozložení klubů

Klub	Kraj, počet obyvatel	Nedaleké fotbalové kluby
<i>AC Sparta Praha, SK Slavia Praha</i>	Hlavní město Praha, cca 1 400 000 obyvatel	Bohemians Praha 1905, FK Dukla Praha, FK Viktoria Žižkov
<i>FK Teplice</i>	Ústecký kraj, cca 820 000 obyvatel	FK Varnsdorf, FK Ústí nad Labem, FK Litoměřicko, FK Chomutov, Dynamo Drážďany
<i>FK Jablonec</i>	Liberecký kraj, cca 440 000 obyvatel	FC Slovan Liberec, FK Mladá Boleslav
<i>SK Sigma Olomouc</i>	Olomoucký kraj, cca 630 000 obyvatel	1. SK Prostějov, MFK Vyškov, FC Zbrojovka Brno, SK Líšeň
<i>FC Hradec Králové</i>	Královéhradecký kraj, cca 550 000 obyvatel	FK Pardubice, MFK Chrudim

Zdroj: Vlastní zpracování (fotbal.cz, fortunaliga.cz, oficiální stránky klubů)

Praha, jako hlavní město, nejen že má největší populaci, nabízí také další tradiční fotbalové kluby působící v profesionálních soutěžích. V relativní blízkosti je zde také FK Mladá Boleslav ze středočeského kraje. V jiných místech republiky, například v Ústeckém kraji, je situace odlišná. Je zde sice také zastoupení dalších fotbalových klubů, svojí prestiží však oproti koncentraci týmů v hlavním městě zaostávají. Pro Jablonec, který z vybraného vzorku klubů zaujímá kraj s nejmenším počtem obyvatel, je hlavním rivalem FC Slovan Liberec. Dle slov ředitele komunikace však i Boleslav představuje pro klub konkurenci v rámci spádovosti mladých talentů. Pro Olomouc se z historického hlediska dlouho jevil jako úhlavní nepřítel vzdálenější Baník Ostrava, dnes však konkurenceschopných klubů přibýlo a tabulka uvádí pouze ty nejbližší umístěné a vynechává tak například Zlínský kraj. Hradeckému fotbalu z geografického hlediska konkurují především FK Pardubice, které v podobném období také zavítali na nově postavený stadion a těší se již třetím rokem účasti v nejvyšší české fotbalové soutěži.

5.3. Údaje o fanoušcích

Po uvedení počtu lidí, kteří dlouhodobě v průměru jednotlivé kluby navštěvují, a potenciálu, který kapacita stadionu a regionální umístění představují, následuje pohled na samotné fanoušky, konkrétně na způsob, jak profesionální fotbalové týmy a jejich marketingová oddělení mají přehled o tom, kdo turnikety na tribuny přichází. Rozhovory s marketingovými zástupci se soustředily na digitální ekosystém, ticketing i získané údaje o fanouškovi plynoucí z prodané permanentní a jednorázové vstupenky.

Tabulka 8: Digitální ekosystém, ticketing a údaje o nakupujících

Klub	Digitální ekosystém	ID: Údaje	Ticketingový systém	Permanentní vstupenka: Údaje	Jednorázová vstupenka: Údaje	Mobilní aplikace: Údaje
AC Sparta Praha	Sparta iD	Jméno, narození, email (volitelné pohlaví a telefon)	Enigoo	Jméno, pohlaví, narození, bydliště, email, telefon, místo na stadionu	Jméno, narození, email (volitelné bydliště, pohlaví a telefon)	Jméno, narození, email (volitelné pohlaví a telefon)
FC Hradec Králové	Votrok ID	Jméno, email, telefon	Enigoo	Jméno, email, telefon, místo na stadionu	Jméno, email, telefon	Jméno, email, telefon
FK Jablonec	-	-	Ticketstream	Jméno, email, telefon, bydliště, místo na stadionu (volitelné datum narození)	email	Aplikace není
FK Teplice	Skláři ID	Jméno, email, telefon	Enigoo	Jméno, email, telefon, místo na stadionu	Jméno, e-mail, telefon	Jméno, email, telefon
SK Sigma Olomouc	-	-	Ticketportal	Jméno, email, místo na stadionu	email	Aplikace není
SK Slavia Praha	-	-	Ticketportal	Jméno, email, místo na stadionu	email	email

Zdroj: Vlastní zpracování (vlastní výzkum, oficiální stránky klubů)

Tabulka shrnující klíčové zdroje informací, ze kterých kluby následně těží v rámci oslovování svých fanoušků, ukazuje zřízený digitální ekosystém a klubovou identitu pouze u poloviny klubů. AC Sparta Praha, FC Hradec Králové a FK Teplice mohou účinněji skrze své nastavení pracovat s daty a využívat možnosti přímého marketingu. Ticketingový systém mají skrze společnost Enigoo, která je respondenty obecně vnímána jako ideální pro prodej vstupenek, uzpůsobena potřebám sportovního klubu, což se v případě Ticketportalu a Ticketstreamu říci nedá. Zakoupení jednorázové vstupenky online je zde propojené s klubovou identitou, která poskytuje marketingovým oddělením detailní informace o nakupujících. Narozdíl od Jablonce, Slavie a Olomouce tak mohou tyto kluby pracovat s údaji přesahujícími pouhou emailovou adresu.

Založení si své identity u klubů se zřízeným digitálním ekosystémem je potřebné také při používání mobilní aplikace či pořízení permanentní vstupenky. Sparta získává kompletní obrázek o držiteli tohoto celosezónního vstupu na stadion, kde mimo jméno, příjmení a kontaktní informace získává také datum narození a bydliště fanouška. Odlišení věku eviduje pouze pražský klub z Letné.

Mobilní aplikaci nad rámec zmiňovaného tria klubů má také Slavia. Uživatel má mimo stránek Ticketportalu možnost zakoupení vstupenek i zde, oboje je provázané emailovou adresou, což tvoří jediný potřebný údaj, který je k nákupu třeba poskytnout. V případě Jablonce a Olomouce aplikace není k dispozici, na severu Čech však o ní již delší dobu uvažují. Zakoupení vstupného online formou zde funguje skrze ticketingový systém, který také nic dalšího kromě emailu nevyžaduje.

Všechny kluby stále nabízí osobní prodej na pokladnách stadionu či ve fanshopu. Pouze Teplice oficiálně stanovily v případě permanentních vstupenek zakoupení jen formou online, z důvodu přizpůsobení se starší generaci však nakonec před startem sezóny umožnily během jednoho týdne i osobní odbavení. Kluby na svých stránkách apelují na online nákup, který je jednodušší a pro týmy přehlednější. Příjemné starosti aktuálně řeší AC Sparta Praha, která eviduje již druhou sezónu v řadě enormní zájem o vstupenky. Klub tak mohl několikrát za poslední měsíce hlásit vyprodáno bez potřeby doprovodných marketingových aktivit s apelem na fanoušky ohledně zajištění si svého místa na stadionu.

Tato situace často znamenala, že vstupenky nebyly zpřístupněné do volného prodeje, ani osobního odběru. Přibližně devět tisíc míst na stadionu většinou případnou pro fanoušky s permanentkou a ze zbývajících osmi tisíc míst na stadionu jdou dva tisíce pro VIP účely, bývalé hráče, akademii, a tak dále. Zhruba šestitisícové doplnění je lidmi skrze Sparta iD. Jiným způsobem v této sezóně nebylo možné vstupenku zakoupit. Je však možnost si v rámci jednoho účtu pořídit až čtyři lístky, tudíž není možné evidovat údaje o každé osobě, která se utkání účastní. Každý zápas se rozmezí, o kterém má Sparta přehled, trochu liší, pohybuje se však kolem 70 %. Od nové sezóny se však v rámci plánovaného obsahového produktu Sparta Unlimited klub přiblíží sta procentům. Novinka se oznámila v březnu roku 2024 a mimo exkluzivní content nabídne také přednostní právo na vstupenky. Po uživatelích bude při koupi požadováno vyplnění demografických údajů a nebude již možné na jeden účet koupit více míst. Zároveň s tím klub přistoupil ke zrušení vstupu zdarma pro děti do 110 centimetrů. Cílem je, aby se vzhledem k velkému zájmu o zápasy pražského týmu dostal na stadion fanoušek, o kterém má klub potřebné údaje, které pomohou jak Spartě, tak i samotnému fanouškovi. Tedy vědět o každém, kdo na stadionu je.

FC Hradec Králové dokáže identifikovat u svých diváků pouze jméno a pohlaví. Informacemi o věku a bydlišti nedisponují, a to ani v případě permanentních vstupenek, kde je přidanou hodnotou pouze telefonní kontakt. Vstupenky lze zakoupit pouze přes Votrok ID, stejně jako v případě Sparty je však možné pořízení většího počtu lístků na utkání přes jeden účet. U Hradce je tato možnost navíc i v rámci permanentky, tudíž je možné zakoupit si na

jedno jméno i deset celosezónních propustek bez jakékoliv evidence zbylých devíti osob. Cifra 3770 prodaných permanentek tudíž neznamená 3770 účtů. Klub si interně zvažuje, zda je vhodnou cestou chtít po každém fanouškovi, který má v plánu navštívit arénu, unikátní klubovou identitu, včetně dětí, mají však pocit, že k tomuto kroku zatím ještě nedospěli, z důvodu kontroverze, která by pravděpodobně vyvstala především u starší generace fanoušků.

Teplice podobně jako Hradec nemají zatím svůj systém natolik propracovaný, jako tomu je v případě pražské Sparty. Lidé registrující se ke klubové identitě nemusí uvádět specifické osobní údaje, pouze jméno, příjmení, telefon a email.

Jablonec v rámci zmiňované mobilní aplikace chystá přechod pod ticketingový systém zprostředkovaný společností Enigoo, čímž vznikne jejich vlastní jablonecká identita a zároveň s tím dojde k aktualizaci očíslování sedaček na tribunách. Jejich evidence údajů o fanoušcích je čistě skrze prodané permanentky, kterých je necelý tisíc. Zde se však odlišuje koupě formou online či osobního odběru, při kterém není nutné zadávat všechny údaje uvedené v tabulce číslo 8.

Podobná situace je v případě SK Sigmy Olomouc, kde však zatím neplánují tvorbu klubové identity či změnu ticketingového systému, navzdory uvědomění si, že jejich současné nastavení je nevyhovující. Klub sbírá neucelené kontaktní údaje o svých fanoušcích pouze skrze prodej permanentek, zde je však také rozdíl, zda se jedná o nákup offline či online, kde v prvním případě občas nedochází k získání telefonních čísel. Demografické informace klub neeviduje, jediným indikátorem o struktuře přinášejí nepravděpodobná dotazníková šetření ohledně spokojenosti se službami.

SK Slavia Praha nedávno uzavřela výběrové řízení na dodavatele CRM a digitálního systému. V současné chvíli mají pouze určitou databázi, která se dá v rámci možností manuálně využívat, klub však primárně vychází z realizovaných průzkumů a měsíčního zjišťování trendu nálady a spokojenosti. Tyto aktivity však poskytují především informace o čase, kdy lidé provádí rozhodnutí o koupi vstupenky, což dále ovlivňuje nastavení v rámci možnosti odhlášení své účasti na utkání. Datový marketing však klub vnímá jako podstatnou složku, na které je třeba zapracovat, i z toho důvodu se nyní rozdělily tři linie komunikace a marketingu, aby se každý mohl věnovat své užší specializaci. Slavia si od nově připravovaného systému slibuje více údajů o svých fanoušcích, které zároveň budou jednoduše filtrovatelné s možností lépe fanoušky oslovovat, jako tomu je v případě Sparty a jejich přímého marketingu. Klub potřebuje nastavení podložené daty zřídit do léta příštího roku, kdy dojde ke změně vlastnictví fanshopu a Slavii se tak otevře možnost adresovat napřímou jak své domácí zápasy, tak i klubový merchandising.

5.3.1. Demografická a geografická struktura fanoušků

Pouze AC Sparta Praha z výzkumného vzorku klubů uceleně eviduje svoji demografickou a geografickou strukturu fanoušků, kteří v průměru navštěvují domácí utkání či jsou zaregistrováni skrze klubovou identitu. Segmentace lidí ovšem nekončí pouze u těchto dvou ukazatelů, je možné dále zjišťovat skrze psychografické a behaviorální metody hlubší pochopení těch, kteří konzumují náš nabízený produkt, v tomto případě fotbalový zápas. Demografické údaje, jak bylo přiblíženo více v rámci teoretických východisek v tabulce číslo 4, ostatně také představují několik možných parametrů, které lze brát v potaz. Například úroveň dosaženého vzdělání, vyznávané náboženství či velikost rodiny. Z důvodu většinové absence těch nejzákladnějších údajů, tedy rozdělení fanoušků dle pohlaví a věku, však nedává v současné době smysl zacházet do pokročilejších náhledů, nebylo by to ve většině případů ani možné. Fotbalové kluby, s jejichž marketingovými zástupci byly provedeny hloubkové rozhovory, neevidují základní demografické a geografické údaje o svých fanoušcích, alespoň ne na pravidelné sofistikované bázi jako tomu je v případě Sparty. Častou evidencí jsou pouze kusé informace pramenící z prodaných vstupenek, které však často nenabízí dostatečný přehled. Dalším zdrojem údajů jsou dotazníková šetření a průzkumy veřejnosti, jež však nejsou dostatečně specializovaná a zároveň s tím jim chybí pravidelnost. Shrnutí odpovědí každého klubu nabízí následující tabulka, která zohledňuje z výše popsaných důvodů pouze omezená kritéria, která se v kontextu práce marketingových oddělení a jejich dostupných informací dají brát v potaz.

Tabulka 9: Informace ohledně fanouškovské struktury klubů získané z rozhovorů

Klub	Demografické údaje	Geografické údaje
AC Sparta Praha	75 % muži, 25 % ženy Průměrný věk: 32 let Držitel permanentní vstupenky je v průměru o trochu mladší než člen Sparta iD	50 % Praha 25 % střední Čechy 25 % ostatní
FC Hradec Králové	Segmentace fanoušků dle demografických a geografických kritérií pozorována není. Digitální ekosystém tyto údaje od fanoušků nezískává, pouze kontaktní informace. Pohlaví se dá určit dle jména, nelze však jednoduše vyfiltrovat. Klub, na základě intuice a vlastního pozorování při utkáních, bez empirického podložení, vnímá, že má v průměru starší obecnstvo, v průměru cca 40 +.	
FK Jablonec	Segmentace fanoušků dle demografických a geografických kritérií lze pozorovat ve velmi omezené formě skrze prodej permanentek, kde se získávají informace o bydlišti. Při nákupu online i o datu narození. Klub údaje však souhrnně neeviduje. Jablonec necelých deset let zpátky spolupracoval s marketingovou agenturou, která skrze offline i online průzkumy zjistila velmi vysoký průměr fanouškovské základny. Údajně má klub nejstarší držitele permanentek v soutěži.	

FK Teplice	Segmentace fanoušků dle demografických a geografických kritérií pozorována není. Digitální ekosystém tyto údaje od fanoušků nezískává, pouze kontaktní informace. Pohlaví se dá určit dle jména, nelze však jednoduše vyfiltrovat. Klub, na základě intuice a vlastního pozorování při utkáních, bez empirického podložení vnímá, že má v průměru starší obecnstvo.
SK Sigma Olomouc	Segmentace fanoušků dle demografických a geografických kritérií je pozorována pouze skrze nepravidelná, na sobě nezávislá dotazníková šetření spokojenosti, v rámci, kterých se potvrdila intuice – držitelé permanentek jsou staršího věku, zhruba 60 % je věkem 50 a více. Chybí mladší a střední generace. Převažuje mužské pohlaví. Z geografického hlediska žije mnoho fanoušků mimo Olomouc, ovšem v blízké vzdálenosti. Konkrétní čísla nejsou k dispozici.
SK Slavia Praha	Segmentace fanoušků dle demografických a geografických kritérií skrze prodej vstupenek pozorována není. Klub databázi o svých fanoušcích nevede, má však základní přehled skrze kvantitativní a kvalitativní průzkumy, kde eviduje nárůst zájmu rodin s dětmi, konkrétně o 20 % za poslední časový úsek. Z celorepublikového průzkumu od Ligové fotbalové asociace má Slavia geografické potvrzení toho, že většina fanoušků sídlí mimo Prahu.

Zdroj: Vlastní zpracování

AC Sparta Praha si skrze digitální ekosystém Sparta iD může jednak filtrovat cílové skupiny k přímému oslovení, dostává se jí však také k dispozici alespoň základní demografická a geografická evidence struktury svých fanoušků. Dle slov marketingového zástupce klubu se na adresný marketing za zhruba deset let velmi změnil názor. Dnes se již vyplatí mít v rámci sdělování osobních informací v organizaci důvěru, což může přinášet příjemné bonusy ve formě blahopřání od klubu k narozeninám či newsletteru v den svátku se slevou na produkty do fanshopu. Dříve se na registrování nahlíželo negativně, vnímalo se to jako obtíž a zásah do soukromí. Pokud však marketingový tým disponuje informací o účasti fanouška na zápasech, může ho jednoduše odměnit skrze přednostní právo na nákup vstupenek. Možných benefitů je celá řada a lidé si je dle slov marketingového ředitele již začínají uvědomovat.

Sedm let zpátky, kdy Sparta s evidencí těchto údajů začala, se věkový průměr fanouška pohyboval kolem 40 let. Dnes je cifra o osm roků níže. Geografická struktura zůstala stejná. Mimo evidenci, kterou si klub je schopen obstarat sám, využívá také jednu za několik zápasů službu od svého partnera T-Mobile, který má určitý podíl na trhu, dle kterého je schopen dopočítat skrze chybějící zbytek hrubé demografické rozložení lidí, kteří přijdou na stadion. Tento údaj posloužil k potvrzení zastoupení ženského pohlaví mezi 23 až 27 procenty. Společně s pohledem na údaje pramenící ze Sparta iD se zde jedná o signifikantní nárůst, který se spojuje především s ženským derby, na které byla před několika lety zpátky realizovaná nákladná kampaň. Před Covidem byl průměr fanoušků na zápase kolem dvanácti tisíc, dnes se pohybuje mezi šestnácti až sedmnácti tisíci, přičemž zastoupení žen před rokem 2020 bylo pouhých pět až sedm procent. V porovnání s dnešními zhruba pětadvaceti se tak jedná o celkový divácký

nárůst, který je tvořen z většiny ženami. Obecně tedy Sparta zaznamenala v průběhu let dva trendy – větší počet žen a lidí mladšího věku. Nákup vstupenek skrze klubovou identitu však stále realizují především muži s tím, že ženy jsou brány jako doprovod.

FC Hradec Králové si je vědom v průměru staršího věku svého obecenstva, tuto skutečnost však nemá nijak empiricky podloženou. Je zde stále velké množství lidí, které chodilo na zápasy hrané na tehdejší stadionu před dočasným přesunutím se do Mladé Boleslavi. Klub při nastavování své marketingové strategie a nového začátku celého hradeckého fotbalu ve spolupráci s marketingovou agenturou realizoval průzkum veřejnosti, skrze který vyvstala informace o nižším zájmu o fotbal ve městě. Klub tudíž disponuje především loajálním jádrem, které po dlouhých letech neúspěchů zůstalo věrné a teď má ideální příležitost doplňovat jej o nové přírůstky. I z toho důvodu operuje klubovou identitou k lepšímu marketingovému oslovování, bohužel však dle slov marketingového ředitele stále potřebují sladit nastavení se společností Enigoo tak, aby získávané údaje od nakupujících byly užitečnější a detailnější, s přínosem demografických a geografických kritérií nad rámec pouhých kontaktních informací.

Velice podobná situace je i v Teplicích. Usuzování na starší fanouškovskou základnu je dle vnímání okolí na stadionu v den utkání a dlouholeté zkušenosti. Digitální ekosystém klubu v tuto chvíli nenabízí možnost zjišťovat demografické a geografické údaje, které by tak přiblížily intuici k realitě a mohly nabídnout určitý statistický parametr, dle kterého se dá porovnávat progres v průběhu let.

FK Jablonec měl tendence pracovat s daty v rámci své vzrušující éry téměř deset let zpátky, která klubu vynesla mezinárodní zápolení a málem i skupinu Evropské ligy. Tehdejší průzkumy nabídly týmu zjištění, že držitelé permanentních vstupenek jsou opravdu velmi vysokého věku. Společně s tím analýza dodala zajímavou informaci o reflexi mladých lidí směrem k severočeskému klubu. Mladší generace vnímala sportovní výsledky Jablonce, znala dokonce i hráče, neprojevovala však zájem fotbalová utkání navštěvovat.

SK Sigma Olomouc i přes objektivně nejhorší výchozí situaci daného vzorku klubů, v rámci které nedisponuje digitálním ekosystémem a nezískává téměř žádné informace z prodaných vstupenek vyjma emailových adres, využívá na poměry ostatních účelně svá dotazníková šetření, která si jsou v čase schopni porovnávat. Díky této aktivitě, která však byla primárně směřována na zjištění spokojenosti s ohledem na občerstvení či zápasový program, došli k potvrzení staršího věku svých držitelů permanentních vstupenek a dostalo se jim tak alespoň základního indikátoru možného k odprezentování vyššímu managementu volajícímu po nutné změně a demografickému cílení.

SK Slavia Praha bude již brzy také následovat cestu digitálního ekosystému, která klubu umožní evidovat databázi své fanouškovské základny, o kterou se budou moci lépe opřít oproti současnému nastavení skrze kvantitativní a kvalitativní průzkumy. Ředitel strategické komunikace v tomto vývoji především spatřuje možnost adresnějšího marketingu na osoby dle momentálního zaměření či dané situace.

5.4. Strategické cílení klubů na fanoušky

V rámci tématu segmentačního cílení na fanoušky byl u všech klubů stěžejním kritériem věk. Konverzace se zaměřovala také na regionální přesah a zastoupení žen či cizinců, ovšem potřeba snížit věkový průměr své fanouškovské základny zůstávala tím nejdůležitějším. Není se čemu divit, pouze pražské kluby odpověděly v tomto ohledu pozitivně, tedy s evidencí průměrného snižování. Sparta představila konkrétní rozdíl, který v průběhu let skrze své marketingové nástroje zaznamenala. Slavia na druhé straně sdělila informaci pramenící z realizovaných výzkumů o větším zastoupení rodin s dětmi.

Zbytek klubů však odpovídal velice podobně. Fanouškovská základna je staršího věku. V řadě případů je tato situace krajně alarmující, především tam, kde s tím ruku v ruce dochází také k poklesu průměrné návštěvnosti, či minimálně stagnaci této statistiky. Na místě je poté otázka, komu se bude fotbal za několik let v těchto regionech prezentovat?

I přes vcelku předpokládané výstupy je dobré shrnout si odpovědi marketingových zástupců klubů prezentující pohled jejich oddělení (či úseku věnující se marketingové činnosti) na fanouškovské cílení, tedy strategie, jakou se klub aktuálně vydává, či má v plánu se vydat se snahou dosáhnout pozitivní změny v následujících několika letech. Tato část práce je tou poslední před představením konkrétních zápasových programů, které jsou příchozím divákům nabízeny. Jedním z cílů praktické části a celé diplomové práce je porovnat, do jaké míry se shoduje nabídka zábavy a atmosféry s tím, jakou skupinu lidí se klub snaží oslovovat.

5.4.1. Jednoznačná orientace na mladší generace

Všech šest fotbalových klubů, kterými se diplomová práce zabývá, odpověděla v rámci věkového zaměření svých marketingových aktivit s cílem oslovovat mladší publikum. 3 z 6 týmů tuto odpověď navíc konkretizovaly na ohraničení do 14 let na základě údajů vyplývajících z výzkumu o budoucnosti fanouškovství uvedeném v teoretických východiskách práce.

V případě AC Sparta Praha, která eviduje svoji demografickou strukturu fanoušků, byl položen dotaz, zda jejich nárůst počtu osob mladší generace vychází z jimi stanovené

marketingové strategie. Odpovědí bylo, že intuitivně to tak je, není to však jasně stanovené, konkrétně své vyjádření popsal marketingový ředitel následujícími slovy: „*Před sedmi lety se vytvořily tři pilíře strategického rámce, skrze který jsme popsali, co je naše značka, a které hodnoty představuje. Tenkrát jsme však nešli dále do detailu skrze positioning. Na tehdejší poměry naše smýšlení detailní bylo, s ohlednutím zpátky a dalším vývojem v marketingu ale člověk samozřejmě spatřuje věci, které se mohly rozpracovat více.*“ Právě positioning značky a hlubší poznání toho, kdo je spartánský fanoušek je spatřován jako další krok. Zástupce klubu dodává, že tehdy toto téma nebylo zásadní, identifikovalo se pouze to, že cílovou skupinou je obecně fanoušek Sparty, za čímž je obrovský potenciál několika desítek až stovek tisíc lidí. Dodává však, že „*ted' ovšem již mnohem více vnímáme, že správné zacílení je klíčové v cestě za úspěchem. Dnes si tak u všech produktů konkrétní cílové skupiny definujeme a přizpůsobujeme tomu práci*“. Právě Sparta si je vědoma statistiky o fanouškovství, které vzniká do 14 let, což se projevuje například organizací spartánské fotbalové školičky, jejímž primárním cílem již dávno není pouze hledání fotbalových talentů, ale především umožnění dítěti přijít v co nejmladším věku do kontaktu se značkou a vytvářet tak pouto s klubem hned od mala.

FC Hradec Králové se orientuje na nejmladší generaci alfa, vychází ze statistiky fanouškovství vznikající do 14 let, stejně jako klub z Letné. Marketingový ředitel toto nastavení vysvětluje nejistotou dostatečného zájmu o fotbal, kterou následující roky představují: „*Turbulentní doba nabízí pro mladou generaci tak velkou paletu možností, že se může při jejím opomíjení stát, že na fotbal za dvacet, padesát či sto let nikdo chodit nebude. Starší generace jednou zmizí, a co poté?*“ Klub se proto snaží o spolupráci se školami, kterým umožnil prohlídky nové arény, včetně vzhledu do hradecké historie, a společně s tím nabídl všem příchozím voucher 1+1 zdarma na utkání s Mladou Boleslaví. Zástupce klubu se vyjádřil v této věci jednoznačně – chce dělat vše pro to, aby došlo ke generační obměně fanouškovské základny Hradce. Tento záměr je podložen i daty, nejen pocity a intuicí.

FK Jablonec vnímá vysoký věkový průměr svých fanoušků. Jejich cílem ovšem je přivádět na stadion mladé lidi, „*oslovovat je a jít jim více naproti, ať již obsahově, tak i technologicky*“, uvádí ředitel komunikace. Svých starších fanoušků si váží, vnímají však, že skrze ně není možné získávat přidanou hodnotu v rámci rozšířeného zájmu o klub, ať již ve fanshopu, tak v online prostoru.

FK Teplice mají podobnou situaci, i přesto, že nijak daty podložené své vnímání o starší fanouškovské základně nemají. Zástupce klubu uvedl: „*Víme, že zde máme vyšší procento fanoušků v seniorském věku, na které je třeba cílit trochu jinak. Naším zaměřením je však na*

stadion dostat co nejvíce mladých, abychom se trochu posunuli k tomu, že nám publikum nebude stárnout. S tím určitě chci, abychom se do budoucna vydali cestou data marketingu.“ Stejně jako v Jablonci tedy i zde dochází ke shodě v odklonu primárního zájmu od starší populace a přizpůsobení svých aktivit té mladší, navzdory většinovému poměru fanoušků jiného věku.

SK Sigma Olomouc také vnímá situaci, opět bez statistického potvrzení, o rostoucím věkovém průměru svých fanoušků, což by rádi změnili. Stanoviskem je i zde cílení na mladší diváky. Tiskový mluvčí si je ovšem vědom protikladu, který tím vzniká: *„V tomhle směru se trochu bijeme. Když si postavíme do protikladu fanouška, který je v předdůchodovém věku a toho, na kterého chceme cílit se snahou vybudovat si novou generaci příznivců, tak se nám to rozchází. Bavili jsme se o tomto i s ohledem na zápasovou hudbu, že dnes již je trendy něco jiného. Nechceme nikoho vyloučit, vážíme si každého fanouška. Nechceme tedy těm, kteří již chodí několik let, brát jejich servis a komfort, zároveň však musíme jít s dobou a přizpůsobit se.“* Zástupce Olomouce tímto popsal dilema, které řeší více klubů. Na starší diváky je nahlíženo jako na osoby, které nepřináší dostatečný přesah a stačí jim pouhé minimum, tedy poskytnutí informace o termínu utkání a jméno soupeře. Mladší diváci jsou vnímání jako náročnější a je tak potřeba je motivovat a aktivovat intenzivněji.

SK Slavia Praha se ve svém vyjádření nechce vyloženě odklánět od určitých skupin lidí, s ohledem na starší populaci nabízí dokonce některé zápasy pro seniory zdarma. Ředitel strategické komunikace však vnímá potřebu *„směřovat pozornost hlavně na mladší generace. S příchodem nového majitele se znovu otevřela varianta navýšení kapacity stadionu o dalších deset až dvanáct tisíc míst, takže budeme muset během příštích pár let vybudovat základnu, kde si dalších deset tisíc lidí bude ochotno permanentku koupit. Těmto lidem je dnes třeba pět až osm let.“* Vyhlídka rozšířeného stadionu, který se bude muset zaplatit skrze prodané permanentní vstupenky, je hlavní motivací klubu k orientaci na mladší diváky.

5.4.2. Cílení na ženy, cizince a bydlištěm vzdálenější osoby

Odpovědi na strategické zaměření v rámci cílové skupiny se týkaly pouze věku, konkrétně ve spojení s mladšími generacemi, které kluby vnímají jako klíčové z dlouhodobého hlediska. Následovalo specifitější doplnění skrze dotaz na zohlednění pohlaví, cizinců a geografické struktury při tvorbě doprovodných programů.

Zaměření skrze doprovodný program na ženy, které dle teoretických východisek projevují v průměru nižší zájem o český prvoligový fotbal, nijak nerealizuje FK Jablonec. Sparta s Hradcem přizpůsobení také nemají i přesto, že marketingové aktivity zaměřené na

ženské pohlaví mimo hrací dny nebývají výjimkou. FK Teplice uzpůsobují sortiment ve fanzóně, SK Sigma Olomouc zas tuto skupinu čas od času oslovuje tematickými utkáními, strategický záměr zde však není. Nejpokročileji se v tomto ohledu jeví Slavia, která se snaží jak fanzónou, tak rozšířenou nabídkou nápojů zaujmout jak muže, tak ženy. Větší zaměření se na obě pohlaví bylo znát i skrze ženské derby odehrané na hlavním hřišti s podobnou nabídkou předzápasového programu mimo stadion, jako tomu je běžně pro zápas mužů. Slavia zde navazuje na své tvrzení, že diváka stále hledá, nesnaží se úzce zaměřovat pouze na jednu skupinu lidí, obecně záměr lákat na návštěvu utkání rodinu jako celek je zde silnější oproti zbylým týmům.

Cizince jako významnou cílovou skupinu z dlouhodobého hlediska vnímá Sparta a Slavia z důvodu svých plánů na větší kapacitu stadionu. Kluby argumentují potřebou zaměření se na turisty, aby bylo možné pravidelně doplňovat návštěvnost ke svým stávajícím fanouškům. Tohoto cíle se snaží aktuálně dosáhnout skrze větší zapojení anglických pojmenování či videí promítaných na LED obrazovkách. Častá je také spolupráce s influencery, se kterou Slavia experimentovala v rámci zaměření se na konkrétní národnost a následné sledování, zda se záměr projeví v prodeji merchandisingu ve fanshopu, kde pokladní evidují při nákupu národnost dané osoby při zjištění, že se nejedná o Čecha. Zajímavým doplněním u Slavie je občasné přizpůsobení nabídky sortimentu občerstvení v sektoru hostů dle národnosti soupeře v rámci evropských soutěží. S tím se pojí i nabídka tvorby fanzóny pro tento sektor, což platí i pro zápasy v domácí lize. Hradec potenciál vnímá skrze univerzitní studenty, jejichž součástí tvoří i studenti zahraniční. Jablonec se v tomto ohledu nijak nerealizuje a ani nezamýšlí potenciální kroky k rozšíření své fanouškovské základny o cizince, drží se zaměření pouze na svůj okres a Liberecký kraj. To stejné platí o Sigmě, ta však naopak eviduje potenciál, který přináší její fanouškovská základna sídlící do značné míry s přesahem samotného města, zde klub argumentuje historickým opodstatněním o úspěšné éře a tehdejší absencí početného konkurenčního prostředí. V případě Teplic připadá v úvahu v rámci geografické struktury oslovení lidí z Německa, touto cestou se však klub zatím nevydal i přesto, že vnímají občasné návštěvy osob z tohoto státu, nikoliv však ve velkém. Jedním ze záměrů je tento potenciál do budoucna prozkoumat více a vytvářet tak například konkurenci příhraničnímu konkurentovi Dynamo Drážďany. Mimopražské zaměření Slavie je na základě turbulentního poválečného období, během kterého došlo ke ztrátě silného postavení v hlavním městě. Ovšem ani Sparta ve svém geografickém zaměření nezaostává a je si vědoma své silné pozice ve více regionech. Hradec v neposlední řadě může podobně jako Olomouc brát v potaz informaci vyplývající

z jejich marketingové analýzy, která ukázala fanouškovské zastoupení přesahující pouhé hranice města, s dosahem na celý Královéhradecký kraj.

5.5. Shrnutí dosavadních informací s doplněním respondentů

Většina zkoumaných klubů nemá představu o tom, jaké je demografické a geografické složení fanoušků, kteří jim přichází na domácí utkání. Polovina sbírá skrze nákup vstupenky online formou pouze emailovou adresu. Ze druhé poloviny je jen Sparta týmem, který získává informace nad rámec pouhých kontaktních údajů. Tato realita komplikuje jednak možnou personalizaci zážitku pro jejich fanouškovskou základnu, zároveň s tím znemožňuje jednoduchou komunikaci zpětné vazby. Ta sice probíhá, ovšem ve velice omezené a nepravidelné formě, v rámci rozesílaných dotazníků. Fotbalové kluby mají samozřejmě více možností, jak oslovovat veřejnost. Sociální sítě bývají logickou alternativou při absenci dat pramenících ze samotného zápasu. Zde je ovšem složité oddělovat fanouška od pouhého návštěvníka profilu. Statistiky z těchto stránek nejsou metrikou, dle které se dá usuzovat struktura příznivců, což ostatně zmínil i ředitel marketingu a komunikace FK Teplice: *„Samozřejmě jsou k dispozici informace pramenící ze sociálních sítí, tam však tu podstatnou část fanoušků nevidíme, není to pro mě relevantní vzorek, ze kterého by se dalo vycházet.“*

Lze argumentovat, že znalost těchto údajů přeci není podstatná, pokud klub prosperuje. Je důležité znát konkrétní údaje o lidech sedících na sedačkách, když je pokaždé vyprodáno? Vyprodáno však bohužel pravidelně nebývá, pouze Sparta a Slavia mohou v rámci aktuální sezóny evidovat přiblížení se této velice pozitivní statistice. Jedná se u Sparty pouze o vliv aktuálního úspěšného sportovního období? Sám marketingový ředitel klubu si tímto není jistý: *„Máme teď specifickou situaci, kdy je každé domácí utkání vyprodané. Těžko soudit, zda se jedná o objektivní realitu či důsledek vítězné vlny poté, co se čekalo na úspěch devět let.“* Dá se očekávat u Slavie pokles průměrné návštěvnosti jako tomu bylo po vítězných letech 2006 až 2009? Jak se dá nahlížet na případ Hradce? Několik let byly jednoznačně na chvostu počtu diváků na domácích zápasech, s přesunutím do nové arény je ovšem vše jinak. Vydrží tento trend i do dalších sezón?

Sparta se dostala do situace, která je dle slov zástupce klubu obdobná například u Manchesteru United či Realu Madrid, u kterých je takřka nemožné utkání bez placeného členství navštívit. Konkrétně tvrdí: *„Poptávaný zájem je teď opravdu ve fázi, že nelze fanouškovi zaručit místo například na derby bez toho, aby za tím nebyla nějaká nadstavba, kterou je třeba splnit. Jsem přesvědčen o tom, že na atraktivní soupeře se již lístky do volného*

prodeje nedostanou.“ Zmíněné zahraniční kluby ovšem evidují zájem o přímé sledování domácích utkání několik let v řadě. Svoji globální popularitou dosahují na příjmy pramenící z komerčních a sponzorských aktivit, které značně přesahují výdělky ze vstupného (Deloitte, 2024). Sparta ani Slavia zatím nemá jistotu neochvějného a silného produktu svého domácího zápasu atraktivního pro partnerské aktivace z důvodu kolísavé návštěvnosti, je však na zdárné cestě.

Hradec, Teplice, Jablonec a Olomouc od sezóny 2014/15 buď nedosahují na průměrné procentuální zaplnění stadionu minimálně z 50 % nebo se jedná o výjimečné ročníky. Ve všech případech, včetně pražských klubů z důvodu popsaných výše, je tak potřebné statistice o návštěvnosti věnovat pozornost. Studie o budoucnosti fanouškovství popisuje, že lidé se při návštěvě stadionu chtějí především bavit. To potvrzuje i ředitel komunikace FK Jablonec, který tvrdí, že *„fanouškovi je třeba nabídnout doprovodný program, to už je dnes nutná součást. Jen na fotbal chodí lidí minimum, většina se chce bavit.“* Význam zábavného prvku a odlišnou dobu, vyžadující moderní přístup, vnímají také v Hradci: *„Zábavné prvky na stadionu, a kolem něj, významně ovlivňují návštěvnost. Již to není pouze o sportovním výkonu.“* Úspěch v dosažení vysokých průměrných čísel návštěvnosti se dá rozdělit na dvě fáze – první je získání diváka, tedy dosažení toho, že dorazí poprvé na stadion. Druhou fází je snaha diváka udržet, aby měl důvod se pravidelně vracet, což ostatně zmiňoval také zástupce Olomouce: *„Je třeba, aby fanoušci měli důvod se na stadion vracet, protože tu strávili příjemný čas. V dnešní době to už rozhodně není jen o 90 minutách na hřišti.“*

Na potřebu doprovodného programu navazuje ředitel marketingu a komunikace Teplic s ohledem na strategické cílení všech klubů orientované na mladší generaci: *„Dnes již mladší generaci nenalákáte pouze na samotný sport, musíte je nalákat na něco kolem.“* Marketingoví zástupci působící ve fotbale vnímají potřebu nahlížet dnes na sportovní utkání, tedy nejvýraznější produkt profesionálních klubů, jako na časový úsek přesahující celkem devadesát minut samotné hry. Fanoušek dnes vyžaduje více, především ten, který je mladšího věku, kterého jak už bylo několikrát zmiňováno, kluby primárně chtějí z dlouhodobého hlediska. Marketingový ředitel Sparty vyloženě tvrdí, že fotbalové organizace potřebují mladou generaci a doplňuje svůj názor na strnulost a zastaralost samotného sportu: *„Fotbalové organizace potřebují mladou generaci, obzvlášť dnes. Malé děti u televizního přenosu nejsou schopné vydržet déle jak dvacet či třicet minut. Ano, hrají fotbal, to je baví, ale nebaví je jej sledovat.“* Tento populární sport musí tedy s ohledem na vyvíjející se dobu, která poptává zábavu, hravost a atraktivní prostředí, reagovat a přizpůsobit se na míru těm nejmladším, kteří určí, zda za několik let bude o český fotbal stále zájem.

5.6. Zápasový program

Předcházející shrnující kapitola částečně představila úvod k bližšímu pohledu na zápasové programy, které jednotlivé kluby svým divákům nabízí. Struktura této části je rozdělena lineárně na jednotlivé časové úseky hracího dne, od předzápasového programu mimo stadion, až po práci s fanouškem po závěrečném hvizdu. Následující stránky nabídnou vhled na odlišnosti a podobnosti mezi sledovanými subjekty, s doplněným zdůvodněním marketingových zástupců o nastavení, pro které se rozhodli. Zaměření je zde na marketingovou strategii klubů, kterou je potřeba cílit na mladší diváky. Struktura výzkumných otázek byla v průběhu rozhovorů přizpůsobována stanovené orientaci na mladší generaci se snahou zjistit, zda si jsou marketingoví zástupci vědomi svých realizovaných aktivit v souladu se záměrem, který mají stanovený i přesto, že ani v jednom případě se nejedná o pevně uchopený strategický rámec. Spíše je zde řeč o intuitivním definování potřeby snižovat průměrný věk svých fanoušků s návazným dlouhodobým přesahem.

5.6.1. Zasazení do kontextu celkového fanouškovského zážitku

Před popisem jednotlivých nabízených aktivit a způsobů interakce s fanoušky dle časových bloků zápasového dne je dobré nejdříve doplnit kontext, kterému se diplomová práce primárně nevěnuje. Jak bylo vymezeno v popisu práce, zkoumání je zaměřeno na doprovodné aktivity tvořící zábavu a atmosféru, nezohledňuje tedy například čistotu toalet či konkrétní nabízený sortiment občerstvení. Toto rozhodnutí bylo učiněno z důvodu možné specifikace a hlubšího porozumění. Je však samozřejmě obtížné kompletně nezahrnovat v rámci zážitku fanouška tyto prvky společně s délkou čekání v rámci průchodu turnikety či způsobu dopravy na zápas.

Úvod do kapitoly zápasového programu bude tedy věnován snaze o celkový obrázek toho, co divák může v rámci zápasového dne očekávat v kontextu tohoto základního servisu. Tvorba fanouškovského zážitku, který popisoval ředitel strategické komunikace SK Slavia Praha, začíná již cestou na utkání. Klub reaguje na svoji znalost pramenící z průzkumů o vyšším počtu mimopražských fanoušků a přizpůsobuje tomu dopravu v den zápasu. Slavia aktivně komunikuje s městskou částí o snížení dopravního zatížení přidáním většího počtu linek v daném časovém úseku. Společně s tím klub spolupracuje s Českými drahami na posílení vlakových souprav, které nově v den, kdy hraje Slavia, ve Vršovicích zastavují a již pouze neprojíždí. Příjemným doplněním pro fanoušky je také kyvadlová doprava nazvaná „Slavia express“, která umožňuje cestu ze Zličína a Černého Mostu ve dvou časových oknech, před

zápasem a po zápase. Je tudíž možné zaparkovat své auto na velkém parkovišti a z kraje Prahy se pohodlně dostat až ke stadionu bez mezizastávek navíc. Aktuálně klub řeší také vybudování zabezpečeného parkovacího místa pro kola společně s prostory kol sdílených, která by se mohla využívat. Právě doprava a přístupnost ke stadionu byla pro Slavii dlouholetým problémem, který se nejen tímto daří lépe uchopit.

Posílení dopravy bylo znát také při vyprodaném zápase Sparty proti Baníku Ostrava, klub navíc pravidelně upozorňuje skrze své komunikační kanály o včasném příchodu, z důvodu možného tvoření front před vstupy. Ostatně délka čekání při vstupu na stadion byla často zmiňovanou oblastí v rámci rozhovorů se zástupci klubů, zejména u divácky atraktivnějšího soupeře. Tato skutečnost je jedním z udávaných důvodů, proč kluby realizují předzápasové fanzóny a tvoří doprovodný program na stadionu. O těchto tématech však blíže až v následujících kapitolách.

S ohledem na občerstvovací servis je znatelný rozdíl u Slavie, která se snaží ve fanzóně nabízet skrze foodtrucky variaci burgerů či tacos. Divák měl také možnost ochutnat kuřecí křídla, langoše, donuty různě ztvárněné ve slávistické identitě či například bramborák se zelím. Nápojové menu, mimo klasické pivo a běžně nabízené nealkoholické nápoje, zaujalo také domácími limonádami, či možností zakoupit si Aperol Spritz nebo čepované prosecco. Podobnou strukturu nápojů je možné nalézt také v teplické fanzóně, kde se zas primárně specializují na burgery ze stoprocentního hovězího masa, které jsou občas tematicky pojmenované, například po klubových legendách. V Hradci se snaží svojí nabídkou přizpůsobit dětským chuťovým buňkám například skrze stánek s popcornem. V Jablonci zas cukrovou vatou. Sparta a Olomouc také dbají na rozšířený sortiment občerstvení, klasikou však zůstává klobása či cigáro v bagetě, které jsou i u zbylých klubů stále tradiční variantou s neochvějným postavením. Především v případě Sparty je zde cítit rozdíl v nabídce plynoucí z nerealizované fanzóny. Dle marketingového ředitele se však povedla zrychlit za poslední roky doba čekání na objednávku, která byla fanoušky často připomínkována, a tudíž s ohledem na toto téma klíčová.

Sparta má celkově značné problémy se svým zastaralým stadionem, což je jedním z důvodů jejich plánovaného přesunu do nového. Letná již nevyhovuje současným potřebám a působí tak marketingovému týmu často těžce řešitelné situace. Rozdíl je znát především v porovnání s novou arénou v Hradci Králové, která svojí čistotou a zázemím oproti ostatním vyniká a umožňuje tak nabízet fanouškům kvalitnější servis. Jablonec a Olomouc se, podobně jako Sparta, potýkají se zastaralým stadionem, což se projevuje například v omezenější práci se zvukem či osvětlením, než je tomu na Slavii i u zmiňovaného Hradce.

Dle přímého pozorování zápasů je však důležité doplnit, že i přes nevyhovující zázemí je stále možné své podmínky zlepšovat na maximální možnou mez. Zde se dá vyzdvihnout právě pražská Sparta, která se i přes viditelné limity stále snaží svůj domácí stánek zlepšovat vnějším brandingem stadionu či obrazy na chodbách. V případě Olomouce, Jablonce a Teplic působí ze stylistického hlediska například jejich využití reklamních ploch nevkusně a nejednotně. Poslední zmíněný klub slouží také jako dobrý příklad v rámci toalet, které se do určité míry nedají s ohledem na limity stadionu kvalitou tolik posouvat výše, absence odpadkových košů či papírových ručníků je však záležitostí, která se dá řešit. To stejné se týká i bezhotovostního placení, které u některých stánků nebylo možné.

5.6.2. Předzápasový program

Jednotlivé kluby přistupují ke svému předzápasovému programu trochu odlišným způsobem, je zde však možné sledovat mnoho průníků, především z důvodu vzájemné inspirace. Následující dvě podkapitoly, rozdělené na aktivity nabízené mimo stadion a na stadionu, popíší časový úsek před výkopem utkání, který lze již aktivně s daným klubem strávit. Právě předzápasový program je nejobsáhlejší částí, jelikož v porovnání s poločasovou přestávkou a dobou po zápase, je zde největší prostor k možné aktivaci partnerství, finančního přínosu či obecně komunikace s fanouškem. Kluby si jsou této skutečnosti dobře vědomé a čím dál tím více na těchto pár hodin předcházejících sportovnímu výkonu dbají.

V návaznosti na vyjádření zástupce Slavie o tvorbě zážitku fanouška již při dopravě na zápas lze teď navázat, jelikož jeho vyjádření se týkalo také informačního servisu, který klub svým fanouškům, s ohledem na doprovodný program, poskytuje. Nejen Slavia nahrává skrze své komunikační kanály rozpis aktivit, které bude možné v den utkání zažít. Teplice se snaží v maximální míře komunikovat svoji fanzónu a časový harmonogram celé akce, využívají k tomu jak své profily na sociálních sítích, kde se většinou informace shrnou v rámci jedné grafiky, tak ale také svou klubovou aplikaci s detailním popisem s proklikem na webové stránky. Klub navíc doplňuje svoji komunikaci také o mailový newsletter. Odbavení grafikou na Facebooku či Instagramu praktikuje také Hradec a Jablonec, v případě prvně zmiňovaného se jedná o návaznost na jejich stadion, tedy „Show pod lízátky“. Olomouc a Jablonec nedisponují mobilní aplikací, musí si tedy vystačit nad rámec grafiky na sítích jen s newsletterem, zasílaným osobám, které jim jsou s ohledem na omezení kontaktních údajů k dispozici. Jedná se tedy o informování pouze těch, kteří buď zakoupili vstupenku online přes ticketingový systém, nebo těch, kteří jsou držiteli permanentní vstupenky a klub u nich má k dispozici kontaktní údaje.

Velice podrobnou a komplexní zprávu připravuje ovšem svým fanouškům Slavia. Ta skrze svoji aplikaci a webové stránky do detailu rozebírá, co vše bude k vidění a v jakých časových blocích. Informace se ovšem netýkají pouze zážitkových aktivit, jedná se také o představení možností dopravy, zda budou nějaké novinky v rámci občerstvení, jestli je speciální dress code či tematické zaměření. „*Fanoušek tedy v dostatečném předstihu ví, na co se může těšit, a jak dlouho dopředu má na stadion dorazit,*“ doplňuje ředitel strategické komunikace.

Před přikročení k další části je důležité dodat, že pouze tři kluby, z celkových šesti pozorovaných, mají přesně stanovený scénář utkání. Tedy časový harmonogram minutu po minutě dle toho, co se buď má dít na hrací ploše, nebo se má odprezentovat skrze LED obrazovku. Jedná se o Spartu, Slavii a Hradec. Ostatní týmy sice představu o tom, co má probíhat mají, nemají ji však jasně sepsanou, což může komplikovat jednak pravidelnost nabízeného obsahu, tak ale především svižnost a plynulost. Z přímého pozorování utkání vyplynuly znatelné rozdíly mezi kluby, které se dle scénáře řídí a mezi těmi, které ne. Dlouhé časové prostoje působily neprofesionálně a zároveň se s tím klub obíral o příležitost důležitých sdělení směrem k přichozím divákům, ať již v rámci informačního servisu s ohledem na dění v klubu, nebo partnerská plnění.

5.6.2.1. Fanzóna

Způsob strávený před fotbalovým utkáním se za poslední roky výrazně změnil. Nebylo běžné, aby kluby realizovaly doprovodné programy, které by fanoušky motivovaly na stadion přicházet v časovém předstihu, jak ostatně říká strategický ředitel komunikace SK Slavia Praha: „*Program je teď opravdu bohatý. Dříve zápas vypadal tak, že někde poblíž Edenu (pozn.: stadion klubu) se šlo s kamarády dvě/tři hodiny před výkopem do hospody a zhruba půl hodiny do začátku se přesouvalo ke stadionu. Nebyl zde tedy žádný větší vztah ke klubu, ten se tvořil pouze těch devadesát minut zápasu.*“ Velice obdobné vyjádření sdělil také marketingový ředitel AC Sparta Praha: „*Je zajímavé na toto pohlížet několik let starou optikou, kdy bylo naprosto běžné přicházet chvíli předem. Nikoho vlastně ani nenapadlo být na stadionu dříve. Co bychom tam dělali? Raději se trávil čas v hospodě tak dlouho, jak to jen šlo, a následně se rychle prodat na své místo, ideálně v čase, kdy hrála úvodní hymna.*“

Je zajímavé si dnešní situaci s tou, ne zas tolik let starou, porovnat. Sami představitelé marketingových oddělení nejpopulárnějších fotbalových klubů u nás vnímají v tomto markantní rozdíl a asi jen těžko si již představují, že by tomu mohlo být opět tak, jako dříve.

Následující text nabídne pohled na to, jakým způsobem jednotlivé kluby s fanouškem v rámci předzápasového programu mimo stadion pracují. Diplomová práce, jak bylo vymezeno,

ovšem nezohledňuje aktivity mimo zápasový den či komunikaci online formou. Specifikace je tedy zaměřená na fanzóny, které se nachází v bezprostřední blízkosti stadionu. Ne všechny sledované kluby však fanzónu svým fanouškům nabízí. Souhrnné zobrazení nabízí následující tabulka, doplněná i o zdůvodnění marketingových zástupců.

Tabulka 10: Realizují dané fotbalové kluby fanzónu?

Klub	Má klub fanzónu?	Z jakého důvodu klub realizuje/nerealizuje fanzónu?
AC Sparta Praha	Ne	Marketingový ředitel: „Z objektivních důvodů tady fanzóny neděláme. Za prvé nemáme ideální možnost, kde by mohla být. Letenská pláň, která může přijít v úvahu, nemá žádnou infrastrukturu, o kterou bychom se mohli opřít a je tak pro nás příliš drahá. Finance na jeden zápas se pohybují v opravdu vysokých číslech, byť se o tom kontinuálně bavíme. Zadruhé, naše lokalita to tak trochu odbaví za nás. Vždy říkám, že náš stadion má geniální umístění, i přes limity týkající se parkování. V okolí je mnoho restaurací, Letenské sady, Stromovka, Vltavská, a další. Tohle beru jako jednu velkou fanzónu. Nemáme tedy k realizaci pádný důvod a určitě nechceme vytvářet něco umělého jen proto, aby to bylo.“
FC Hradec Králové	Ano	Marketingový ředitel: „Fanzóna nám slouží především jako gastro zóna, aby pokryla požadavky a potřeby všech lidí. Zároveň je naším cílem, aby se fanoušci dobře bavili a byli správně naladěni před zápasem.“
FK Jablonec	Ano	Sportovní manažer: „Pocitujeme, že lidé přijdou dříve, což vnímáme jako cíl této aktivity. Vznikne větší tržba plynoucí z nákupu občerstvení a prodeje ve fanshopu, dorazí více dětí. Tady je totiž problém v tom, že průměrný věk našich permanentkářů je nad padesát let. Potřebujeme si tedy vytvořit vztah s mladší generací. Vnímám jako klíčovou věc prohlubování spojení s naší akademií a celým okresem.“
FK Teplice	Ano	Ředitel marketingu a komunikace: „Mimo cílení na mladší generaci fanoušků a dostat lidi dříve na stadion je zde také snaha o odklonění návštěvnosti od sportovní úspěšnosti. Je to cesta, jak lidi na stadion dostat a udržet je, i když se nebude sportovně dařit.“
SK Sigma Olomouc	Ano	Tiskový mluvčí: „Snažíme se dát lidem nadstavbu k devadesáti minutám zápasu, aby to nebylo jen o klobáse v rámci poločasové přestávky a tím by bylo hotovo. Chceme, aby s námi strávili více času, a s tím i ukazovat, že návštěva fotbalu může být příjemně stráveným časem a zábavnou volnočasovou aktivitou pro celou rodinu, bez ohledu na typu utkání či atraktivitě soupeře.“
SK Slavia Praha	Ano	Ředitel strategické komunikace: „Šlo nám o rozšíření fanouškovského zážitku z 90 minut minimálně na 270, vytvořit více afinitní vztah lidí ke Slavii, aby chtěli trávit čas na stadionu, a ne jinde. S tím zlepšit průchodnost koridorů a mít možnost propojení tematických zápasů skrze nabízené stánky nebo doprovodný program. Dnes je pro nás fanzóna pevnou složkou marketingového mixu. Skrze ni si můžeme realizovat například představení dresů, koncerty, dnes už skoro cokoliv.“

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumu

AC Sparta Praha z objektivních důvodů nevytváří pro své příchozí diváky fanzóny. Opět se zde dostáváme k provázanosti s limitujícím zastaralým stadionem. Úvahy nad tvorbou této aktivity ovšem klub měl, a dokonce jich již pár realizoval, například v rámci oslav titulu, či tematického utkání ve spolupráci s armádou. Marketingový ředitel však argumentuje, že klub vždy musí pohlížet na své specifické prostředí, tedy nevytvářet něco jen z důvodu konkurenčního tlaku, se kterým se především s ohledem na realizaci fanzóny u pražského rivala setkal. *„V tomto to například oproti Slavii máme odlišné. Jejich lokalita k tomu vybízí. Možností, jak trávit čas před utkáním, tam tolik nemají. Dále je potřeba zmínit, že jejich stadion je uzavřený, to my máme jinak. Naše prostory mimo tribuny jsou otevřené, prostorné a nabízejí možnost shlukovat lidi zde, s dobrým výhledem mimo stadion. Lidé jsou tedy vlastně stále venku, na otevřeném prostoru, ale již cítí Spartu všude kolem,“* doplňuje zástupce Sparty.

Marketingový ředitel FC Hradec Králové si ověřil se svým týmem zájem o fanzóny na začátku aktuální sezóny. Po úspěchu museli přistoupit ke spolupráci s externí firmou a od té doby ji realizují pravidelně. Na fanzónu se nahlíží především z pohledu gastro zóny, fanouškům je tak nabídnut sortiment, který již uvnitř stadionu není k dispozici. Klub se zde inspiroval pražskou Slavií. Hradec rozlišuje skladbu aktivit své fanzóny dle soupeře. U atraktivnějších předpokládá vyšší návštěvnost a snaží se tak o velkolepější zážitek. Marketingový ředitel však sám toto nastavení zpochybňuje: *„Cítím, že bychom naopak měli vyvíjet větší činnost u těch neatraktivních soupeřů a spíše se snažit nabízený program ustálit a nediferencovat“*. Zaměření klubu na konkrétní cílovou skupinu není, dle informací z rozhovoru je snahou dělat fanzónu zatím pro všechny. Hradec nijak neeviduje počet lidí, kteří fanzónu navštíví.

FK Jablonec by rád skrze fanzóny snížil věkový průměr svých fanoušků. To, zda mají kýžený přínos, klub nijak neměří, vnímá však subjektivně, že přijde více lidí, alespoň dle slov sportovního manažera. Ředitel komunikace se však vyjádřil odlišněji: *„Trochu s tím válčím. Přínos má, když děláme akci, že mají třeba děti vstup zdarma a přijde jich tak více. V těchto případech je dobré fanzónu mít, hojně se těmi nejmenšími využije“*. Dále doplňuje rozdělení cílení fanzóny na dvě fáze s ohledem na nábor dětí do akademie. V první fázi je snaha zaujmout tatínky. Ve druhé, s blížícím se nábořem, je však záměrem aktivněji komunikovat směrem k dětem, sledovat potenciální šikovné hráče a informovat je o možnosti stát se součástí klubu. V závěru sezóny se již předávají letáčky s konkrétními informacemi. Právě provázanost s akademií je zde klíčová. Klub se snaží ji co nejvíce rozšiřovat i z toho důvodu, že její představitelé následně pomáhají v rámci zápasového programu. Klub, jak bylo stanoveno v základním představení na úvod praktické části, se snaží dělat marketing nízkorozpočtově. Z toho důvodu je interní zajištění celé fanzóny ve spolupráci s partnerem naprosto klíčové,

finanční prostředky na externí agenturu nejsou k dispozici. Náklad navíc spočívá pouze v občasném poptání fotbalových šipek. Celkový rodinný přístup, který byl zmiňován, se projevuje skrze jednotlivé pracovníky, kteří si ve fanzóně organizují svůj stánek: „*Například kluk, který nám zajišťuje ve stáncích catering, se teď sám rozhodl, poté co viděl, jaký fanzóna vzbuzuje zájem, že nám k programu dodá DJe,*“ popisuje zástupce klubu a dodává, že u nich není nic strojové, je to především o lidskosti a vypomáhání si. Fanzóna se především z důvodu kolísavého počasí na severu Čech pravidelně nerealizuje. Její umístění je již za ticketingovou zónou, z důvodu omezených prostorů kolem stadionu. Tímto vzniká nepříjemnost způsobená neprůchozím stadionem. Lidé, kteří tak chtějí z jiného vstupu fanzónu navštívit, musí absolvovat dvojitý průchod turnikety, což je skrze klubové nastavení s pořadateli umožněno. Děti však prý v drtivé většině z tohoto důvodu mají místa na hlavní tribunu, tedy poblíž fanzóny.

FK Teplice využívají pro účely fanzóny spolupráci s místní školou, která z důvodu stejného majitele, je bezplatná. Podobně jako FK Jablonec, i zde je důležité zacházet s financemi rozvážně. Klub má výhodu ve své možnosti využití umělé trávy vedle stadionu, čímž může nabídnout větší množství různorodých aktivit. Původní záměr bylo fanzónu realizovat pouze na velké zápasy. Dle ředitele marketingu a komunikace se však sklidil výrazný úspěch, na jehož základě usoudili, že by byla škoda ji nemít pravidelně. To se klubu daří držet, bez ohledu na aktuální počasí. „*Fanzónu realizujeme včetně prosincových zápasů, i přes často nepříznivé počasí nám desítky dětí vždy dorazí, vidíme tedy, že se to vyplatí*“. Klub rozděluje dle podnebí variantu fanzóny na umělé trávě a variantu na ochozu stadionu za ticketingovou zónou, která je o něco skromnější. Klub se tímto předzápasovým programem snaží nalákat mladší generaci a vzbudit tak v nich zájem o teplický fotbal. Společně s tím však chce zaujmout i doprovod rodičů, tedy rozmezí přibližně pěti až čtyřiceti let, dle slov vyplývajících z rozhovoru. Zástupce klubu dodává, že zastoupením DJe a občerstvení však může obsáhnout i osoby mimo rodinu kolem pětadvaceti let. Mimo to je zde také snaha o odklonění návštěvnosti od sportovní události a dřívější příchod diváků na stadion. „*Počáteční myšlenkou byla tvorba celistvého zážitku, že si fanoušek po zápase řekne ano, sice se nedařilo, třeba se prohrálo, ale dal jsem si ve fanzóně dobré jídlo, děti se bavily, tak půjdeme za čtrnáct dní zase*“. Zástupce klubu doplňuje svoji zkušenost ze setkání s představiteli anglického klubu Stoke City, kteří i přes vyprodaný stadion ve fanzóně vidí smysl v rámci lepší monetizace fanoušků. Klub si ověřuje přínos fanzóny skrze dotazníky, zástupce klubu udává, že přibližně 50 % respondentů uvedlo minimálně jedno navštívení. Zároveň zde vyvstaly komentáře žádající pokračování i v zimních měsících. Teplice navzdory tomu, že mají starší fanouškovskou základnu, tak svoji

fanouškovskou zónu těmto věkovým skupinám nepřizpůsobují, maximálně skrze autogramiády.

SK Sigma Olomouc byla mezi prvními kluby, které s tvorbou začaly, první fanzóna byla již v roce 2022. Dle tiskového mluvčího se dá klub považovat v uvozovkách za „průkopníka“ v našem prostředí. Za tuto aktivitu si klub vysloužil marketingovou cenu Lukáše Příbyla od Ligové fotbalové asociace. Zástupce klubu doplňuje, že se postupně přidaly i další kluby, především Slavia, jejíž přístup v podobě jakéhosi food festivalu se mu velice zamlouvá. Klub si je vědom potřeby dávat lidem nadstavbu k pouhým devadesáti minutám zápasu. Chtějí, aby fanoušci s nimi strávili více času a ukázat skrze tuto aktivitu, že fotbal může být příjemně stráveným časem a zábavnou volnočasovou aktivitou pro celou rodinu, bez ohledu na samotné jádro sportovního utkání. Až na výjimky extrémního počasí Sigma realizuje fanzónu pravidelně. Nachází se mimo ticketingovou zónu před vstupem na hlavní tribunu. Dle slov tiskového mluvčího je zde komplikovaná situace s prostorem a stále hledají ideální umístění. Není prý však tolik možností, kam dále růst. Zároveň je tímto bohužel omezená přístupnost pro lidi, kteří mají vstup ze druhé strany stadionu, dle dotazníkového šetření se to projevilo v odpovědích. Klub byl překvapen, že velké procento lidí nikdy fanzónu nenavštívilo i přesto, že chodí na zápasy pravidelně. Záměrem je primárně na fanzónu lákat děti, z toho důvodu mívají vstupenky na hlavní tribunu, aby byl umožněn jednodušší přístup. Olomouc, podobně jako Hradec, rozlišuje svoji nabídku aktivit dle atraktivity soupeře. Prý však také dost záleží na aktuální dostupnosti atrakcí. Klub nijak neeviduje počet lidí, který do fanzóny dorazí. Jediným týmem, který si návštěvnost zaznamenává, je Slavia.

SK Slavia Praha je často skloňovaným klubem ve spojitosti s předzápasovou fanzónou. Klub se obecně snaží přinášet divákovi unikátní zážitek pro každé domácí utkání a tím pádem vždy skladbu fanzóny částečně modifikovat. S externí agenturou spolupracuje na typologickém zaměření. Slavia si například stanoví, že bude mít zápas věnovaný veteránům, na základě čehož agentura přijde s nápady, jaké aktivity by bylo dobré zahrnout a jakým způsobem. Poprvé tým z Vršovic začal s fanzónou na jaře roku 2023, od té doby ji drží pravidelně. Původně obsahovala jen pár food trucků, postupem času však klub zjistil její skutečný potenciál. „*Ted' je situace taková, že máme pořadník prodejců, kteří by rádi svůj stánek součástí fanzóny měli a chtějí po nás, abychom ji rozšířili,*“ uvádí zástupce klubu. Dnes se tedy dá mluvit o komplexním mechanismu tvořícím jednu ze silných částí komunikace klubu směrem k fanouškům. Svoji popularitou klub nalákal také pozornost partnerů, kteří si zde teď realizují své doprovodné aktivity. Tento multiplikační efekt tak ještě o úroveň výše pozvedl celý zážitek. Zajímavým doplněním je také možnost pronést si zakoupené občerstvení dovnitř stadionu, což nebývá dle

slov zástupce klubu jinde běžné. Fanzóna se nachází na dvou místech kolem stadionu u vchodu číslo 2 je větší, u vchodu číslo 4 menší. Klub nabízí v případě zájmu vytvoření fanzóny i pro sektor hostů. Slavia i Hradec navíc nabízí k fanzóně doplnění i hospody, kde lidé mohou trávit čas před utkáním. Jedná se tedy o další prvek, který klubům přináší zisk.

5.6.2.1.1. Časové ohraničení

Doplnění detailního popisu o způsob, jakým klub uvažuje nad realizovanou fanzónou, poskytne také časové ohraničení s ohledem na otevírání vstupů na stadion.

Tabulka 11: Časový harmonogram fanzón

Klub	Start fanzóny	Konec fanzóny
FC Hradec Králové	Dvě hodiny před výkopem	Po poločasové přestávce
FK Jablonec	Jednu hodinu před výkopem	Po poločasové přestávce
FK Teplice	Fanzóna na umělé trávě: Tři hodiny před výkopem	Fanzóna na umělé trávě: Hodinu do startu utkání
	Fanzóna na ochozu stadionu: Dvě hodiny před výkopem	Fanzóna na ochozu stadionu: Se startem utkání
SK Sigma Olomouc	Jednu hodinu před výkopem	10/15 minut před startem utkání
SK Slavia Praha	Tři hodiny před výkopem	Po poločasové přestávce

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumu

FC Hradec Králové a SK Slavia Praha, umožňují fanouškovi strávit dlouhý čas s klubem před tím, než začne utkání, v případě Slavie je zde ještě o hodinu delší úsek, to stejné platí i u Teplic. V případě prvních dvou zmiňovaných je fanzóna ponechána i v průběhu prvního poločasu, diváci tak mají možnost ochutnat rozšířený sortiment občerstvení po delší dobu. Zábavné doprovodné aktivity jsou však se startem utkání již ukončeny. Slavia ponechává pro poločasovou přestávku pouze fanzónu u vchodu číslo 2, kterou ohraničuje, čímž umožní volný průchod ven z útrob stadionu. Hradec v tomto má proces komplikovanější, po navštívení venkovního prostoru o poločasové přestávce je následně potřeba opět projít turnikety, což tak znamená celkové časové prodloužení a tvoří se tím fronty, které způsobují pozdní příchod na sedačky na druhou polovinu hry.

FK Jablonec je jediným týmem, který po dobu první půle a poločasové přestávky ponechává jak stánky s občerstvením, tak i zábavné doprovodné stanoviště. Toto děti samozřejmě velmi oceňují, otázkou však je, zda je to správné. Dle posouzení vyplývající z návštěvy utkání to způsobilo spíše odvedení pozornosti od druhého poločasu.

FK Teplice rozlišují své fanzóny mimo jiné i časově, a to z toho důvodu, že jedna je za ticketingovou zónou, tudíž může fungovat až do startu utkání, zatímco druhá je mimo vchod na stadion, v relativní velké vzdálenosti. Klub se tedy uzavřením hodinu před startem utkání snaží o včasný příchod lidí na svá místa.

SK Sigma Olomouc láká své fanoušky do své fanzóny v rozmezí jedné hodiny před výkopem. Postupné ukončení probíhá přibližně čtvrt hodiny do začátku zápasu. Dříve byly tendence fanzónu následně přesunout za ticketingovou zónu a mít ji tak k dispozici i o poločase, fanoušci však dle slov tiskového mluvčího o ni v průběhu zápasu již zájem neměli. Zástupce klubu zároveň zpochybňuje, zda by nemělo být spíše snahou dostat diváky na svá místa dříve, aby jednak mohli podpořit hráče při rozcvičce, a zároveň se zamezilo čekání při průchodech. „*Je to pro nás zas inspirace a úvaha nad tím, zda by na stadionu těch aktivit nemělo být více a ladit tak do zápasového módu fanoušky již přímo na tribunách, jako se to daří třeba Slavii,*“ uvádí tiskový mluvčí SK Sigmy Olomouc.

5.6.2.1.2. Průběh fanzóny a její aktivity

Kluby se primárně zaměřují na mladší generaci, kterou skrze fanzónu chtějí oslovit. Zástupci marketingových oddělení se však vyjádřili, že je důležité zaujmout s příchodem dětí také jejich doprovod, tedy rodiče. Kluby s tím mívají také ambice neomezovat se pouze na tuto konkrétní skupinu, jako tomu je třeba v Teplicích, kde dle slov zástupce klubu by měla být ambice oslovit nabízeným programem také lidi ve věku kolem 25 let. Zajímavé porovnání je zde s ohledem na věkovou strukturu fanoušků klubů, která je mimo pražské týmy spíše staršího věku. S výjimkou Hradce a Slavie, kteří se snaží dle slov marketingových zástupců zaujmout v uvozovkách „všechny“, se ostatní kluby vůči starší generaci vymezují či ji minimálně neberou do takové míry v potaz. Jediná cílená aktivita, která se ve spojení se staršími zmínila, byla autogramiáda legend, nebo distancovaných, případně zraněných hráčů.

V případě FC Hradec Králové je snahou fanoušky naladit na blížící se utkání. Z toho důvodu se tak moderátor odebrává ven mimo stadion a snaží se příchozími diváky komunikovat skrze různé soutěže, doprovází je také maskot klubu Pan Lízátko. Klub spolupracuje se svou mládeží při obhospodařování malých fotbalových hřišť a střelbě na bránu. Klubové rozdělení aktivit dle atraktivity utkání umožňuje při věhlasnějším soupeři navštívit například fotokoutek, herní zónu s virtuálním fotbalem, či mobilní hřiště s představením fotbalových triků a parádek s míčem. Zajímavou ideou je zapojení soutěže o nejhlasitější zakřičení slova „gól!“, které baví jak děti, tak dospělí. Hradec je jediným klubem, který skrze společnost Tipsport realizuje tombolu s možností vyhrát finanční odměnu, kde se fanoušek může zapojit prostřednictvím

padesáti koruny. Z celkového vybraného obnosu je následně, mimo výhru pro jednoho vylosovaného šťastlivce, dána polovina částky na mládež. Votroci ve své fanzóně, která se táhne z venku po celé šíři protilehlé tribuny, poskytují mnoho míst k sezení v rámci stanů, které jsou dle slov marketingového ředitele ovšem velice nákladné a ve výsledku vyjdou až na polovinu celého dedikovaného rozpočtu. Fanzóna je dobře ozvučená reproduktory, což je dle zástupce klubu naprostým základem. Dále je zde jeden tematický stánek tak, aby bylo možné nalézt pro každý zápas vždy něco trochu jiného. Na Velikonoce dle informací z rozhovoru byla možnost nakreslit si kraslice a odnést si je poté domů. Na Vánoce se zas tvoří perníčky. Hradec do budoucna plánuje zapojit také fotbalové šipky.

Fotbalovými šipkami ovšem disponují v Jablonci, ty jsou klubu poskytovány skrze regionální firmu. Klub se rozhodl nerealizovat esportový koutek, jako tomu je v případě ostatních klubů, což ředitel komunikace zdůvodnil takto: „*Děti se u toho většinou zasekly na delší dobu a nevyužívaly tak pohybové aktivity*“. Toto byla komplikace jednak z důvodu toho, že chtějí, aby se děti především hýbaly a sportovaly, zároveň jim to omezovalo možnost vytipování si potenciálních dětí do své akademie. Mimo virtuální fotbal zde tedy klub nabízí nafukovací skluzavky, skákací hrad a již zmiňovanou střelbu na cíl. Součástí je také prohlídka auta v rámci spolupráce přes partnera s možností sjednání výhodnějšího kontraktu při domluvě koupě přímo na místě. Jednou za sezónu se klub snaží domluvit s místními hasiči na jejich prezentaci před zápasem, kde se vždy zdokumentují hrdinské příběhy záchranářů, čímž jsou potvrzena slova marketingového ředitele o snaze navázat větší pouto s regionem.

Vystavení hasičské techniky bývá jednou za čas také v Teplicích. I zde se klub snaží nabídnout svým fanouškům podobné aktivity, které již byly zmíněné. V rámci fanzóny na umělé trávě je možné zavítat do fotokoutku, děti si mohou užít skákací hrad s klouzačkou, či soutěžit o různé ceny s cílem trefit se pomocí kopnutí na cíl do děr v plachtě s vizuálem klubového maskota. Právě maskot celou fanzónu společně s moderátorem doprovází. Po celé polovině umělé trávy jsou rozprostřena stanoviště, která organizují studentky střední školy, se kterou klub spolupracuje. Je tak možné zahrát si na dvě malé branky fotbálek v menším počtu hráčů, zastřílet si z luku či si vyzkoušet opičí dráhu a různé hry zaměřené na balanc. Součástí také bývá Hit rádio se svým stanem a virtuální fotbal. Občas je připravena také autogramiáda. Bohužel ozvučení celé fanzóny je na velice nízké úrovni. Skladba nabízených aktivit je podobně jako u Jablonce zaměřena vyloženě na malé děti, zábava pro starší, ve věku přibližně od 13 let a výše je zde spíše jen skrze možnost zahrát si na herní konzoli. Varianta fanzóny umístěné na ochozu stadionu je skromnější, stejné aktivity se týkají však malování na obličej,

esportového koutku, opičí dráhy, střelby z luku a soutěže ve slalomu s míčem. I tato fanzóna je ozvučená s doprovodem moderátora.

Aktivity nabízené v Olomouci jsou do velké míry závislé na partnerovi, který daný zápas zprostředkovává. Pravidelně však bývá kopání na terč, autogramiády legend, nebo hráčů, kteří jsou zrovna zranění, či občasná soutěž maskotů.

Slavia se snaží nad rámec svého v uvozovkách „food festivalu“ zaujmout svými doprovodnými aktivitami především mladší fanoušky. Je zde možnost zahrát si fotbalový ping-pong, zkusit si udeřit co největší silou na plochu umělým kladivem, či dále také kopání na cíl, šipkový terč, měření rychlosti střelby, možnost vyzkoušet si reflexy brankáře, či fotbálek dva na dva v uzavřeném prostoru po vzoru Oktagonu. Nabízený program se často mění, především i s ohledem na partnery, kteří se zde snaží skrze své zábavné aktivity navázat spolupráci s pražským klubem. Nechybí ani Playstation zóna, DJ a prostor pro setkávání, kde si lidé mohou sednout do pивních stanů a trávit tak čas před zápasem společně.

5.6.2.2. Program na stadionu – úvod

Každý zkoumaný klub přistupuje ke svému předzápasovému programu na stadionu odlišně, v některých případech se však mohou nacházet shodné prvky. Jak již bylo řečeno, pouze Sparta, Hradec a Slavia organizují svůj program podle přesně daného scénáře. Toto se dá vnímat jako značná výhoda oproti klubům, kteří tento rozpis nevedou. Dle přímého pozorování utkání je možné potvrdit, že kluby, které vychází dle dané předlohy, působí směrem k veřejnosti kompaktněji a zvládají komunikovat větší množství informací.

Umožnění vstupu na stadion, a preferovaný příchod lidí na svá místa dle vyjádření marketingových zástupců shrnuje tabulka číslo 12. AC Sparta Praha, FK Teplice a SK Slavia Praha jsou kluby, které preferují příchod diváků na stadion již v rámci rozcvičky, ať již na nástup brankářů, kteří přichází dříve, nebo v rámci příchodu zbytku týmu, což je zhruba 35 minut před výkopem. Zástupce Slavie říká, že *„ideální by byl příchod již během rozcvičky brankářů, to však není zas tak reálné, spíše těch 35 minut předem, kdy nastupuje zbytek týmu“*. Slavii se daří v tomto čase minimálně domácí sektor za bránou v hojném počtu zaplňovat, což si ředitel strategické komunikace vysvětluje zavedením fanzóny. Dle jeho slov tomu také významně pomáhá to, že fanoušci začínají již v tomto čase fandit a tvořit atmosféru. Klub zde velice dobře doplňuje příchody na hrací plochu skrze animaci odpočítávání na LED obrazovce ve spojení se zajímavě zvolenou melodií hrající v reproduktorech. Vše zároveň komentuje moderátor, který tak motivuje fanoušky k ještě většímu ohlasu.

Tabulka 12: Preferovaný příchod diváků na stadion

Klub	Otevření vstupu	Preferovaný nejzazší příchod diváků
AC Sparta Praha	90 minut před výkopem	35-40 minut před výkopem (nástup hráčů na rozcvičku)
FC Hradec Králové	90 minut před výkopem	20 minut před výkopem
FK Jablonec	60 minut před výkopem	Nespecifikováno
FK Teplice	90 minut před výkopem	50 minut před výkopem (nástup brankářů na rozcvičku)
SK Sigma Olomouc	60 minut před výkopem	Nespecifikováno
SK Slavia Praha	90 minut před výkopem	40-50 minut před výkopem (nástup brankářů na rozcvičku)

Zdroj: Vlastní zpracování dle výzkumu

Podobně tomu je i v případě Sparty, která však odpočítávání nerealizuje, práce moderátora je zde však stejná. I jim se úspěšně daří zaplnit domácí sektor za brankou, čímž přispívají k podpoře svého týmu a celkové tvorbě atmosféry. Dle marketingového ředitele tento zvrát nastal při 300. derby, kde před zápasem probíhal hudební koncert a stadion tak byl zaplněn již hodinu před výkopem. Dodává: „*Lidé si uvědomili, že dorazit dříve s sebou nese větší klid a menší fronty na občerstvení.*“ Marketingový tým měl tímto potvrzení, že dřívější příchod lidí na stadion je možný, je však potřeba jim na oplátku za to nabídnout nějaký zajímavý program.

Hradečtí otevírají arénu hodinu a půl před utkáním, dle slov marketingového ředitele však dovnitř jde jen pár lidí. Uvádí: „*Není tedy efektivní v tuto dobu dělat nějaký honosnější program. Odbavíme informační servis, partnerské spoty a pustíme hudbu. Spíše chceme, aby se lidé pobavili ve fanzóně.*“ Klubem preferovaný příchod na tribuny je tedy definován na dvaceti minutách před začátkem zápasu, kdy již fanzóna záměrně žádný moderovaný program nenabízí.

Dle Teplic by příchod diváků již padesát minut před začátkem zápasu byl ideální, závisí však také na typu zvolené fanzóny dle počasí. V případě pozorovaného zkoumání byla fanzóna

umístěna na umělé trávě, tudíž moderovaný program mimo stadion končil hodinu před výkopem. Příchod diváků na tribuny byl ovšem velice pozvolný, atmosféra při nástupu hráčů nebyla nijak výrazná. Klub se vcelku vzdáleným umístěním své fanzóny od stadionu dostává do situace, při které má část fanoušků souběžně venku i uvnitř, podobně, jako tomu je v případě Hradce a Slavie. Zde však působí následný přesun dovnitř nekoordinovaně. Na toto téma odpověděl ředitel marketingu a komunikace takto: „*Zatím to nedokážu vyhodnotit. Pozoruji, že se část lidí jde podívat na rozsvičku, naopak zejména děti zůstávají ještě u jednotlivých stanišť venku. Myslím si tedy, že pro to, abychom zabavili všechny, je to takto výhodné*“.

V případě Jablonce a Sigmy Olomouc není konkrétně specifikováno, kdy by klub preferoval mít své fanoušky již usazené na místech. Dle zástupců klubů jim jde především o to, aby se netvořily fronty u vstupů a všichni stihli začátek utkání.

5.6.2.2.1. Přizpůsobení programu dle respondentů

Následující část nabídne popis předzápasových programů na stadionu s ohledem na to, zda se zde snaží kluby přiblížit jednak struktuře své fanouškovské základny, tak svému cílení na mladší generaci fanoušků. Nejdříve si však představíme odpověď marketingových zástupců na otázku, jestli se snaží své realizované aktivity nějakou cestou přizpůsobovat.

Marketingový ředitel AC Sparta Praha reagoval na dotaz, zda přizpůsobuje zápasový program dle své znalosti přibližně 70 % diváků na stadionu. Jeho odpověď zněla takto: „*Jednoznačně. Vycházíme z dat, sledujeme trendy. Dva roky zpátky jsme na stadionu DJe neměli a hráli jsme klasickou rockovou hudbu. Dnes se nám jich na utkáních střídá větší počet, kteří mixují aktuální populární písničky.*“ Zástupce Sparty dodává, že si velice váží starších fanoušků, kteří chodí již desítky let. Je však důležité vycházet mladé generaci vstříc a vytvářet atraktivní prostředí, kam by se chtěli vracet, jelikož oni představují budoucnost klubu. Na doplňující dotaz, proč je program, který si poté souhrnně s dalšími týmy představíme, koncipován tak, jak je, se dostalo odpovědi o primární motivaci, která se týká postupného naplnění stadionu a zamezení dlouhých front na občerstvení, tedy praktické důvody. Vtažení diváků do děje je vnímáno jako „*třešnička na konci toho, že základní servis bude fanouškům poskytnut v maximální míře.*“ Na zápasový program je zde tedy nahlíženo především z pohledu umožnění dřívějšího příchodu lidí na utkání, což má následné pozitivní dopady na komfort diváků.

Stejná otázka byla položena Hradci, tedy zda se snaží svůj zápasový program na stadionu přizpůsobit pro určitý segment lidí. Odpovědí marketingového ředitele byla snaha zavděčit se všem: „*Snazíme se zavděčit všem a fungujeme hodně podle pocitu a tak, jak to nejlépe umíme.*“

Určitě si však neřekneme, máme tady seniory, tak pustíme dechovku. Nebo naopak. Děláme to neutrálně pro všechny věkové skupiny“. Odpověď tedy zde navazuje na přístup praktikovaný i u fanzóny. Tedy snaha obsáhnout všechny. I navzdory vyjádření potřeby více vnímat potřeby mladé generace.

FK Jablonec jednoznačně vyjádřil snahu o snížení věkového průměru fanouškovské základny. Na otázku, zda se klub snaží svému záměru cílit na mladší populaci přizpůsobovat zápasový program, nabídl odpověď ředitel komunikace jen v rámci klubového magazínu, který je již pouze v digitální formě. Jablonec se snaží zjednodušovat dle moderní doby zacházení se vstupenkami skrze možnost nahrání do mobilních peněženek, zároveň umožnil placení po celém stadionu kartou. V rámci doprovodného programu již na stadionu, nikoliv v rámci fanzóny, však klub mladší generaci nic konkrétního nenabízí. Zástupce klubu sdělil: *„Máme především plnění partnerských povinností, hudba je tady asi stěžejní. Součástí je však i maskot, který se pohybuje v sektorech, kde je nevíce dětí“.* Maskot ovšem nefiguruje v každém domácím zápase, z důvodu chladného počasí. Po argumentaci, že hudba je stěžejní prvek následoval dotaz, zda se touto formou klub snaží oslovovat určitou cílovou skupinu lidí. Odpovědí byla snaha o mix tak, aby se oslovovala skupina jak mladších, tak i těch starších. *„Nemůžeme pouštět jen novou hudbu, musíme myslet na všechny,“* popisuje ředitel komunikace. Dodává však, že zhruba hodinu až půl hodinu do výkopu se hraje spíše moderní hudba, z důvodu dřívějšího příchodu mladší generace. Poté se postupně žánr mění, je to však ještě rozdělené rozcvičkou, během které se použije hudba preferovaná hráči.

Na stejné znění otázky odpovídal také ředitel marketingu a komunikace FK Teplice. Odpověď zde byla velice obdobná té, kterou poskytl FK Jablonec. Oproti fanzóně zde již není žádná konkrétní aktivita zaměřená na mladé diváky, jako tomu je třeba v rámci fanzóny. Hudba je i zde z repertoáru hráčské kabiny, konkrétně dle určení kondičního trenéra. *„Jsou to však takové ty klasické písničky, které neurazí,“*, popisuje zástupce klubu. Klíčovou zmínkou tedy byla hudba, která je však dle problémů se zastaralou infrastrukturou značně omezená, což limituje kupříkladu využití DJe, jelikož by dle slov zástupce Teplic reproduktory nápor neunesly. Toto ostatně mohlo potvrdit přímé pozorování utkání, v rámci kterého se dá konstatovat, že hudba je opravdu zastaralejšího data, nikoliv moderní. Zároveň s tím je dost potichu, zajímavé však je zesílení na ochozech stadionu oproti tomu, když divák sedí na sedačce uvnitř stadionu. Tento nepoměr je doplněn o naopak příliš hlasité vstupy moderátora, které přehlušily jednoznačně jakékoliv další dění na stadionu. Stejně jako v Jablonci, i zde figuruje postava maskota. V průběhu předzápasového programu plní především roli doprovodnou, v rámci vstupů zobrazených na LED obrazovce.

Na problematickou úroveň hlasitosti narážel tiskový mluvčí SK Sigma Olomouc, kterému prý občas stížnosti o hlasité hudbě chodí. Na dotaz, zda specifikují svůj program na stadionu pro určitý segment lidí odpověděl, že zde, oproti tomu, jak je to ve fanzóně, již klub nerozděluje, zda se jedná o mladší či starší fanoušky. „*Snážíme se to dělat vesměs pro všechny. Hudbu tedy dávat neutrální, a tak dále. Obecně nic speciálního nemáme, program na stadionu je dost pomalu se rozvíjející oproti té fanzóně, kde to žije více. Na stadionu je to o samotném fotbale.*“ SK Sigma Olomouc se tu potýká se zajímavým protikladem, kdy atmosféra je často lepší mimo stadion, než je tomu uvnitř. Místo postupné gradace tak fanoušek postupně přichází o zajímavý doprovodný program.

Protiklad zde jednoznačně tvoří Slavia. Ta si je vědoma potřeby orientovat se na mladší publikum, jelikož si tento cíl definovala s ohledem na budoucí rozšiřování stadionu a je tedy podstatně postupně vychovávat další generaci fanoušků, například skrze známé osobnosti, jak popisuje ředitel strategické komunikace: „*Dělali jsme DJ sety se známými interprety pro mladší generace a spousta jich kvůli tomu přišla. Oblékneme je do našich dresů a v nich pak vystupují. Máme spoustu celebrit či vlivných lidí v různých odvětvích, které klub propagují, v tomhle je to tedy obrovsky přidaná hodnota, kterou můžeme využívat*“. Cílení klubu její představitel dále popisuje například skrze nabídku slávistického panáčka v Robloxu nebo v Minecraftu ve fanshopu, tím se však již vzdalujeme od zaměření na doprovodný program na stadionu.

5.6.2.2.2. Průběh předzápasových programů na stadionu

Z důvodu realizace scénářů připravovaných pro každé utkání u AC Sparta Praha, FC Hradec Králové a SK Slavia Praha je možné rozdělit tuto část popisující průběh předzápasových programů na polovinu. První, věnující se týmům, které realizují své aktivity dle předem daného rozpisu. Druhá, která se bude zabývat zbylými týmy, tedy FK Jablonec, FK Teplice a SK Sigma Olomouc, které podle předem daného nastavení svůj program nekoncipují. Záměrem tohoto rozdělení je vyjádřit odlišnosti, které tyto přístupy představují.

5.6.2.2.2.1. AC Sparta Praha, FC Hradec Králové a SK Slavia Praha

Kluby, které disponují scénářem pro svá utkání, mají mnohem lépe uchopené aktivity, které jsou na stadionu k vidění. Primární rozdíl vyplývající z přímých pozorování utkání je spatřován v osobě moderátora. Všechny tři kluby mají obsah moderovaný jednou osobou, zpravidla doplněnou o hlasatele. Toto nastavení však není odlišné od toho, které je u Teplic, Jablonce a Olomouce. Rozdíl je však v nutnosti dodržovat skrze time management všechny

naplánované výstupy. Ve výsledku tímto vzniká propastný rozdíl, kdy je při zaměření se na jednotlivé komponenty zápasového programu jasné, že vše funguje dohromady. Tedy jak hudba, hosté, rozhovory, maskot, tak vizuály zobrazené na LED obrazovce. V případě Sparty a Hradce se navíc jedná o profesionály, kteří svým vystupováním dodávají celé atmosféře přidanou hodnotu, která ze subjektivního pohledu scházela u vršovického klubu, jenž je moderován skrze dlouhodobou spolupráci s konkrétními fanoušky.

U Slavie se však dá kladně hodnotit jejich předzápasové studio, v rámci kterého si představují aktuality, informace o soupeři, či třeba rozhovor se zástupcem mládeže, jehož gól byl zvolen jako gól měsíce.

V případě Hradce se lehce projevuje záliba marketingového týmu v hokeji, čemuž pomáhají na české fotbalové poměry velice kvalitní LED obrazovky. Aktivity na stadionu před startem utkání jsou vázány na interakci s fanoušky, moderátor chodí mezi jednotlivými sektory a zapojuje tak diváky do dění v rámci krátkých rozhovorů, nebo tipování výsledku. Pokaždé následuje pro daného respondenta drobná odměna, kterou občas předává i sám maskot. I v případě Sparty je běžné, že se moderátor v průběhu hodiny a půl před výkopem pohybuje na různých místech, což pomáhá lepší pozornosti diváka a vtažení do děje.

Detailněji kapitola nejdříve představí program klubu **AC Sparta Praha**:

Při porovnání těchto tří týmů se s ohledem na první přivítání na stadionu jevila nejsympatičtější AC Sparta Praha, jejíž moderátor ihned po otevření vstupů proaktivně mluví k prvním přichozím divákům. Za zmínku stojí také práce maskota, který vítá fanoušky již při příchodu ke stadionu, kolem jednotlivých vstupů a fanshopu. Jeho činnost je následně výrazněji vidět při střílení z tzv. „T-shirt gun“ do diváků. První půl hodina je pozvolná, což potvrdil i marketingový ředitel, který popisoval postupnou gradaci s blížícím se výkopem. Mimo informační grafiky a základní údaje sdělované do reproduktorů, se promítá také sezónní video či CSR aktivita klubu. Po přivítání brankářů na hrací ploše, režie společně s DJem reagují na ohlasy diváků, čemuž přizpůsobují hlasitost hudby. Sparta, jak již bylo v porovnání se Slavíí zmíněno, nerealizuje odpočítávání při nástupu svých hráčů. Toto je však nahrazeno třemi otázkami, kterými moderátor diváky vyzývá ke zvolání odpovědi „Sparta!“ V poslední půl hodině přichází na řadu video formát s hráči, který se pro každé domácí utkání obměňuje. Na pozorovaném zápase se tentokrát promítalo video s názvem „Dětská nej“ s hráčem A týmu, který odpovídal otázky zaměřené na oblíbené věci v dětství. Po informačních videích, partnerských plněních a prostoru pro DJe následovalo v závěrečné desetiminutovce video zaměřené na boj proti rasismu a následné představení klubu pro anglicky mluvící návštěvníky.

Na hrací plochu v tomto čase postupně přichází vlajkonoši, pouští se hymna, na kterou fanoušci reagují zdvižením šály nad hlavu, a probíhá nástup hráčů za zvuku ligové znělky. V mezičase do startu utkání probíhá většinou ceremonie a čtou se podruhé sestavy, tentokrát však s větším elánem. V mezičase hraje populární rapová skladba, která tak navazuje na moderní playlist po celou dobu předzápasového programu.

Následuje představení programu **FC Hradec Králové**:

Hradečtí, dle svého nastavení, preferují spíše čas fanoušků strávený ve fanzóně, které dávají velkou váhu. Toto se projevuje pozvolným naplňováním stadionu a je tím i ovlivněna celková atmosféra, která graduje pomaleji. Rozpis programu tudíž kopíruje tuto realitu, první třičtvrtě hodina se týká převážně prostoru „DJ time“ jak je na LED obrazovkách tento čas pro DJe nazýván. Občas je možné na LED obrazovkách zaregistrovat přání k narozeninám či jakýkoliv jiný typ blahopřání, či zprávy. Toto jde jednoduše zakoupit přes aplikaci. Moderátor se po úvodním přivítání diváků a sdělení základních informací odebírá na pár minut do fanzóny, kde společně s maskotem pomáhá postupně gradovat atmosféru. Při nástupu brankářů na rozsvičku je již zpátky, velkolepé přivítání po vzoru Slavie či Sparty zde však není. Zhruba čtyřicet minut do výkopu se program začíná více plnit, hrají se oblíbené písničky vybraného hráče, maskot střílí do diváků skrze „T-shirt gun“ hradecká trika a režie pouští mimo partnerská plnění také teaser na plánovaný klubový obsah na sítích. I v případě Hradce dochází k nástupu vlajkonošů, ve výjimečných utkáních je doplněn také o taneční představení. Pár minut před začátkem zazní píseň s názvem „Nic než Hradec“ a následuje příchod hráčů. Hudba vrcholí definovanou písničkou pro závěr celého úvodního programu, navazuje tím na avizované žánry, které se snaží oslovit jak mladší, tak starší publikum.

Závěrem kapitoly se přiblíží také program u **SK Slavia Praha**:

Slavia, která v době umožnění vstupu na stadion má ještě velké množství lidí ve fanzóně, nechává první třičtvrtě hodinu velice pozvolnou, vystačí si pouze s hudbou pouštěnou v reproduktorech a promítáním promo materiálů na své LED obrazovce. Delší vstup moderátora přichází později, pár minut před příchodem brankářů na rozsvičku. Fanoušci v domácím sektoru za bránou jsou naučení již být v hojném počtu na místě, tudíž atmosféra doplněná o odpočítávání výrazně pomáhá postupné gradaci s blížícím se startem zápasu. Skrze předzápasové studio probíhá sdělení základních informací, představení soupeře a tematické rozhovory dle daného typu utkání. Bývá zvykem také poskytnutí prostoru pro mládežnické kategorie. V rámci vyplnění času klub organizuje na svých LED obrazovkách soutěž Kahoot, ve které mohou diváci tipovat odpovědi na vědomostní otázky spjaté s klubem. To stejné

realizuje i pražská Sparta. Po dalším odpočtu, tentokrát oznamujícím příchod zbytku týmu na hrací plochu, následuje hymna klubu s intenzivnější snahou hecovat atmosféru a ladit tak fanoušky k podpoře po celý průběh zápasu. I zde následně probíhá střelba triček, nikoliv však skrze maskota, jelikož klub žádného nemá. V závěrečné desetiminutovce i zde probíhá nástup vlajkonošů podél hrací plochy, pouští se slávistická píseň a po nástupu hráčů probíhají tematické ceremoniály daného zápasu. Blížící se začátek utkání je doprovázen různými efekty, dle slov zástupce klubu jsou například na derby tyto prvky velkolepější, pouští se po stranách vstupu na trávník ohně, na jiné zápasy je třeba mlha, foukače, a tak dále. „*Obecně se snažíme významnějším, či tematickým zápasům dávat něco málo navíc, takže jsme měli trio saxofonistů nebo třeba sbor dětí, který zpíval na zápase s Boleslaví v prosinci kolem Vánoc,*“ dodává.

5.6.2.2.2. FK Jablonec, FK Teplice a SK Sigma Olomouc

Po vzoru předchozí kapitoly si přiblížíme také předzápasové programy na stadionu u klubů, které ovšem pevně uchopený rámec realizovaných aktivit skrze rozpis nemají. Jak již bylo zmíněno, tato skutečnost se oproti pražským klubům a Hradci projevuje v menším zaměření na tento časový úsek a neumožňuje tak podobně detailní popsání jednotlivých realizovaných aktivit, jelikož toho po této stránce tolik nenabízí.

I přes avizovaný záměr mít diváky ideálně již padesát minut před začátkem utkání na stadionu, tomu **FK Teplice** nijak výrazně nepřizpůsobují svůj nabízený obsah. Po většinu času je zábava tvořená hudbou, která je však hůře slyšet, kvůli špatné infrastruktuře stadionu. Moderátor rekapituluje v průběhu zhruba padesáti minut do výkopu aktuality klubu, představí soupeře, případně je součástí poblahopřání k narozeninám, které lze předem objednat. Maskot bývá vždy na blízku. S výjimkou vstupů moderátora, kde maskot většinou poskakuje v pozadí, není na LED obrazovce, mimo informační charakter, sdělení nic dalšího, co by divák mohl zaujmout. Výjimku tvoří motivační video obsahující jak historické ukázky teplického fotbalu, tak vývoj nového loga v rámci loňského rebrandingu. Přivítání hráčů na rozsvičce není velkolepé tak, jako tomu je u klubů popsaných v předchozí kapitole. Moderátor nijak výrazně příchod nekomentuje, fanoušci reagují mírným ohlasem v podobě potlesku. Posledních deset minut před výkopem, dle subjektivního názoru na základě přímého pozorování, příliš vstupuje moderátor na úkor možné motivační hudby. Poslední minutu před nástupem obou týmů za zvuku ligové znělky je dokonce úplně ticho společně se záběrem nestabilní kamery promítnutým na LED obrazovce, kde jsou nepatrně v tmavém prostředí útrob stadionu vidět hráči. Hymnu klub nemá, je však dle slov ředitele marketingu a komunikace blízko k jejímu vzniku, respektive publikaci. Po nástupu hráčů bývá většinou ceremoniál typický pro dané

utkání s předáním šeku či ocenění například pro významné osoby historie klubu. Na rozdíl například od pražské Sparty, která ještě pár momentů před úvodním výkopem hraje motivační skladby, Teplice zde věnují skrze moderátora poděkování svým partnerům.

Situace u **SK Sigmy Olomouc** je velice podobná, k postupné gradaci zde nedochází. Nepomáhá tomu ani fakt, že klub nedisponuje dle slov tiskového mluvčího vhodně uzpůsobeným mixážním pultem. Je zde také absence kamer a funkční LED obrazovky, což značně limituje tvorbu obsahu. Již dříve zaznělo, že program na stadionu je zde oproti nabízeným aktivitám ve fanzóně nevýrazný. Probíhají rozcvičky týmů, nejsou však nijak glosovány. Fanoušci nejsou moderátorem motivováni či hecováni k budování atmosféry. I z toho důvodu, že klub věnuje skrze své pracovníky více pozornosti aktivitám mimo stadion. Posledních deset minut před výkopem probíhají běžné ceremoniály, kde se oceňují klubové legendy či jubilejní statistiky hráčů, případně zazní blahopřání k narozeninám. „*Mimo to žádnou velkou gradaci před utkáním nemáme. Čte se sestava, to však neberu jako něco významného,*“ popisuje zástupce klubu. Dle jeho slov prý klub hymnu má, z důvodu nedostatečné popularity mezi fanoušky se však nepouští. Na pořadu dne zatím tvorba nové hymny není. Nástup dětí s vlajkami na hrací plochu se neprovádí. Maskot se volně pohybuje mezi diváky a fotí se s dětmi.

FK Jablonec stejně jako Sigma Olomouc nijak významně nerozpracovává svůj předzápasový program na stadionu, mnohem více se věnuje realizaci fanzóny. „*S otevřením stadionu se spouští hudba a začínají se dávkovat opakované informace pro návštěvníky. Upozorňuje se na fanshop, elektronický magazín, zmiňují se výsledky mládežnických kategorií, takové ty klasické věci,*“ popisuje ředitel komunikace. Klub odbavuje pouze partnerská plnění a zprávy informačního charakteru. Hudba se, dle slov plynoucí z rozhovoru, jeví jako stěžejní, moderní zaměření však s výjimkou časového úseku playlistu hráčské kabiny nemá. Maskot se stejně jako v Olomouci snaží pohybovat na místech, kde se nachází nejvíce dětí. Jablonec hymnu nemá, s blížícím se výkopem hlásí sestavy a dle počasí občas doplňuje o vlajkonoše na středovém kruhu. V porovnání s Teplicemi je zde lépe uchopený hudební doprovod před nástupem hráčů, kdy je dle pojmenování zástupce klubu pouštěna tzv. „čekací hudba“, naznačující blížící se začátek zápasu. Ani jeden z tohoto tria klubů nemá svého DJe, pouze osobu v režii, která jednotlivé zvolené skladby organizuje, bez flexibilního reagování na ohlasy tribun.

5.6.3. Program o poločasové přestávce

Přestávka ve fotbale nenabízí takové možnosti, jako tomu často bývá v jiných sportech. Pouhých patnáct minut lidé většinou tráví odchodem na toaletu či zakoupením občerstvení. I přesto však respondentům byla položena otázka, zda je přeci jen zde nějaký záměr poskytovat divákům určitou nadstavbu, která by je mohla zaujmout.

V případě Sparty se nejdříve krátce po skončení první půle zhodnotí dosavadní průběh a následuje prostor pro reklamní plnění. Na hřišti probíhá přátelské utkání dětí a rozvíjejí se náhradníci obou týmů. Zápas mládežnické kategorie ovšem není běžnou záležitostí, jak by se mohlo zdát. Například na Slavii, či v Jablonci, raději preferují v co nejvyšší míře trávník šetřit. V návaznosti zpět na klub z Letné se dá dále zmínit soutěž s generálním partnerem, která je zábavným doplněním pro všechny, kteří se o pauze rozhodli zůstat na svých sedačkách. Fanoušek, jenž byl před utkáním skrze maskota vylosován, absolvuje celkem tři kopy, různě vzdálené, s cílem trefit míč do malého otvoru v brance. V případě úspěchu z poloviny hřiště daná osoba získává finanční odměnu v hodnotě jednoho milionu korun. Dle informace z rozhovoru se na prvního šťastlivce stále čeká. Zajímavá spolupráce s generálním partnerem je u Sparty také prostřednictvím unikátní fanouškovský sektor, kam je možné vyhrát vstupenky skrze losovací mechanismus zobrazený na obrazovce. Výherce má možnost se v dalším domácím utkání usadit na exkluzivním místě u rohového praporku, kde mu bude celý servis v rámci občerstvení po dobu utkání přinášen hosteskami, a to zcela zdarma.

U Hradce se nad rámec shrnutí poločasu moderátor věnuje pozvání do fanzóny, kterou je i v tento časový úsek stále možné navštívit. Dále probíhá dle typu zápasů soutěž s partnerem, většinou se však jedná o střelbu na přesnost. Neurčitost této soutěže delší dobu dopředu komentoval marketingový ředitel Hradce slovy: „*Soutěž se většinou domlouvá ad hoc na konkrétní zápas a její odbavení je zhruba na pět minut.*“ Nad rámec toho se režie snaží ukázat na LED obrazovce nejzajímavější momenty z prvního poločasu a těsně před začátkem druhého poloviny je promítán „Noise meter“, který motivuje fanoušky k vytvoření bouřlivé atmosféry.

Na severu Čech v Jablonci se jednou za měsíc vyhlašuje hráč měsíce, nic dalšího však klub nerealizuje. Teplice jsou v tomto ohledu aktivnější, nabízí jednak zápas přípravek, který je zástupcem klubu uváděn jako odměna pro děti z akademie. Zároveň je i motivací pro další, aby se stali součástí mládežnických kategorií. V neposlední řadě tím klub motivuje i příchod rodinných příslušníků, což představuje potenciální rozšíření fanouškovské základny. Dále Teplice nabízí soutěž o klubové ceny, která buď navazuje na nominaci v rámci fanzóny, nebo

jsou osoby vybrány skrze určení maskotem před začátkem utkání. Soutěže dle slov zástupce klubu bývají různorodé, také s ohledem na aktivitu partnera. V rámci sledovaného utkání tohoto výzkumu bylo cílem přiblížit míč na vzdálenost přibližně dvaceti metrů neblíže ke stanovené čáře v konkurenci dalších lidí. Podobnou aktivitu realizuje také Sigma Olomouc. Slavia mimo dovednostní soutěže na hrací ploše běžně navazující na stanoviště ve fanzóně nic dalšího nenabízí.

5.6.4. Pozápasový program

Program po zápase se odvíjí od výsledku, zda se vyhrálo, či nikoliv. Obecně však platí, že aktivity realizované klubem přesahující děkovačku, kterou si organizují sami fanoušci, jsou ojedinělé.

Sparta při výhře, či dle marketingové ředitele, po dobré předvedené hře, pouští píseň s názvem „Na srdci S“, jejíž text je doprovázen zobrazením na LED obrazovce. Stejně je to také v Jablonci, kde se pouští po vyhraném utkání jejich vítězná skladba. Slavia dbá na to, aby po skončení utkání neběžela žádná reklama, z důvodu toho, aby nejdříve dozněla atmosféra. Ta je zde velice populární, sám zástupce klubu děkovačku klubu pod taktovkou Tribuny sever označil jako „*legendární*“.

V Hradci je přístup k pozápasovému programu stejně jako u Sparty výrazněji orientován na výsledek utkání. V případě výhry se hraje vítězný playlist s doplněním komentáře moderátora. Ten se snaží podporovat atmosféru, a dokonce provádět live rozhovory s hráči či trenérem, které se promítají na obrazovkách. Marketingový ředitel k tomu doplnil: „*Zvykem to není, jsme v tomto unikátní, a uvědomuji si, že tým jdeme trochu do rizika. Lidí to však baví a naším cílem je dělat to, co fanoušci chtějí a ocení.*“ Rizikem jsou zde myšlené případné komplikace způsobené chaotickým pojetím, které může v záplavě emocí vzniknout.

V Teplicích se dle slov ředitele marketingu a komunikace párkrát pokoušeli fanoušky udržet skrze kapelu na ochozu stadionu. Doplnuje však, že „*zpětná vazba byla taková, že lidé nemají tendenci tu zůstat a raději volí si jít sednout někam mimo stadion*“. Z toho důvodu po zápase aktuálně nic nepřipravují. Podobné úmysly byly dle tiskového mluvčího i v Olomouci, kde myšlenkou bylo zkusit fanzónu ponechat i po skončení utkání a mít z ní takovou „*after party*“, již s DJem, jiným typem hudby a zábavy. Jde však zatím jen o úvahu, která nebyla dále rozpracována.

5.7. Doplnění k zápasovému programu

Kapitola věnující se zápasovému programu nabídla celou řadu informací, které byly kombinací přímých pozorování a odpovědí marketingových zástupců jednotlivých klubů. Diplomová práce zde blíže představila, jakým způsobem se týmy snaží vytvářet doprovodné aktivity pro své fanoušky, dle specifických podmínek pro každého z nich.

Pár údajů, či zajímavostí ovšem zůstalo z důvodu zachování logické struktury nevyčtených. Proto nabídne tato část závěrečné doplnění k pár bodům, které již byly zmíněny, nebo zůstaly zatím skryté.

Všechny zkoumané kluby mají svůj gól song, který je skrze reproduktory po vsítění branky pouštěn. Ovšem pouze FC Hradec Králové umožnil volbu této písničky, či melodie svým fanouškům, což navazuje na slova marketingového ředitele o snaze vše dělat pro fanoušky, nikoliv na sílu.

Důležitou zmínkou je také spolupráce klubů se svými fanouškovskými skupinami. Všechny zkoumané kluby se dle slov jejich marketingových zástupců snaží o maximální součinnost, aby tak práce fanoušků, která bývá často dobrovolná, byla co nejjednodušší a nepředstavovala tak určité komplikace, například s tvorbou chorea. Slavia a Teplice pomáhají organizovat pro své příznivce takzvané „choreo školky“, které umožňují jednak přiblížit dětem, ale i rodičům, proces, který spočívá za tvorbou chorea, tak zde probíhá i samotná tvorba. Kluby běžně práci svých skalních příznivců podporují, ať již přístupem na stadion v dřívějších časech, přispěním na venkovní utkání, či přizpůsobení domácího sektoru dle jejich potřeb. Jablonec dokonce část peněz vybraných z prodeje permanentních vstupenek věnuje přímo na účely sloužící pro fanoušky. Mnoho klubů finanční podporu organizuje skrze bedny umístěné po stadionu, kam je možné vhodit vratné kelímky. Kluby komunikují s fanoušky zpravidla skrze pozici „SLO“, tedy „Support Liaison Officer“, která musí být povinně definovaná s ohledem na pravidla Ligové fotbalové asociace. Některé kluby tuto roli berou zodpovědně a vyhražují na ní osobu, jejíž primární činností je právě tato aktivita. Bývá však zvykem, že se jedná o pracovníka, který má v klubu i další povinnosti.

Kluby občas mívají dedikované sektory pro nejmladší návštěvníky. Výrazně se v tomto angažuje Slavia, která tím dle slov ředitele strategické komunikace navazuje na svoji snahu oslovovat moderního fanouška. Dva sektory na horním ochozu stadionu dává k dispozici primárně dětem a rodičům, kteří se zde mohou cítit bezpečně a zahrát si různé hry. Dle doplnění plynoucích z oficiálních stránek klubu si zde děti mohou zahrát slávistické Člověče, nezlob se, pexeso, stolní fotbal, vyzkoušet si kop na bránu, nechat si udělat slávistické tetování nebo si

namalovat slávistické logo na obličej. Zároveň jsou k dispozici také omalovánky, vodovky, pastelky i soutěže o malé sladké ceny. V sektoru nechybí ani přizpůsobena nabídka sortimentu (slavia.cz).

Klubové magazíny postupně ztrácí na svém významu. Dříve základní komunikační nástroj je dnes již přežitkem, který však některé týmy i nadále realizují. Při konfrontaci a žádosti o argumentaci této aktivity se většinou dostalo odpovědi, že se jedná o zajetou věc, bez hlubšího smyslu. Pouze Sparta od příští sezóny kompletně upustí od této aktivity. Zbytek týmů, s výjimkou Slavie, přechází pouze k digitální verzi, z důvodu nákladnosti, kterou představuje tisk. Tento krok se občas pojí s pár negativními reakcemi fanoušků, ty jsou však vysvětlovány potřebou jít s dobou. Kluby si digitální verze ponechávají především z důvodu možnosti nabídky reklamního plnění partnerům. Slavia skrze svého ředitele strategické komunikace však představila sofistikovanější vysvětlení, které spočívá v možnosti komunikovat nadčasové záležitosti a přizpůsobovat magazín pro účely tematických utkání. Právě tematické zápasy, společně s technologickým zajištěním, budou v rámci této kapitoly níže rozpracovány více do detailu.

5.7.1. Tematická utkání

AC Sparta Praha běžně tematické zápasy tvoří, teď však dle slov marketingového ředitele mají specifickou situaci s ohledem na vyprodaná domácí utkání. Tuto přidanou hodnotu tudíž nepotřebují. Především proto, že se dle jeho slov tyto akce často pojí se vstupenkami zdarma, což při plné kapacitě není možné nabízet. Klub však chce dále rozvíjet spolupráci s armádou a navázat tak na již realizovaný zápas Cti, který nabídl mimo výjimečnou fanzónu na Letenské pláni, také představení armádní techniky. Dá se také očekávat opět realizace vánočního zápasu. Z důvodu zrušení volného vstupného pro děti do výšky 110 centimetrů, se dle zástupce klubu diskutuje také alespoň o dvou dětských zápasech. Na dotaz, proč se tematická utkání, i přes plnou kapacitu stadionu, stále zamýšlí, odpověděl marketingový ředitel těmito slovy: „*Dá se tím krásně šířit značka klubu a pomáhá to celému společenskému zážitku. Například ze zápasu Cti s armádou vzniklo mnoho videí na sociálních sítích a mluvilo se o nás více. Je to tak možnost oslovit větší počet lidí*“. Každá takováto akce je ovšem nákladná, z toho důvodu je není možné pořádat pravidelně, bylo by to dle slov marketingového ředitele v dlouhodobém horizontu neudržitelné.

Slavia se alespoň v minimální míře snaží vždy zápas obměňovat, aby fanoušek měl potřebu na žádném z nich nechybět s pocitem, že by přišel o něco, co už se nemusí opakovat. Pokud však dle slov zástupce klubu jde o něco většího, například zápas pro veterány, tak se

všechny vizuály graficky přizpůsobují doplněním vlčího máku s představením jednotlivých příběhů osobností.

FC Hradec Králové chtěl po vzoru pražských klubů také realizovat zápas ve spolupráci s armádou, nepodařilo se však navázání kontaktu s potřebnými osobami ke zpracování. Stejný osud potkal také Teplice. Hradečtí se ovšem pokoušeli i o jiné způsoby, jak svému domácímu utkání přidat zajímavou nadstavbu. Konkrétně chtěli výrazněji podpořit komunikaci derby s Pardubicemi, z důvodu odmítnutí ze strany soupeře však ani toto neproběhlo. V návaznosti na odpověď marketingového ředitele přibyla otázka, zda by tato případná tematická utkání byla zaměřena na určitý segment lidí. Názor byl však ten, že zrovna tematika armády a rivality představující klání s Pardubicemi, by zaujala vesměs všechny. Vyložené utkání, kterými by cílili na jednu cílovou skupinu, v plánu nejsou. Marketingový ředitel ovšem v budoucnu uvažuje nad pozváním známého DJe na stadion, který by svojí hudbou vyložené směřoval na mladé, což by mohlo být propojené i s jejich herní zónou ve fanzóně, v rámci které by se virtuální fotbal mohl promítat na LED obrazovce. „*Takovéto aktivity by přesně mohly být hnacím motorem pro děti a vytvořilo by to zas trochu jinou atmosféru,*“ dodává.

Potenciál tematických utkání vnímá sportovní manažer FK Jablonec, který by je rád navázal na aktivity nabízené ve fanzóně. Za jejich realizací spatřuje nejen příchod většího počtu lidí, ale také propojení s komunitou ve městě: „*Je třeba být nějakým způsobem vidět, aby se nám dostala propagace ve městě společně s tvorbou komunity. Na nás tu byl velice negativní náhled, až katastrofální, lidé si mysleli, že město investuje spoustu peněz do fotbalu, přitom to tak není*“. Sportovní manažer svým výrokem popisuje chybnou představu veřejnosti o zdroji financí klubu a dodává, že špatné PR kolem klubu zahojí pouze čas a proaktivní přístup. Ideálně právě opětovným navázáním spojení s městem a vytváření příjemných zážitků pro jeho obyvatele.

V Olomouci tematickým zápasům takový význam nekladou, přibližně dva či tři zápasy však za sezónu také mají. Například klub jedno utkání věnoval propagaci dárcovství krve, což bylo doplněné o odběry krve přímo na stadionu, po závěrečném hvizdu. S tím byli jako poděkování pozváni zdravotníci. V rámci zápasu válečných veteránů zas vstupné zdarma bylo nabídnuto vojákům a s tím i osobám integrovaného záchranného systému. Avizovaným plánem je spolupráce s nemocnicí v rámci poporodní péče, který dle slov tiskového mluvčího „*krásně naváže na svátek matek*“.

V Teplicích je nadlinka utkání spojena většinou s aktivitou nadačního fondu. Případně je zde návaznost na utkání B týmu, v rámci čehož jsou fanoušci motivováni navštívit obě utkání a užít si tak celý den s teplickým fotbalem. Delšímu časovému harmonogramu dvou zápasů se

přizpůsobuje doprovodný program, především s ohledem na začátek fanzóny. Řediteli marketingu a komunikace by se líbila realizace vánočního utkání skrze vánoční trhy, které by mohly být kolem stadionu. Jedná se o jeden z bodů, které chce klub v příští sezóně realizovat. Vánoční trhy má v rámci své fanzóny shodou okolností v plánu i pražská Slavia, která si navíc pohrává s myšlenkou oslovit městskou část s nabídkou farmářských trhů.

5.7.2. Technologické zajištění

Úroveň stadionu je klíčová k tomu, aby bylo možné nabízet nadstandardní atmosféru a servis příchozím divákům. Nelze tvrdit, že bez kvalitního zázemí se nedá vytvořit skvělý zážitek, to určitě ne. Bezpochyby to však pomůže.

AC Sparta Praha omezení vnímá v rámci LED obrazovek, které by preferovala mít větší, ideálně zavěšené na tribunách za brankami. Dle marketingového ředitele to však konstrukce neunese. Dodává, že i lepší ozvučení by pomohlo, současné je již nevyhovující. *„Technických limitů má náš stadion spousta, otázka však je, kolik jsme vůbec ochotni do toho teď investovat, když se chceme za pár let stěhovat do nového,“* doplňuje zástupce klubu.

Nová aréna v Hradci Králové představuje především skrze dvě velkoplošné obrazovky nadstandardních rozměrů ideální možnost, jak sdělovat informace fanouškům, což potvrzuje i marketingový ředitel: *„Sám musím říct, že když fanouškovi chceme něco sdělit, tak mu informaci předáváme opravdu na skvělé úrovni, ať už rozměrem, tak kvalitou.“* Zároveň klub disponuje dvěma LED pásy, stejně jako Sparta a Slavia. Možnosti, které nové zázemí klubu představuje, se však snaží marketingový ředitel balancovat dle jeho názoru se vcelku konzervativní fanouškovskou základnou: *„Fanoušci nechtějí, aby zde byla show podobná hokeji, musíme tedy v tomto postupovat velmi opatrně.“* Zklamání klub zatím vnímá ze svého dosavadního problematického pojetí práce s osvětlením, které by rádi využili více při vstřelení gólu nebo při večerních zápasech. *„Momentálně zjišťujeme, zda je vůbec možné rozsvítit naše lízátka (pozn.: reflektory) postupně a nemít je tak pouze kompaktní po celou dobu,“* doplňuje marketingový ředitel ve své odpovědi na téma interakce s fanoušky skrze technologii. Hradci se ovšem podařilo zakoupení robotické kamery, která snímá fanoušky na tribunách. Tímto se marketingovým pracovníkům dostává lepšího vtažení diváků do děje, a umožní to následovat populární aktivity ze světa, typu „Kiss cam“ či „Poznej celebrity“. Zástupce klubu k tomuto dodává, že i pouhé zabrání fanouška na kameru by bylo dostačující. *„Teď to děláme dynamickou kamerou ze hřiště, kameraman vydrží pár vteřin a pak přeběhne zas na jiné místo. Takhle se to profesionálně nedělá,“* vysvětluje.

SK Slavia Praha mimo výměnu LED obrazovek za novější spatřuje svoji specialitu v osvětlení, čímž je Hradci inspirací. „*V zimních měsících, kdy se hraje za tmy, to dělá opravdu hodně a je to fantastické.*“ I zde však ředitel strategické komunikace potvrzuje složitost celého mechanismu a je rád, že si nakonec s programováním celého nastavení poradili a mohou tak nasvítit pouze určité segmenty tribun, které chtějí.

V Teplicích se skrze jeden LED pás promítá pouze reklamní plnění, v rámci LED obrazovky je zastoupení partnerů také čtené. Dokonce skrze videa v průběhu utkání, která mohou částečně odvádět pozornost při pomalejších úsecích hry. S ohledem na tvorbu atmosféry se s technologií pracuje pouze skrze animaci tleskání a losování výherců, při vstřeleném gólu. Zde se ve spolupráci s místní pizzerií objeví animace pizzy, která se postupnými dílky odkrývá a ukazuje tak šťastného výherce slevového kupónu.

Limity s ohledem na technologické zajištění byly u Sigmy Olomouc již popsány. Klub popisuje především nemožnost nabírat záběry s fanoušky, které by se promítaly na LED obrazovce, jako citelnou ztrátu a nevýhodu, kterou by bylo dobré vyřešit. Stejný problém řeší dle ředitele komunikace také Jablonec, který kvůli specifickým rozměrům jejich obrazovky a absenci potřebného modulu nemá možnost mít s fanoušky live záběry.

5.8. Evidence zpětné vazby

Pokud klub chce svoji činnost přizpůsobovat potřebám a názorům svých fanoušků, tak s nimi musí pravidelně komunikovat. Některé zkoumané kluby mají možnost toto provádět sofistikovanější cestou skrze digitální ekosystém, jiné týmy si musí hledat odlišné cesty.

U Sparty po každém zápase odchází přes notifikaci ve Sparta iD dotazníkové šetření na fanoušky, o kterých klub ví, že na utkání byli. Marketingový ředitel tvrdí, že tímto mají zajištěnou dlouhodobou zpětnou vazbu, ať již k zápasovému programu, tak i k celkové nabídce služeb.

Hradec zpětnou vazbu čistě na zápasový program neshromažďuje. Fanouškům však umožňuje skrze mailovou komunikaci vyjádřit kdykoliv svůj názor, který je dle tématu zaměření dále rozřazen příslušné osobě v týmu. Důležitým nástrojem však pro celé nastavení marketingu byla dle zástupce klubu vstupní analýza dělaná na míru externí agenturou. „*Dostali jsme skoro dva tisíce responzí. Bylo tam obsaženo mnoho oblastí, včetně předzápasového programu. Snažíme se lidi zapojovat do rozhodovacích procesů. Takto to bylo například i s maskotem. Veřejnosti jsme představili dvě varianty pana Lizátka s tím, že si mohou vybrat. Volbu měli i v rámci Gól songu*“ doplňuje marketingový ředitel.

Situace, při které klub zjišťuje především jiné marketingové záležitosti, jehož je zápasový program pouhou součástí, je také u Teplic. „*Jedinou metodou byly pouze dotazníky, které však byly dělané do jisté míry pod jinou záminkou,*“ tvrdí ředitel marketingu a komunikace klubu. Primárním záměrem byla zjištění s ohledem na plánovaný rebranding a merchandising. Je však možné, že již od další sezóny bude klub moci skrze novou posilu v marketingovém týmu zohledňovat CRM více, jak dále zmiňuje zástupce klubu: „*Zápasový program by měl být přesně jeden z bodů, u kterého bychom chtěli do budoucna mnohem více pracovat s daty, vyhodnocovat si je a sofistikovaněji se rozvíjet, kdy to bude fungovat jinak, než že si řekneme „jo, tohle by asi bylo dobrý“. Chceme naše kroky mít něčím podložené.*“ Stejného názoru je i Slavie, která již plánuje zavedení digitálního ekosystému.

V Jablonci se od sběru zpětné vazby upustilo od přerušení spolupráce s marketingovou agenturou a nedávnému odchodu kolegy, který měl zájem se této oblasti více věnovat. Sportovní manažer zpětně průzkumy hodnotí kladně, umožnily například zjistit, že jsou fanoušci nespokojeni s nemožností platit kartou, uvítali by větší zastoupení stánků při atraktivnějších zápasech, nebo vyjádření žádosti o návrat sovičky Jizerky, která je klubovým symbolem. Ve všech případech se Jablonec postaral o nápravu. I přes pozitivní náhled na komunikaci s fanoušky se však již pravidelná šetření nerealizují. Ředitel komunikace k tomu doplňuje: „*Pro mě by však bylo dobré, kdyby to klub vnímal jako podstatnou věc, která je třeba dělat pravidelně, protože to smysl má a je to přínosem jak pro fanoušky, tak pro další složky v klubu, které v něm působí. Všichni z toho mohou profitovat.*“

Nedostatek podložených informací je vnímán také v Olomouci, dle slov tiskového mluvčího klubu: „*Obecně však vím, že na tomto musíme zapracovat, lépe si vyhodnocovat realizované aktivity, abychom měli přesnější informace a nerozhodovali se na základě toho, že se to někomu z nás zdálo či nezdálo dobré.*“

Zpětná vazba je tedy vnímána jako podstatná součást fungování marketingových týmů, navzdory tomu, že řada z nich tuto oblast nemá dostatečně rozpracovanou, minimálně s ohledem na nabízený zápasový program.

6. DISKUZE

Výzkum, se zaměřením na šest českých profesionálních fotbalových klubů vhodně zvolených tak, aby bylo možné získat informace pramenící z různých prostředí, umožňuje bližší pohled na marketingovou úroveň prvoligových týmů, konkrétně v rámci doprovodného programu v den utkání. Diplomová práce si však především všímá toho, zda je za realizovanými aktivitami záměr oslovovat určité cílové skupiny lidí. Z důvodu úzké provázanosti s činnostmi a nastavením marketingových oddělení přesahující samotnou zábavu a zážitek na zápase, bylo důležité detailní pochopení toho, jakým způsobem jednotlivé pozorované subjekty fungují a smýšlí. Pozornost tudíž byla zaměřena na poznání strategií, dlouhodobých cílů a personálního zajištění. Zároveň se v detailní míře braly v potaz nástroje přímé a adresné komunikace s fanouškem, kterými kluby disponují, společně se zjištěním, zda mají představu o demografické a geografické struktuře své fanouškovské základny. Po základním přehledu těchto údajů bylo porovnáváno, zda se strategický záměr cílení klubů ztotožňuje s jejich doprovodným programem, a jakým způsobem je zohledňována zpětná vazba těch, pro které se produkt nabízí.

Metodika práce byla určena dle potřeby zodpovězení otázek kvalitativního charakteru. Předpoklad splnění vytyčených cílů byl závislý na hlubším poznání rozhodovacích procesů a zdůvodnění marketingového nastavení klubů s ohledem na specifikaci k tématu. Z toho důvodu práce přistoupila ke kombinaci více technik sběru informací, které Reichel (2009) uvádí jako adekvátní možnost k získání uceleného a komplexního pohledu. Primární zdroj informací poskytly polostrukturované rozhovory s vysoce postavenými marketingovými představiteli jednotlivých klubů, což Hendl (2016) popisuje jako ideální způsob k získání dat hloubkového charakteru. Podstatné doplnění přinesla přímá pozorování fotbalových utkání, skrze která bylo umožněné odpovědi respondentů zasadit do kontextu reality. Dle Emmela (2013) lze tímto způsobem zjišťovat behaviorální vzorce, sociální interakce a atmosféru, což by při použití jiných metod zkoumání mohlo být opomenuto. V neposlední řadě praktická část prostřednictvím obsahové analýzy doplnila kontext a ucelení interpretovaných dat, kterou je dle Hendla (2016) umožněno detailnější pochopení souvislostí s informacemi pramenícími z hlavních použitých metod zkoumání.

Prvotním záměrem bylo tázání se, jak vypadá struktura marketingového oddělení. Opodstatnění této otázky představoval úvod teoretických východisek popisující význam marketingové strategie, která ovšem bez personálního zajištění a dedikovaného týmu nemůže být rozpracována. Autoři Horáková (1992), Kotler a kol. (2007), Morgan a kol. (2019), i další uvedení v této části práce vnímají silné propojení kvalitní marketingové strategie s dosažením

vytyčených dlouhodobých cílů. Z toho důvodu je absence marketingového oddělení u FK Jablonec a SK Sigma Olomouc výraznou komplikací, která se v dalších částech práce projevuje. Chybějící personální zajištění lidí, pro které by byl marketingový úsek jedinou pracovní povinností, tak musí kluby řešit vypomáháním si ze strany zaměstnanců, jejichž hlavní odpovědnost je směřována jiným směrem. V případě Jablonce je dokonce běžné využívat spolupráce s rodinnými příslušníky či známými. Toto nastavení je s ohledem na nestabilní časovou flexibilitu osob, absenci motivování skrze finanční odměnu a nestrukturální vedení považováno jako nedostatečné, až krajně nevyhovující pro účely profesionálního fotbalového klubu.

FK Teplice v tomto ohledu stojí na pomezí. Marketingové oddělení klub zřízené má, jedná se však o pouhé dva pracovní úvazky. Ředitel navíc zastává funkci v úseku komunikace. I zde se tak v následujících fázích zkoumání toto neadekvátní nastavení projevuje.

U pražských týmů je situace diametrálně odlišná. Personální zajištění v obou případech dosahuje minimálně počtu dvaceti osob. Klubům se tímto dostává možnosti efektivně delegovat práci a soustředit se na více detailů s ohledem na zápasový program a údaje o fanoušcích. Svoji popularitou, rozpočtem a fanouškovskou základnou však zbylým klubům mohou sloužit spíše jako inspirace v konkrétních bodech, nikoliv celkovém nastavení.

Příhodnější paralelu tudíž představuje FC Hradec Králové. Celkem pět pracovních úvazků umožňuje klubu lepší uchopení marketingu a je tak možné pozorovat rozdíl, který přesahuje vliv nové arény. Tým se může věnovat více činnostem a zohledňovat tudíž věci, které v případě prvních třech zmíněných klubů nejsou možné.

Před tím, než se diskuze zaměří na údaje o fanoušcích, kterými kluby disponují, a snahu oslovovat skrze doprovodný program určitou část z nich, je dobré shrnout uvedené velikosti marketingových týmů v porovnání s průměrnou návštěvností na stadionu. Aktuální ročník přesně kopíruje výše uvedená slova. Nejvýraznější počet diváků eviduje Sparta se Slavií, následuje Hradec, poté jsou Teplice. Pomyslné předposlední místo v rámci tohoto výzkumného vzorku zaujímá Olomouc. S průměrnou návštěvností kolem dvou tisíc diváků je na posledním místě Jablonec. S ohledem na potenciál, který přináší kapacita stadionu, mají největší možnost posouvat svoji průměrnou návštěvnost dále v Teplicích.

Praktická část nabídla mimo jiné popis marketingového vývoje za posledních několik let, i z toho důvodu graf návštěvnosti stadionu zohlednil sezóny od ročníku 2013/14. FK Jablonec v období, kdy spolupracoval s externí marketingovou agenturou, skrze kterou se začalo více pracovat s daty, analyzoval se trh a zjišťovalo se, jak vypadá fanoušek klubu, evidoval vyšší průměrnou návštěvnost. Teplicím se poprvé za posledních deset let podařilo přiblížit se

k průměru šesti tisíc návštěvníků. Zde se dá vnímat paralela s počátkem fanzón od této sezóny či s loňským rebrandingem a s celkovou podporou marketingového vystupování směrem k veřejnosti. FC Hradec Králové zaznamenal skokový nárůst této statistiky a faktorů, které sehrály roli, je zde samozřejmě více. Dosažení průměrné zaplněnosti z 80 % ovšem není výsledkem pouhé reakce na nově postavenou arénu, klub po marketingové stránce zaznamenal kompletní restart. V případě pražských týmů se dá vnímat větší náchylnost k nestabilní průměrné návštěvnosti u Slavie. Oba kluby ovšem evidují zájem lidí, který dlouho nezaznamenaly.

To je potvrzené i počtem držitelů permanentních vstupenek, u Sparty jich v aktuální sezóně bylo celkem devět tisíc, u Slavie o dva tisíce více. I zde je zachováno stejné pořadí, jako tomu je u statistiky návštěvnosti. následuje Hradec s celkovým počtem dosahujícím téměř na čtyři tisíce fanoušků, poté Teplice s dvěma a půl tisíci a Olomouc s Jabloncem po jednom tisíci. Cenotvorba permanentních i jednorázových vstupenek odpovídá ve vzájemném porovnání předchozím uváděným pořadím, pouze u Jablonce se jedná o výrazné vychýlení oproti Olomouci a Teplicím, svojí cenou se blíží spíše Hradci.

Po vyhodnocení výchozí situace, která diplomovou práci zasazuje do potřebného kontextu, se zaměření týkalo práce s daty, které byla v návaznosti na význam marketingové strategie dalším podstatným bodem teoretické části. Erevelles, Fukawa a Swayne (2016) popisují možnost skrze datový marketing získat poznatky, které by jinak zůstaly skryté. Jeffery (2010) a Artun s Levinem (2015) vnímají využití dat jako předpoklad lepšího předvídání chování zákazníků, kterým je produkt nabízen. Dle Foreta (2006) je prostředkem databázového marketingu takzvaný CRM systém, který dle Anshariho a kol. (2019) představuje nástroj pro řízení interakcí se zákazníky. Shoushtari a kol. (2023) shrnují s ohledem na efektivní marketingovou činnost potřebu vytvářet rozhodnutí založené na datech, segmentaci trhu a cílení, společně s optimální alokací zdrojů a využitím komunikačních kanálů.

S tímto teoretickým předpokladem bylo přistupováno k polostrukturovaným rozhovorům s marketingovými zástupci klubů. Nejdříve se výzkum zajímal o informaci, zda kluby evidují rozlišení svých fanouškovských základů dle segmentačních kritérií. Pouze AC Sparta Praha dokázala otázku přesně zodpovědět skrze konkrétní procentuální vyjádření s ohledem na věk, pohlaví a zastoupení svých fanoušků v hlavním městě, ve středočeském kraji a ve zbytku republiky. Další segmentační kritéria klub zatím detailně rozpracovaná nemá. Oproti dalším týmům je ovšem i tak výrazně napřed. Digitální ekosystém Sparta iD jim umožňuje již několikátým rokem sbírat informace o svých fanoušcích a realizovat tak adresný marketing s účelnějším zacílením nabídky či jednodušším sběru zpětné vazby.

Digitálním ekosystémem disponují také v Hradci a Teplicích. Zde však kluby od uživatelů nezískávají mimo kontaktní údaje žádné další informace. SK Sigma Olomouc, FK Jablonec a SK Slavia Praha systém CRM nemají, poslední dva zmíněné kluby jej však brzy plánují zavést. Ohledně mobilní aplikace je aktuálně pozadu Olomouc a Jablonec, Severočesí její tvorbu však plánují společně s jabloneckou identitou.

Množství informací o fanouškovi, které pramení z prodeje vstupenky online, se mezi kluby výrazně liší. Koupě svého místa na stadion mimo osobní odběr na pokladně není bez klubové identity u Sparty, Hradce a Teplic možná. Z toho důvodu mají tato marketingová oddělení u každého přehled o jménu, příjmení, emailu a telefonním čísle. Sparta zde však má zmiňovaný demografický přesah. Zjišťuje datum narození a jako volitelnou možnost má také pohlaví. Může tak jednoduše filtrovat i toto kritérium a neposuzovat ho jen na základě jména, jako tomu je v případě zbylých dvou týmů skrze jejich Votrok ID, respektive Skláři ID.

Sparta, Hradec a Teplice spolupracují s ticketingovou společností Enigoo, která je respondenty velice dobře hodnocena pro účely sportovního týmu. V případě Jablonce se využívá portál Ticketstream, Olomouc a Slavia spoléhají na Ticketportal. Bez jejich propojení na klubovou identitu získávají tak údaj pouze o emailové adrese. Sešívání jsou jediným klubem z výzkumného vzorku, který má mobilní aplikaci navzdory chybějícímu digitálnímu ekosystému. Vstupenky tak lze zakoupit i zde, kde je provázanost s ticketingovým systémem.

Mimo klub z Letné se pouze Slavia dokáže s ohledem na údaje o fanoušcích trochu lépe orientovat. Konkrétně skrze dotazníková šetření, které realizuje. Doplnění jí také přináší údaje vyplývající z celorepublikových výzkumů. Marketingoví pracovníci klubu z Vršovíc tedy dle slov ředitele strategické komunikace přehled o svých fanoušcích mají, databázi však ne. V praxi to znamená obecné vnímání většího počtu mladší generace s nárůstem zájmu rodin s dětmi, který se dle slov zástupce klubu zvýšil o dvacet procent za poslední měřený časový úsek dvou let.

Dotazníky nejsou neobvyklé ani u ostatních klubů, ty jsou však zaměřené primárně na zjištění odlišných marketingových údajů. Nemohou tedy po vzoru Sparty jasně definovat z demografického hlediska například postupný vývoj průměrného diváka, který na stadion dochází. AC Sparta Praha si skrze své nástroje tak mohla potvrdit klesající trend věkového zastoupení svých fanoušků. Sedm let zpátky se číslo pohybovalo kolem čtyřiceti let, dnes je to třicet dva let. Klub dokáže také rozlišit pouhého člena Sparta iD od držitele permanentní vstupenky, ten je dle informací od marketingového ředitele o trochu mladší.

FC Hradec Králové, FK Jablonec, FK Teplice i SK Sigma Olomouc usuzují demografickou strukturu svých fanoušků pouze dle intuice, zkušenosti a pohledu na tribuny

během utkání. Ve všech případech zde marketingoví zástupci vnímají výrazné zastoupení starší generace. Demografické a geografické údaje o svých fanoušcích však sofistikovaněji neevidují, což je v přímém rozporu s teoretickým základem o potřebě znát svého zákazníka. Tím, že kluby nezohledňují ani základní rozlišení věku a pohlaví je tak možné usuzovat absenci znalosti i dalších kritérií, například behaviorálních či psychografických. V kontextu citace „*marketingový koncept začíná a končí se spotřebitelem,*“ od Mullina, Hardyho a Suttona (2007), kterou autoři doplňují o body, které je třeba si s ohledem na nabízený produkt klást, tak kluby nenaplnují základní předpoklad k navázání hlubších a udržitelnějších vztahů s fanoušky. Protiklad zde představuje AC Sparta Praha, která se snaží dle slov marketingového ředitele vyvarovat rozhodnutí, která by nebyla podložena daty.

Následující část práce se zaměřila na strategické cílení klubů. Ani jeden z týmů, včetně Sparty, nemá jasně definovanou cílovou skupinu lidí. Marketingový ředitel klubu z Letné vnímá potřebu detailnějšího rozpracování positioningu značky, kterému, dle jeho slov, nebyla dříve, při základním nastavování marketingových pilířů, věnována taková pozornost a spoléhalo se na dostatečně širokou fanouškovskou základnu. Teď však vnímá možnost přímé komunikace s fanoušky jako důležitý nástroj.

I přes absenci jasného definování, na koho kluby chtějí cílit skrze ucelenou marketingovou strategii, mají jednotliví zástupci klubů představu, kterou se snaží naplňovat. Ve všech případech se jedná o jednoznačnou orientaci na mladší generaci. Slavia se navíc snaží zaujmout také celé rodiny, tudíž i ženské pohlaví. AC Sparta Praha, FC Hradec Králové a SK Slavia Praha své prioritní zaměření na ty nejmenší zakládaly na výzkumu Budoucnosti fanouškovství indikujícím vznik vztahu ke sportovnímu fandění do 14 let. Pražské kluby navíc vnímají potřebu rozšiřovat svoji fanouškovskou základnu s ohledem na plánovanou změnu kapacit jejich domácích zázemí. Marketingový ředitel Hradce si uvědomuje nejistotu, kterou mladší generace do dalších let představují, nikde dle jeho slov není dáno, že zájem o fotbal bude i za pár desítek let. Strnulost sportu komentoval také marketingový ředitel Sparty v návaznosti na nutné poskytování zajímavého doprovodného programu pro diváka.

V případě Sigmy Olomouc, Teplic a Jablonce svým vyjádřením o cílení na mladší osoby reagovali marketingoví zástupci především, dle jejich slov, na alarmující věkový průměr jejich diváků. Situace zde však není ojedinělá, dle výzkumu Ipsos (2023) je zastoupení lidí ve věku 19 až 29 let, kteří sledují nejvyšší českou fotbalovou soutěž, pouhých dvanáct procent. Představitelé těchto klubů tedy potvrzují slova o potřebě vycházet mladším generacím vstříc, skrze aktivity doprovodného programu. Studie o budoucnosti fanouškovství, jejíž část je uvedena v teoretických východiskách práce, udává důvody pro návštěvu stadionu, ze kterých

vyplývá, že fanoušek především vyhledává zábavu a dobře strávený čas. Vytvořit si vztah s fanouškem a zajistit, aby pravidelně docházel na fotbalové tribuny, spatřuje Biscaia (2015) skrze zaměření se na emocionální pouto a vytváření nezapomenutelných zážitků, přesahujících samotný výkon na hřišti. Tuto potřebu zmiňoval také ředitel marketingu a komunikace FK Teplice, který by rád zanechával v lidech pozitivní pocity prostřednictvím nabízené zábavy, bez ohledu na výsledek utkání.

Pouze pražská Sparta nerealizuje před zápasem fanzónu. Důvodem jsou zde dle marketingového ředitele objektivní důvody týkající se umístění stadionu v okolí, kde má fanoušek dostatečné vyžití. Navíc klub nemá ideální prostor, kde by mohla být. Ostatní kluby realizací fanzóny sledují rozdílné zájmy. Slavia, která byla často zmiňovanou inspirací pro další kluby, se dle ředitele strategické komunikace snaží rozšířit fanouškovský zážitek z 90 minut minimálně na 270 a navázat tak hlubší vztah se svými fanoušky. Lákavou nabídkou food festivalu a zajímavých atrakcí pro děti dosáhla zlepšení průchodnosti koridorů stadionu a finanční soběstačnosti celé akce. Dnes, dle slov zástupce klubu, již fanzóna tvoří pevnou složku marketingového mixu. V případě Hradce se jedná především o poskytnutí gastro zóny a možnosti pro fanoušky strávit s klubem více času před utkáním. Stejně opodstatnění je i u Olomouce a Jablonce, kteří by rádi svými aktivitami mimo stadion ukázali veřejnosti, že návštěva fotbalu může být příjemně stráveným časem. Teplice rozlišují dle počasí dvě možné nastavení fanzóny, na umělé trávě a na ochozu stadionu. Každá má odlišné časové ohraničení a skladbu nabízených aktivit. Také Hradec a Jablonec diferencují tento předzápasový program mimo stadion, nikoliv však na základě počasí, ale dle atraktivity soupeře. Marketingový ředitel Hradce se však vyjádřil, že toto rozlišování pravděpodobně vhodné není, snahou by mělo být i na méně zajímavých zápasech nabízet stejně kvalitní produkt.

Pouze Slavia a Hradec se do větší míry snaží ve fanzónách brát ohled kromě nejmladší generace i na ostatní věkové skupiny fanoušků. Jablonec, Teplice a Olomouc v rámci fanzóny nezohledňují svoji fanouškovskou základnu, pro starší diváky nabízí maximálně autogramiádu s legendami klubu, či aktuálně nehrajícími hráči, ta však není pravidelná. Celková atmosféra na základě přímých pozorování vyznívá lépe ve prospěch pražské Slavie a Hradce. U zbylých klubů se hodnotí negativně především nedostatečné ozvučení celého prostoru a přílišné zaměření pouze na nejmenší děti. Pro rodiče tak tento čas před zápasem uzpůsobený není, i přesto, že dle slov zástupců klubů je snahou, aby to tak bylo.

Praktická část diplomové práce dále rozlišuje v rámci předzápasového programu na stadionu ty kluby, které se řídí dle předem daného scénáře a ty, kteří detailní rozpis nemají. Lze zde pozorovat návaznost na absenci marketingového oddělení či jejího nedostatečného

zajištění. FK Teplice, FK Jablonec a SK Sigma Olomouc se nijak výrazně nezaměřují na aktivity nabízené na stadionu. Svoji pozornost upínají především k fanzónám, dále však již atmosféru negradují. V případě Olomouce se sám tiskový mluvčí vyjádřil o zpochybnění tohoto nastavení. Uvažuje, zda by nebylo lepší motivovat diváky k usazení na svá místa i jiným způsobem než jen skrze začátek utkání.

AC Sparta Praha, FC Hradec Králové a SK Slavia Praha mají po dobu hodiny a půl před výkopem přesně dané, co bude na stadionu probíhat. Klíčovou roli v dodržení harmonogramu hraje režie a moderátor. První dva kluby jsou v tomto ohledu hodnoceny kladněji z důvodu využívání externí agentury a spolupráce s profesionály. V případě Slavie se moderování ujímají dlouholetí fanoušci, realizují však předzápasové studio s propojením na LED obrazovkách, což je příjemné odlišení od ostatních klubů. Praktická část popisuje jednotlivé aktivity, ať již ve spolupráci s partnerem či soutěžemi s fanoušky, které jsou během čekání na výkop k vidění. Kluby mají skrze své scénáře mnohem lépe uchopené velké množství sdělení, které svým divákům předávají. U týmů nedisponujících scénáři vznikají časté prostoje a hluchá místa.

I přes jednoznačná vyjádření všech zástupců klubů o snaze cílit na mladší generace fanoušků, jen některé týmy tato slova potvrzují skrze nabízenou zábavu a atmosféru přímo na stadionu. Potřeba bavit, jak bylo definováno v rámci teoretických východisek, ale i v jednotlivých odpovědích respondentů, je dnes již naprosto klíčová. Kupříkladu zaměření volbou hudebního žánru na mladší reflektuje pouze Slavia, Sparta a Hradec, kteří mají modernější pojetí. Dva poslední zmíněné kluby navíc disponují vlastním DJem, u Sparty je jich dokonce více, každý zápas je tak možné poslouchat jiný styl. S technologií se do větší míry v rámci tvorby atmosféry operuje pouze v Hradci Králové a na Slavii. Hradečtí mají možnost pracovat s velice kvalitními LED obrazovkami, které jsou na české poměry nadstandardní. Slavia, na druhé straně, velice dobře využívá své možnosti práce s osvětlením. Zbylé kluby jsou limitovány zastaralostí stadionu, častým problémem bývá nedostatečné ozvučení či LED obrazovky neumožňující snímat záběry na diváky.

Jako podstatnou část výzkum na základě přímých pozorování identifikuje posledních deset až patnáct minut do výkopu. Sparta, Slavia a Hradec se zde skrze pevně daný scénář snaží o co největší gradaci atmosféry pravidelnými a neměnnými kroky, které jsou k vidění, až na pár detailních úprav, každé domácí utkání. Kladně se zde dá hodnotit také Jablonec, i přes absenci zápasového rozpisu. Ředitel komunikace dbá na potřebu budování atmosféry a napětí, z toho důvodu klub vždy pouští takzvanou „čekací“ hudbu, signalizující blížící se příchod hráčů na hrací plochu. Příjemné doplnění v tomto čase tvoří také možnost pustit klubovou hymnu, pokud klub nějakou disponuje. To stejné platí také o intro videu promítaném na LED

obrazovce, jako tomu je například v Teplicích. Výtka se u tohoto klubu dá naopak zmínit s ohledem na vstupy moderátora oznamující partnerské spolupráce v čase, kdy se u jiných klubů spíše čtou podruhé sestavy se zapojením diváků nebo hraje motivační hudba.

Práce se zabývá také detaily typu gólové písničky či nástupu vlajkonošů. Blíže zohledňuje také snahu klubů o tvorbu dětských sektorů nebo spolupráci s fanoušky skrze pozici SLO. Samostatnou kapitolu praktická část věnuje tematickým utkáním, která mají významnější zastoupení v hokeji, jak přibližuje ve své práci Mašek (2019) na příkladu hokejové Sparty. Právě prostředí hokeje v této návaznosti bylo respondenty zmiňováno, především s ohledem na výrazněji viditelný branding celé akce, skrze multimediální kostku a LED perimetry kolem celé arény. O uzpůsobení grafických vizuálů při tematickém zaměření utkání se však i tak snaží pražské kluby, zástupce Slavie zmiňoval dosazení vlčího máku v zápase věnovaném veteránům. Velkolepější pojetí mají tyto týmy pouze dvakrát či třikrát za sezónu, v tuto chvíli se jednalo o spolupráci s armádou domluvenou na základě podepsaného memoranda s Ligovou fotbalovou asociací, a zápasem uzpůsobeným o Vánocích. Další kluby v tuto chvíli nad linku utkání tvoří maximálně skrze aktivity nadačního fondu. O pozvednutí této úrovně však více uvažují Teplice a Hradec, které již tuto sezónu chtěli po vzoru pražských klubů také realizovat zápas Cti, z organizačních důvodů se však utkání nakonec nezdařilo. Hradečtí byli neúspěšní i při svém pokusu o navázání spolupráce s Pardubicemi, v rámci vzájemného derby.

Závěrem lze konstatovat, že praktická část, a s tím i celá diplomová práce, nabídla detailní vhled do fungování marketingových oddělení, společně s jejich doprovodnými programy v den utkání, u šesti od sebe odlišných klubů. Tímto je umožněné v následující kapitole představit doporučení skrze souhrnné poznatky, které se dají uzpůsobit pro rozdílná prostředí. Některé je možné realizovat ihned, v případě, že vychází z určité absence nadhledu, nebo dostatečného časového prostoru marketingových pracovníků nad zamýšlením se, jak zábavu na stadionu dále posunout. Jiné, na druhé straně, vyžadují čas a kompletní změnu nastavení uvnitř daného týmu, jako tomu bylo třeba u Hradce Králové.

Diplomová práce kladla důraz na samotného spotřebitele zábavy, tedy fotbalového fanouška. Zaměření mimo jiné vycházelo z poznatků teoretických východisek o potřebě znát svého zákazníka, v návaznosti na marketingovou strategii a efektivní optimalizaci realizovaných činností. Především se zde zmiňovala potřeba fungování na základě dat, niko liv dle intuice. Nejvýraznější zjištění přináší práce právě v tomto ohledu. Nedostatečné zajištění u zkoumaných klubů v rámci strategických rámců a základních poznatků o svém fanouškovi výrazně udalo tón celé praktické části. Od původně zamýšleného specifikování segmentačních rozdílů jednotlivých fanouškovských základů s návazným propojováním s nabídkou

doprovodných aktivit v den utkání, musel výzkum reagovat na realitu českého marketingového fotbalového prostředí.

Z tohoto důvodu se práce detailněji zaměřila na samotné nastavení, které je třeba při vývoji marketingového oddělení postupně vytvářet. Fanouškovský zážitek a téma cílových skupin totiž byly příliš vzdáleným krokem, který musí navazovat jedinečně na pevný základ. Tvorba aktivit je u poloviny klubů tvořena bez pevného scénáře, častokrát se řeší nahodile i na poslední chvíli před utkáním. Cílové skupiny nejsou jasně definovány, orientace na mladší generaci vychází mnohokrát pouze z potřeby snížit průměrný věk svých fanoušků. Stárnoucí fanouškovská základna však není empiricky podložena. Absence marketingových oddělení, či její nedostatečné personální zajištění, vytváří nesystematické fungování klubu, které se v den utkání projevuje. Jednotlivé aktivity zápasového programu nejsou provázané a nepřemýšlí se do hloubky o jejich opodstatnění. Kluby nevidují zpětnou vazbu svých diváků v dostatečné míře, jakákoliv snaha přizpůsobit se je tudíž obtížná. Výjimku zde tvoří pouze AC Sparta Praha. U situací, kdy je možné nechat rozhodnout své fanoušky, jako třeba výběr gólové písničky, se pouze Hradec zeptal svých fanoušků na jejich preferenci.

Limity diplomové práce představuje její zaměření na větší počet sledovaných subjektů, což nabízí v rámci další kapitoly pouze souhrnné doporučení, nikoliv důkladně rozepsané body pro jeden konkrétní tým. Práce se dále do hloubky nezaobírá jednotlivými probíranými částmi zápasového programu, může tudíž posloužit jako základ pro další zkoumání jednotlivých částí. Tématu digitálního ekosystému a datového marketingu výzkum věnoval značnou pozornost, z důvodu komplexnosti však i zde může posloužit k následné detailnější analýze.

Diplomová práce by v první řadě měla fungovat jako upozornění na zastaralé marketingové nastavení, na které je nutné reagovat. Uvědomění probíhalo v několika případech již přímo v rámci rozhovorů se zástupci klubu. Příklad Sparty dokládá, že i přes období sportovních neúspěchů se jim po marketingové stránce a počtem lidí na stadionech dařilo. SK Slavia Praha aktuálně svým atraktivním zápasovým programem a populární fanzónou láká rekordní počty návštěvníků. FC Hradec Králové se vyšvihl svým marketingovým restartem mezi českou elitu s ohledem na nabízený zážitek pro fanouška. FK Teplice se i při velice skromné velikosti marketingového oddělení vyzdaly vůči průměru svojí snahou nabízet nadstandardní aktivity a jsou tak také více na očích. FK Jablonec zažil s ohledem na počet fanoušků a atmosféru úspěšné období zhruba deset let zpátky, kdy se ke sportovnímu výkonu přidala také marketingová investice a spolupráce s externí agenturou, od přerušování spolupráce však její čísla postupně klesají. SK Sigma Olomouc patřila v dávných dobách

k nejpoblárnějším týmům na východě Čech, dnes však klub v návštěvnosti bývá v ligovém podprůměru, což by se mohlo přisuzovat právě nečinnosti na poli marketingu.

Diplomová práce v rámci shrnutí poznatků naváže kapitolou s doporučeními.

7. DOPORUČENÍ

Na základě získaných informací pramenících z provedených rozhovorů s marketingovými zástupci, celkem šesti českých profesionálních fotbalových klubů, přímých pozorování fotbalových utkání a následné komparativní analýzy, nabízí diplomová práce níže soupis doporučení ke zlepšení dle stanoveného cíle. Struktura kapitoly je bodově rozdělená na dvě sekce. První se věnuje základnímu marketingovému nastavení s postupnými navazujícími kroky. Druhá část řeší doprovodný program v den zápasu.

Jak bylo uvedeno v diskuzi práce, uvedená doporučení prezentují souhrnné informace, které mohou být praktikovány pro všechny profesionální české fotbalové kluby. Nevymezují se tudíž pouze v rámci jednoho týmu. Dle náročnosti provedení je zavedení možné buď ihned nebo v dlouhodobém horizontu, zde však zpravidla za potřeby výraznější marketingové investice, bez které není možné kvalitní marketingové kroky realizovat.

Ve druhé části se představené návrhy snaží brát v potaz limity v rámci nevyhovující infrastruktury stadionu, uvažují také značné nepoměry rozpočtů jednotlivých týmů tak, aby zlepšení fanouškovského zážitku mohlo být ve většině případů provedeno nízkorozpočtově.

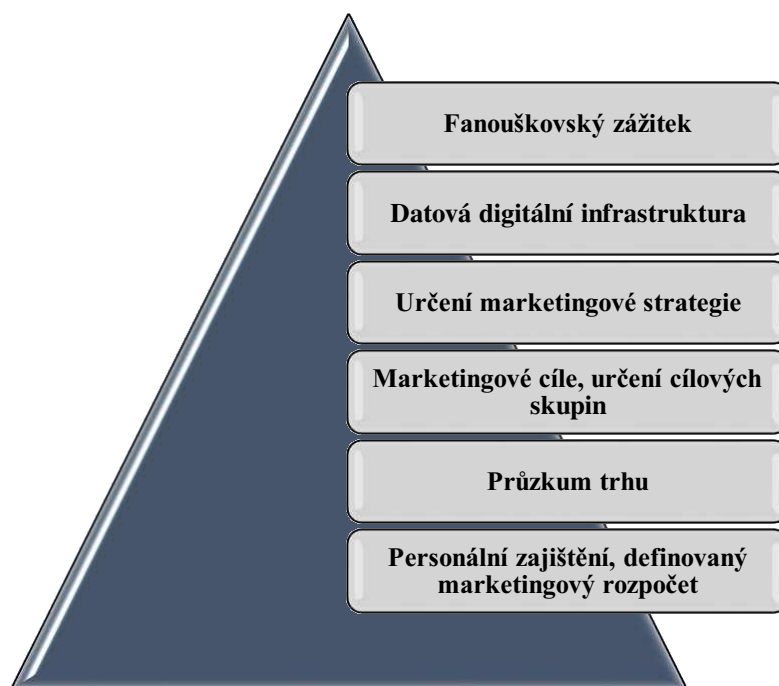
7.1. Základní marketingové nastavení

Zlepšení úrovně fanouškovského zážitku není dlouhodobě a uceleně možné realizovat bez několika předcházejících kroků, které stojí úsilí, čas a finance. Z důvodu zjištění plynoucí z realizovaného výzkumu musí být doporučení v této první fázi obecného charakteru. Je třeba nejdříve stanovit základní rámec, bez kterého marketing fotbalového klubu nemůže kvalitně fungovat. Jednotlivé body jsou zobrazené v rámci schéma číslo 13.

Naprostým základem je personální zajištění, tedy tvorba marketingového oddělení, společně s definováním marketingového rozpočtu. Praktická část detailně popsala komplikace, které se s absencí tohoto bodu pojí.

Kluby disponují různými možnostmi a často je jejich potenciál nevyužitý. Je tomu tak u výzkumného vzorku například skrze příležitosti, které představuje geografické cílení. Je tudíž podstatné, aby druhým bodem byl průzkum trhu, který klubu umožní lepší vnímání svého prostředí a poskytne tak předpoklad ke správnému nastavení marketingových cílů a cílových skupin. Teprve poté je možné určit marketingovou strategii tak, aby stanovené směřování mělo šanci na úspěch. Důležité je neopomíjet v průběhu kontrolní mechanismy, které, dle teoretických východisek, zajišťují efektivní realizaci marketingových činností.

Schéma 13: Základní potřebné kroky ke zlepšení fanouškovského zážitku



Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedení digitálního ekosystému je nákladnou položkou, ke které přistoupily zatím jen některé kluby. Výhody, které však tvorba klubové identity přináší, jsou značné, z toho důvodu bodově navazuje v rámci souhrnného doporučení. Součástí je také tvorba mobilní aplikace. Jako ideálním zprostředkovatelem ticketingového systému je dle výzkumu společnost Enigoo, která je respondenty hodnocena jako příhodnější pro účely fotbalového klubu. Zde se jeví jako ztracená příležitost nevyužití možnosti získání demografických údajů zákazníků, týmy by tedy neměly zůstat pouze u sběru kontaktních informací. Inspirací je zde AC Sparta Praha, která tímto jednak eviduje demografickou a geografickou strukturu svých fanoušků, tak získává možnost přímé komunikace s fanouškem. Segmentační kritéria jsou ovšem mnohem rozsáhlejší, ideální by samozřejmě bylo poznání svých příznivců i z behaviorálního a psychografického hlediska. Diplomová práce zde však reaguje na aktuální situaci, kterou je třeba vyvíjet postupnými kroky.

Po realizované marketingové strategii, vycházející ze stanovených cílů a cílových skupin dle průzkumu trhu, klub získává po implementaci fanouškovské identity i základní přehled o tom, kdo mu přichází na stadion. V tento moment by mělo přijít porovnání, zda se fanouškovská základna shoduje se strategickým cílením. Na základě toho případně začít přizpůsobovat zápasový program. Dle odpovědí respondentů, i dle teoretického základu, je pravidelný sběr zpětné vazby spatřován jako podstatná součást modifikace nabízených aktivit v den utkání.

Záměr klubů cílit na mladší generace je správný, neměly by tím však být upozaděné jiné skupiny lidí, které především u klubů mimo pražská „S“ tvoří většinové zastoupení. Diplomová práce s ohledem na doprovodný program dále doporučuje vhodný výběr externích dodavatelů a častější využívání spolupráce s partnery.

7.2. Doprovodný program

Praktická část diplomové práce na základě provedeného výzkumu identifikovala několik stěžejních předpokladů ke kvalitnímu zápasovému dni a fanouškovskému zážitku:

- Zábava má větší váhu než sportovní výkon
 - Odpověď, která se objevovala několikrát v rozhovorech se zástupci klubů, vychází však také ze studie o budoucnosti fanouškovství, spatřuje zábavný prvek zápasu jako klíčový. Většina týmů si je tohoto vědoma, v rámci výzkumu však byly výjimky, které pohlížely na zápasový program na stadionu primárně jako na odbavení samotné hry bez významnější přidané hodnoty pro diváka.
- Zážitek ze stadionu by měl být větší oproti zážitku z fanzóny
 - Fanzóny se u nás za poslední rok staly velmi populárními. Snaha o kvalitní vyžití v rámci předzápasového programu mimo stadion je rozhodně vítaná, několik klubů popsalo řadu výhod, které jsou s tímto spojené. Kluby by však neměly ve fanzóně spatřovat jejich hlavní nabídku zábavy celého zápasového dne. Mělo by se jednat o doplnění k utkání, s cílem naladit fanoušky na navazující program uvnitř stadionu.
- Fanzóna pro všechny
 - Cílení na mladší generace se projevuje především ve fanzónách. Nemělo by se však zapomínat na další skupiny lidí, které navíc tvoří jádro jejich fanouškovské základny. Fanzóna umožňuje nabídku kreativnějších aktivit, které často není možné na uzavřeném prostoru stadionu realizovat. Kluby by se tudíž měly snažit zúžitkovat potenciál v maximální možné míře, s oslovením co nejvíce lidí.
- Postupná gradace atmosféry
 - Výzkum ukázal jako ideální čas příchodu diváků na své sedačky ještě před nástupem hráčů na rozsvičku. Brzké usazení fanoušků na tribunách umožňuje lépe gradovat atmosféru, zároveň je tím podpořen také samotný

tým. Velice pozitivně je hodnoceno odpočítávání vstupu hráčů na hrací plochu, jednoduchý prvek dokáže vyvolat silnou reakci tribun.

- Unikátnost utkání
 - Kluby by se měly v co nejvyšší míře snažit o odlišení svých jednotlivých domácích zápasů. Fanoušek musí mít pocit, že při vynechání některého z nich, přijde o něco, co se již nemusí opakovat. Správnou cestou jsou tematická utkání, která mohou v návaznosti dále poskytnout i CSR přesah či posílení vztahů s regionem.
- Stálost nabízené kvality
 - Některé kluby, například skrze nabídku fanzóny, rozlišují obsah dle atraktivity soupeře. Doporučením je aktivity ustálit tak, aby i při méně zajímavých zápasech měli fanoušci možnost zažít stejně kvalitní servis, jako tomu je u větších zápasů.
- Připravený scénář s rozpisem aktivit
 - Pevně uchopený zápasový program na stadionu nelze mít bez scénáře utkání. S předem připraveným rozpisem mají kluby možnost sdělit větší množství informací, nedochází ke dlouhým prostojeům, aktivity na sebe logicky navazují a celá prezentace týmu tak působí profesionálně.
- Časté využívání moderátora a maskota
 - Moderátor na stadionu není pouze od monotónního sdělení informací. Měl by být v očích fanouška styčným bodem, který po celý zápasový program tvoří pozitivní náladu a skvělou atmosféru. Společně s maskotem, kterého je doporučeno v každém případě mít, by se měly pohybovat jak uvnitř stadionu, tak venku. První kontaktování diváka již při příchodu ke stadionu je dobrým způsobem, jak fanoušky vtáhnout do děje zápasu co nejdříve. Nebylo by od věci jít také proti konvencím a využívat moderátora i během utkání, po vzoru například hokeje.
- Moderní hudba
 - Fotbal se potřebuje stát modernějším a atraktivnějším sportem pro mladé generace. S tím i fotbalové kluby. Zohledňování všech věkových kategorií je správné, v případě hudby, která je dle odpovědi významným prvkem tvořící zábavu, by se však mělo přizpůsobovat trendům. Ideální je zapojení DJe.

- Realizace poločasového programu
 - Některé fotbalové kluby nerealizují během poločasové přestávky žádný program. I přes krátký časový úsek se toho však dá stihnout spoustu. Organizace poločasové soutěže a alespoň nějaký program na hrací ploše klub pozvedává na vyšší úroveň a pomáhá celkovému zážitku fanouška. Utkání přípravek je také doporučované. Jedná se o zážitek pro malé děti a motivaci pro ty, kteří si na hlavním hřišti ještě nezahrály, zároveň jsou tím motivovány k náboru do akademie. V neposlední řadě klub získává účast rodinných příslušníků, kteří by se třeba jinak na zápas nedostavili.
- Přizpůsobení se dětem
 - Sektor pro děti, který je uzpůsoben nabídkou sortimentu či možností využití zábavných aktivit, je dobrým krokem k tomu, aby se dítě chtělo vrátit znovu. Dále i realizace choreo školek a intenzivnější interakce ze strany moderátora a maskota pomáhá vytvořit emocionální pouto s klubem již od útlého věku.
- Budování zvyků a tradic
 - Vždy působí lépe, když má klub svoji hymnu, gól song, intro video promítané na LED obrazovce, vítěznou píseň, nastoupené vlajkonoše na trávníků či unikátní pojetí posledních deseti minut před začátkem utkání. Klub tímto nabývá na své hodnotě, což kladně ocení jak děti, tak dospělí.
- Práce s technologií
 - Pokud podmínky stadionu a finance dovolí, je dobré využívat v co nejvyšší míře LED obrazovky společně s LED pásy. Práce s osvětlením také dělá diametrální rozdíl. Klub by měl usilovat o vylepšování těchto bodů, společně s umožněním promítat záběry na fanoušky, či využívat speciálních efektů při vstupu hráčů na trávník.
- Opodstatnění nabízených aktivit
 - Ne vždy je nutné tvořit něco, jen z důvodu toho, že to tak má jiný fotbalový klub. Je důležité si své zamýšlené kroky vždy odůvodnit, ideální cestou jsou rozhodnutí podložené daty a evidencí zpětné vazby od fanoušků.

8. ZÁVĚR

Rozhodovací procesy marketingu v českém fotbale se řídí převážně intuicí, nikoliv empiricky podloženými daty, alespoň dle většiny klubů výzkumného vzorku. Až na výjimky, se nijak neevidují základní demografické či geografické údaje o fanoušcích, což zamezuje dalšímu rozpracování znalosti diváka a možného přizpůsobení zápasového programu na míru. Pouze AC Sparta Praha prostřednictvím svého digitálního ekosystému dokáže identifikovat zastoupení jednotlivých věkových skupin a pohlaví osob na svých utkáních. Zároveň s tím eviduje i jejich bydliště. Marketingové oddělení tak operuje s daty, které jim mimo jiné potvrdily, že průměrný věk fanouška Sparty se v průběhu sedmi let výrazně snížil.

Tuto informaci zbylé kluby poskytnout nemůžou. Jednak k tomu nemají potřebnou databázi, zároveň však jejich realita o věkovém průměru diváků je odlišná. Výjimku zde tvoří Slavia, která prostřednictvím průzkumů a dotazníkových šetření, kterými nahrazuje alespoň částečně absenci klubové identity, eviduje zvýšený zájem rodin s dětmi.

FC Hradec Králové a FK Teplice digitální ID fanouška po vzoru Sparty mají. Na rozdíl od ní však o uživatelích získávají pouze kontaktní údaje. I toto ovšem v porovnání s ostatními kluby představuje výhodu v možném využití adresného marketingu a lepší evidenci zpětné vazby. Jablonec a Olomouc navíc postrádají mobilní aplikaci. Ve spojení s nevyhovujícím ticketingovým systémem pro sportovní prostředí tak v tomto ohledu zaostávají. Zmíněné duo klubů zároveň nemá marketingové oddělení, což představuje značné limity a komplikace v rámci nabídky zápasového programu.

Podobná omezení mají také Teplice i přesto, že jsou úrovní svých realizovaných aktivit o trochu výše. Marketingové oddělení čítající pouze dva pracovní úvazky se dle výzkumu jeví jako nedostatečné, oceňuje se však snaha, která se navíc projevuje ve vyšší průměrné návštěvnosti a vymezením se od většiny ligových klubů, které marketingu nevěnují pozornost.

Zajímavé informace vyplývaly u Hradce Králové, který zažívá marketingový restart a nedávné stěhování do nové arény. Hradečtí svým procentuálním zaplněním kapacity i nabídkou zábavy konkurují největším týmům v zemi, to vše při pouhých pěti pracovních úvazcích marketingového oddělení.

Diplomová práce identifikuje hlavní problém v orientaci na rozhodování dle pocitu a nezáživnosti doprovodných programů u poloviny klubů. Je to způsobené, jak již bylo zmíněno, aktuální nemožností fungovat odlišným způsobem, společně s nedostatečným personálním zajištěním. Respondenti si během rozhovorů uvědomovali, jak by správné nastavení mělo vypadat, bez finančních prostředků a dedikovaného času se však změny zavádí obtížně.

Nastavení tedy konkrétně u Olomouce a Jablonce aktuálně nereflektuje potřeby, které si jejich zástupci uvědomují. Navzdory alarmujícímu stárnutí jejich fanoušků a nevýraznému zájmu mladší generace. Severočeši se však postupnými kroky snaží o nápravu prostřednictvím připravované jablonecké identity a mobilní aplikace. Na CRM systému pracuje také Slavia.

Týmy usilují o snížení věkového průměru fanouškovské základny, cílovou skupinu však v rámci strategického zaměření nemají jasně definovanou. Pouze Sparta do větší míry tuto situaci reflektuje se zdůvodněním zaměření se při tvorbě marketingových pilířů na odlišné záležitosti. Plánuje klást větší důraz na svůj positioning značky a poznání spartánského fanouška detailněji než jen skrze základní segmentační kritéria.

Absence strategického uchopení záměru klubů přizpůsobovat svůj doprovodný program mladší generaci se naplno projevuje u týmů, které navíc nevedou scénář pro jednotlivá utkání. Toto se týká Olomouce, Teplic a Jablonce. Zbylé kluby v porovnání působí profesionálněji, zvládají odbavit větší množství informací a nevznikají u nich zbytečné prostoje.

Rozdělení na polovinu v rámci kvality se dá zohlednit i u postupné gradace atmosféry. Klubům se skromnějším, či neexistujícím marketingovým oddělením je na základě výzkumu vyčítána přílišná orientace svých omezených kapacit na fanzónu, což je tak na úkor možné tvorby zábavy a atmosféry uvnitř stadionu.

Doporučováno je, i navzdory snaze oslovovat především mladší diváky, neopomínat také starší publikum, které ve více případech tvoří většinové zastoupení návštěvníků stadionu. Pouze Slavia a Hradec se svoji fanzónu snaží nabízet pro všechny, nikoliv jen na úzký segment lidí. S tím souvisí i aktivity uzpůsobené pro ženy. Zde vyniká především Slavia, která tím potvrzuje svůj záměr lákat na svá utkání celé rodiny.

Cizince se výrazněji kluby nesnaží oslovovat, pouze Slavia a Sparta zde vnímá potenciál do dalších let s ohledem na vyšší kapacitu jejich domácích zázemí. Zaměření na zahraniční návštěvníky připadá v úvahu v Teplicích s ohledem na blízké hranice s Německem. Zástupce klubu potenciál vnímá, zatím jej však dále nerozpracovává. Geografické cílení je i v dalších případech opomíjeno, základní evidenci tohoto rozdělení má pouze Sparta se Slavií. Druhý zmíněný, na svoj znalost většího zastoupení fanoušků sídlící mimo Prahu, reaguje posílením dopravy v den utkání.

Závěrem diplomové práce lze doplnit velice pozitivní vnímání všech šesti klubů navzdory problémům, které se v některých případech s ohledem na doprovodné programy a práci s fanouškem vyskytují. Především u týmů s nedostatečným personálním zajištěním marketingového týmu je obdivuhodné, jakým způsobem jednotlivé osoby zvládají operovat více zodpovědností najednou. Doporučení práce na základě provedeného výzkumu by tedy

měla být vnímána primárně jako snaha pomoci, nikoliv jako výtky či záměr o kritiku. Skutečnost, že zástupci klubů vnímají potřebu více vycházet z podložených dat, nikoliv intuice, společně s jejich úmyslem se postupně přizpůsobovat mladším generacím, s větším zaměřením na zábavné prvky doprovodných programů, indikuje, že je marketing českého fotbalu na sice dlouhé, ale správné cestě.

SEZNAM LITERATURY

AC SPARTA PRAHA. [online]. Dostupné z: <https://sparta.cz/cs/>

AC SPARTA PRAHA: Čtyři marketingová ocenění. [online]. 2023. Dostupné z: <https://sparta.cz/cs/clanek/ctyri-marketingova-oceneni-41688>

ANSHARI, Muhammad, Mohammad Nabil ALMUNAWAR, Syamimi Ariff LIM a Abdullah AL-MUDIMIGH. Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics* [online]. 2019, 15(2), 94–101. [cit. 2024-05-19]. ISSN 2210-8327. doi: 10.1016/j.aci.2018.05.004

ARTUN, Omer a Dominique LEVIN. *Predictive Marketing: Easy Ways Every Marketer Can Use Customer Analytics and Big Data*. B.m.: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-119-03736-1.

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-17-0.

BISCAIA, Rui. Spectators' experiences at the sport and entertainment facility: The key for increasing attendance over the season. *Sport & Entertainment Review* [online]. 2015 [cit. 2024-05-19]. Dostupné z: https://www.academia.edu/12672958/Spectators_experiences_at_the_sport_and_entertainment_facility_The_key_for_increasing_attendance_over_the_season

CARTER, Thom James. How asking 'Why?' 5 times can potentially save your business (Free 5 Whys template) *Process Street | Checklist, Workflow and SOP Software* [online]. 2020 [cit. 2024-05-19]. Dostupné z: <https://www.process.st/5-whys-template/>

CESPEDES, Frank V. a Nigel F. PIERCY. Implementing marketing strategy. *Journal of Marketing Management* [online]. 1996, 12(1–3), 135–160. [cit. 2024-05-19]. ISSN 0267257X. doi:10.1080/0267257X.1996.9964405

CLEMES, Michael D., Gregory J. BRUSH a Mark J. COLLINS. Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review* [online]. 2011, 14(4), 370–388. [cit. 2024-05-19]. ISSN 1441-3523. doi: 10.1016/j.smr.2010.12.004

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, Josef DVOŘÁK a Josef VORÁČEK. Attitudes of Companies to Sport Sponsorship in the Czech Republic during the Economic Crisis. *AUC KINANTHROPOLOGICA* [online]. 2015, 50, 55–70. [cit. 2024-05-19]. doi:10.14712/23366052.2015.6

DANĚK, Jan. Sešup Peltova klubu. Peníze se po korupční aféře těžko shání, říká expert. Prospěla by umělka. Sport.cz [online]. 2024. Dostupné z: <https://www.sport.cz/clanek/fotbal-ceska-1-liga-sesup-peltova-klubu-penize-se-po-korupcni-afere-tezko-shani-rika-expert-prospela-by-umelka-5027402>

DELOITTE. Deloitte Football Money League - Real Madrid returns to the top of the Deloitte Football Money League, as matchday and commercial revenues surge across Europe. *Deloitte United Kingdom* [online]. 2024 [cit. 2024-05-20] Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/deloitte-football-money-league-real-madrid-returns-to-the-top.html>

DUNN, Evan. The five fundamentals of data-driven marketing. *Econsultancy* [online]. 2016 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://econsultancy.com/the-five-fundamentals-of-data-driven-marketing/>

EMMEL, Nick. *Sampling and Choosing Cases in Qualitative Research: A Realist Approach*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd [online]. 2013 [cit. 2024-05-07]. Online ISBN: 9781473913882. doi:10.4135/9781473913882

EREVELLES, Sunil, Nobuyuki FUKAWA a Linda SWAYNE. Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research* [online]. 2016, 69(2), 897–904. [cit. 2024-05-16]. ISSN 0148-2963. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.001

FAHY, John a Alan SMITHEE. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*. pp. 1. [online]. 1999 [cit. 2024-05-16]. ISSN 15261794. Dostupné z: <https://www-proquest-com.zdroje.vse.cz/scholarly-journals/strategic-marketing-resource-based-view-firm/docview/200920616/se-2>

FC HRADEC KRÁLOVÉ. [online]. Dostupné z: <https://www.fchk.cz/>

FERRELL, O. C., Michael HARTLINE, Bryan W. HOCHSTEIN a Marc BOIVIN. *Marketing Strategy, 1st Edition*. B.m.: Cengage Canada, 2023. ISBN 978-1-77474-964-7.

FK JABLONEC. [online]. Dostupné z: <https://www.fkjablonec.cz/>

FK TEPLICE. [online]. Dostupné z: <https://www.fkteplice.cz/>

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.

FORTUNA LIGA. [online]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/>

FOTBAL.CZ. Oficiální stránka Fotbalové asociace České republiky. [online]. Dostupné z: <https://www.fotbal.cz/>

FULLERTON, Sam a Russ MERZ. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework Introduction to Sports Marketing. *Sport Marketing Quarterly*, 17. [online] 2008 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/265199601_The_Four_Domains_of_Sports_Marketing_A_Conceptual_Framework_Introduction_to_Sports_Marketing

FUNK, Daniel, Kevin FILO, Anthony BEATON a Mark PRITCHARD. Measuring the Motives of Sport Event Attendance: Bridging the Academic-Practitioner Divide to Understanding Behavior, 18. [online] 2009 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/42622120_Measuring_the_Motives_of_Sport_Event_Attendance_Bridging_the_Academic-Practitioner_Divide_to_Understanding_Behavior

GRUEN, Thomas. Relationship marketing: The route to marketing efficiency and effectiveness. *Business Horizons* [online]. 1997, 40, 32–38. [cit. 2024-05-16]. doi:10.1016/S0007-6813(97)90065-3

HECHTMAN, Cole. The psychology behind sport fans. *The Campanile* [online]. 2017 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://thecampanile.org/13840/sports/the-psychology-behind-sports-fans/>

HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1968-2.

HONZEJK, Tomáš. Www.denik.cz. *Liberecký Deník* [online]. 2024. [cit. 2024-05-22]. Dostupné z: <https://liberecky.denik.cz/fotbal-prvni-liga/fotbal-slovan-liberec-novy-sportovni-reditel-posila-marketing.html>

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5.

HOUŠKA, Vítězslav a PROCHÁZKA, Pavel. *Věčná Slavia: 130 let*. Vydání šesté, upravené a doplněné. Velké Přílepy: Olympia, 2022. ISBN 978-80-7376-655-9.

HUBSPOT. *The HubSpot Marketing Blog* [online] 2024 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing>

HUML, Ondřej. Konečně doma! Co si Eden prožil, než skončil v rukou majitelů Slavií? *FORTUNA:LIGA* [online]. 2017. [cit. 2024-05-22]. Dostupné z: <https://www.fortunaliga.cz/clanek/13392-konecne-doma-co-si-eden-prozil-nez-skoncil-v-rukou-majitelu-slavie>

IDNES.CZ, ČTK. Slavii už nehrozí insolvence. Její věřitelé soudní řízení ukončili - iDNES.cz. *iDNES.cz* [online]. 2015. [cit. 2024-05-22]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/fotbal/prvni-liga/fotbal-slavia-praha-dluhy-insolvence.A151030_201325_fotbal_ten

IPSOS. *Vnímání nejvyšší fotbalové ligy*. Ipsos, Czech Republic, 2023.

IPSOS, 2SCORE. *Budoucnost fanouškovství*. Ipsos, Czech Republic, [online] 2023 [cit. 2024-05-19]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/budoucnost-fanouskovstvi-0>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. *Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JEFFERY, Mark. *Data-driven marketing: the 15 metrics everyone in marketing should know*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010. ISBN 9780470504543.

KARLÍČEK, Miroslav, Zuzana CHYTKOVA, Ladislav TYLL a Hana MOHELKA. Barriers of marketing effectiveness and efficiency within companies: A qualitative study. *E+M*

Ekonomie a Management [online]. 2014, 17, 111–124. [cit. 2024-05-19]. doi:10.15240/tul/001/2014-4-009

KAWULICH, Barbara B. Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [online]. 2005, 6(2). [cit. 2024-05-07]. ISSN 1438-5627. 2005. doi:10.17169/fqs-6.2.466

KEH, Hean Tat, Singfat CHU a Jiye XU. Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research* [online]. 2006, 170(1), 265–276. [cit. 2024-05-07]. ISSN 0377-2217. doi: 10.1016/j.ejor.2004.04.050

KOŘOUSKOVÁ, Barbora. CRM systémy a budování vztahů se zákazníky. *Rascasone* [online]. 2024 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.rascasone.com/cs/blog/co-je-crm-system-vyuziti>

KORPAS, Jan. Zjistěte vše o řízení vztahů se zákazníky. Přečtěte si, co je CRM, jaké jsou jeho funkce a jak vybrat vhodný CRM systém pro vaši firmu. *RAYNET CRM* [online] 2023 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://raynet.cz/co-je-crm/>

KOTLER, Philip. *Marketing Management: The Millennium Edition*. Boston, MA.: Pearson Custom Pub, 2000. ISBN 978-0-536-62225-9.

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

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1545-7.

KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 8027105609.

MAGAZÍN ŽONGL, Galacticos ze severu. Co stálo za krachem projektu Jablonce. [online]. 2023. Dostupné z: <https://medium.seznam.cz/clanek/zongl-galacticos-ze-severu-co-stalo-za-krachem-projektu-jablonce-11255>

MAŠEK, Adam. *Návrh na zlepšení hracího dne pro návštěvníky ELH po vzoru NHL*. Diplomová práce, vedoucí Crossan, William Morea. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management, 2019.

MĚDÍLEK, Matouš. Čím víc hvězd, tím víc Slavia. Nová vizuální identita sešíváných je nová a přece není nová, přesto je radikální. *Czechdesign* [online]. 2022. [cit. 2024-05-22]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/cim-vic-hvezd-tim-vic-slavia-nova-vizualni-identita-sesivanych-je-nova-a-prece-neni-nova-presto-je-radikalni>

MIKEŠ, Pavel: Sparta Praha – nový národní stadion Strahov nebo Letná? *Deník.cz* [online]. 2024. Dostupné z: <https://www.denik.cz/fotbal-zajimavosti/sparta-praha-novy-narodni-stadion-strahov-letna-fotbal-facr-tendr.html>

MORGAN, Neil A., Kimberly A. WHITLER, Hui FENG a Simos CHARI. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. 2019, 47(1), 4–29. [cit. 2024-05-16]. ISSN 1552-7824. 2019. doi:10.1007/s11747-018-0598-1

MROZEK, Kathy Kassera. *Guide to Marketing Analytics, Optimization & Testing – Windmill Strategy* [online] 2018 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.windmillstrategy.com/the-guide-to-marketing-analytics-optimization-and-testing-part-1/>

MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 1st ed. Leeds: Human Kinetics Publishers, 1985. ISBN 0-87322-449-3.

MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2000. ISBN 0-88011-877-6.

MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 3rd ed. Champaign: Human Kinetics, 2007. ISBN 978-0-7360-6052-3.

MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 4th ed. Champaign: Human Kinetics, 2014. ISBN 1-4504-2498-8.

MUZIKANT, Michal. Billboardy či odchod ze stadionu. Proti vedení Sigmy jdou další protesty. *Olomoucký deník* [online]. 2024. Dostupné z: <https://olomoucky.denik.cz/fotbal-prvni-liga/bilboardy-ci-odchod-ze-stadionu-proti-vedeni-sigmy-jdou-dalsi-protesty-20240411.html>

OH, Angel. *OKRs vs. KPIs: Breaking Down The Difference* [online], 2024 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/okrs-vs-kpis>

PAPAGEORGIU, Alex. *Advanced Marketing Analytics: An Overview of the Top Techniques* [online] 2020 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://improvado.io/blog/advanced-marketing-analytics-an-overview-of-the-top-techniques>

PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. B.m.: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1-118-92510-2.

PARUCH, Zach. What Is Data-Driven Marketing & Why Is It Important? *Semrush Blog* [online] 2023 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.semrush.com/blog/data-driven-marketing/>

PETERSON, Eric T. *The big book of key performance indicators*. Web analytics demystified, 2006.

PETR, Tomáš. Sparta chce financovat výstavbu národního stadionu na Strahově. Svaz probere řešení příští rok. *iROZHLAS* [online] 2023. [cit. 2024-05-22]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/sport/fotbal/stadion-na-strahove-narodni-stadion-ac-sparta-praha-facr_2306240826_mim

PIRES, Guilherme D., John STANTON a Paulo RITA. The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing* [online]. 2006, 40(9/10), 936–949. [cit. 2024-05-16]. ISSN 0309-0566. doi:10.1108/03090560610680943

PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. ISBN 1-885693-02-8

PR KLUB. *Jak vznikala vizuální identita fotbalového klubu AC Sparta Praha?* | *SRO, OptimWeb* [online] 2023. [cit. 2024-05-22] Dostupné z: <https://www.prklub.cz/deje-se-v-pr/jak-vznikala-vizualni-identita-fotbaloveho-klubu-ac-sparta-praha>

REICHEL, Jiří, *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

RICHELIEU, Andre. „From sport to ‘sportainment’. The art of creating an added-value brand experience for fans". *Journal of Brand Strategy*. [online]. 2020, 9, 1–15 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/346133307_From_sport_to_'sportainment'_The_art_of_creating_an_added-value_brand_experience_for_fans_Journal_of_Brand_Strategy

SHAH, Denish a B. P. S. MURTHI. Marketing in a data-driven digital world: Implications for the role and scope of marketing. *Journal of Business Research* [online]. 2021, 125, 772–779. [cit. 2024-05-16]. ISSN 0148-2963. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.062

SHETH, Jagdish N a Rajendra S SISODIA. Marketing productivity: issues and analysis. *Journal of Business Research* [online]. 2002, 55(5). [cit. 2024-05-16]. Marketing Productivity, 349–362. ISSN 0148-2963. doi:10.1016/S0148-2963(00)00164-8

SHOUSHTARI, Farzaneh, Elnaz BASHIR, Saed HASSANKHANI a Seyedkian REZVANJOU. Optimization in Marketing Enhancing Efficiency and Effectiveness. *International journal of industrial engineering and operational research*. [online]. 2023, 5(2), 12–23. [cit. 2024-05-16]. ISSN 2676-3311. Dostupné z: <https://bgsiran.ir/journal/ojs-3.1.1-4/index.php/IJIEOR/article/view/40>

SK SIGMA OLOMOUC. [online]. Dostupné z: <https://sigmafotbal.cz/>

SK SLAVIA PRAHA. [online]. Dostupné z: <https://www.slavia.cz/>

SLAVIA.CZ. Ocenění rebrandingu Slavie. Stříbro na prestižní soutěži ADC. *SK Slavia Praha, eSports.cz s.r.o.* [online]. 2023. [cit. 2024-05-22]. Dostupné z: <https://www.slavia.cz/article/20485-Oceni-rebrandingu-Slavie-Stribro-na-prestizni-soutezi-ADC>

SLAVICH, Mark A., Brendan DWYER a Lisa RUFER. An Evolving Experience: An Investigation of the Impact of Sporting Event Factors on Spectator Satisfaction. *Journal of Global Sport Management* [online]. 2018, 3(1), 79–98. [cit. 2024-05-16]. ISSN 2470-4067. doi:10.1080/24704067.2017.1411162

SVOBODOVÁ, Hana, KOZEL Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247–3527-6.

ŠKVOR, Ondřej. Čínané řekli ANO. Tykač je skoro ve Slavii, mluví se o první velké investici. *iSport.cz* [online]. 2023. [cit. 2024-05-22]. Dostupné z: <https://isport.blesk.cz/clanek/fotbal-1->

liga-rocnik-2023-24/440885/cinane-rekli-ano-tykac-je-skoro-ve-slavii-mluvi-se-o-prvni-velke-investici.html

ŠVEC, Štefan a kol. *Metodologie věd o výchově: kvantitativně-scientické a kvalitativně – humanitní přístupy v edukačním výzkumu*. Brno: Paido, 2009. ISBN 978-80-7315-192-8.

ŠALKOVSKA, Jeřena a Eliška OGSTA. Quantitative and qualitative measurement methods of companies' marketing efficiency. *Management of Organizations: Systematic Research* [online]. 2014, 70, 91–105. [cit. 2024-05-16]. doi:10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.7

ŠTĚDRŇ, Bohumír; ČÁSLAVOVÁ, Eva; FORET, Miroslav; STRÍTESKÝ, Václav a ŠÍMA, Jan. *Mezinárodní marketing. Beckova edice ekonomie*. V Praze: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4.

THINKEASY.CZ. Co je CRM systém a jak vám pomůže řídit vztahy se zákazníky. *Think easy s.r.o.* [online], 2022 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://thinkeasy.cz/co-je-crm-system-a-jak-vam-pomuze-ridit-vztahy-se-zakazniky/>

VARADARAJAN, Rajan. Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *AMS Review* [online]. 2015, 5(3), 78–90. [cit. 2024-05-16]. ISSN 1869-8182. doi:10.1007/s13162-015-0073-9

VEČEŘA, Martin. Klíčové ukazatele výkonu (KPI): Vše, co potřebujete vědět. *Lumeer* [online]. 2021 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.lumeer.io/cs/klicove-ukazatele-vykonu-kpi/>

WANG, Zihan. The Complicated Digital Fandom: Empowerment and Exploitation of Fans in Digital Media Era. *Humanities and Social Sciences* [online]. 2020, 8(2), 45–50. [cit. 2024-05-16]. ISSN 2330-8184. doi: 10.11648/j.hss.20200802.11

WIKIPEDIA: AC Sparta Praha. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/AC_Sparta_Praha

WIKIPEDIA: FC Hradec Králové. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/FC_Hradec_Kr%C3%A1lov%C3%A9

WIKIPEDIA: FK Jablonec. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/FK_Jablonec

WIKIPEDIA: FK Teplice. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/FK_Teplice

WIKIPEDIA: SK Sigma Olomouc. [online]. Dostupné z:
https://cs.wikipedia.org/wiki/SK_Sigma_Olomouc

WIKIPEDIA: SK Slavia Praha. [online]. Dostupné z:
https://cs.wikipedia.org/wiki/SK_Slavia_Praha

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A TABULEK

Graf 1: Průměrná domácí návštěvnost	63
Graf 2: Procentuální využití stadionu	64
Schéma 1: Marketingové strategie dle tržního podílu	19
Schéma 2: Obvyklé zdroje analytických dat.....	23
Schéma 3: Obecné schéma CRM.....	25
Schéma 4: Čtyři typy výkonnostních metrik	26
Schéma 5: Oblasti ovlivněné marketingovou optimalizací	29
Schéma 6: Jádru sportovního produktu a prvky jeho rozšíření.....	33
Schéma 7: Užítky fotbalového utkání pro přímého diváka	34
Schéma 8: Tři úrovně sponzorství	36
Schéma 9: Otázky s ohledem na spotřebitele produktu	37
Schéma 10: Vznik vztahu ke sportovnímu fandění dle věku.....	41
Schéma 11: Důvody pro návštěvu stadionu	42
Schéma 12: Operacionalizace	49
Schéma 13: Základní potřebné kroky ke zlepšení fanouškovského zážitku	119
Tabulka 1: Obsah marketingového plánu	20
Tabulka 2: Typy marketingové kontroly	21
Tabulka 3: Unikátní charakteristiky sportovního marketingu	31
Tabulka 4: Nejčastěji používaná demografická kritéria pro spotřební trhy	40
Tabulka 5: Lidé, kteří sledují Fortuna ligu	43
Tabulka 6: Základní údaje o návštěvnosti a vstupném na utkání v aktuální sezóně.....	65
Tabulka 7: Geografické rozložení klubů.....	67
Tabulka 8: Digitální ekosystém, ticketing a údaje o nakupujících	68
Tabulka 9: Informace ohledně fanouškovské struktury klubů získané z rozhovorů	71
Tabulka 10: Realizují dané fotbalové kluby fanzónu?	84
Tabulka 11: Časový harmonogram fanzón	88
Tabulka 12: Preferovaný příchod diváků na stadion	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Informovaný souhlas

Příloha 2: Soupis základní struktury otázek k rozhovorům

Příloha 3: Rozhovor s marketingovým ředitelem AC Sparta Praha

Příloha 4: Rozhovor s marketingovým ředitelem FC Hradec Králové

Příloha 5: Rozhovor se sportovním manažerem FK Jablonec

Příloha 6: Rozhovor s ředitelem komunikace FK Jablonec

Příloha 7: Rozhovor s ředitelem marketingu a komunikace FK Teplice

Příloha 8: Rozhovor s tiskovým mluvčím SK Sigma Olomouc

Příloha 9: Rozhovor s ředitelem strategické komunikace SK Slavia Praha

Příloha 1: Informovaný souhlas

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicině č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci diplomové práce s názvem „Marketingové strategie českých fotbalových klubů: Cílení na fanoušky skrze zápasové programy“ prováděné na s Vámi domluveném, k výzkumu neutrálním, místě.

1. Projekt bude probíhat v časovém období: únor 2024 – duben 2024.
Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.
2. Projekt není financován.
3. Cílem diplomové práce je poskytnout soubor doporučení marketingových činností ke zvýšení úrovně fanouškovského zážitku v den utkání se zaměřením na demografické cílení.
4. Způsob zásahu bude neinvazivní. Budete se účastnit rozhovoru vedeného hlavním výzkumníkem projektu. Rozhovor bude zaznamenán na diktafon či mobilní telefon, následně nahrán do počítače a z diktafonu či mobilního telefonu bude bezprostředně smazán. Po přepsání rozhovoru bude nahrávka z počítače smazána do 2 týdnů. Nahraná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání Vám bude text předložen ke schválení a bezprostředně poté bude anonymizovaný, Vámi schválený rozhovor či jeho části.
5. **Přepsaný text bude v co nejvyšší míře anonymizován, budu se snažit nepoužívat informace, které by jednotlivě či ve svém souhrnu mohly vést k identifikaci Vaší osoby – nicméně plná anonymizace není možná, protože budu v práci uvádět Vaši pracovní pozici, případně některé odpovědi, které by Vás mohly identifikovat.**
6. Časová náročnost projektu bude v rozmezí 60 až 90 minut.
7. Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.
8. Projektu se nemohou účastnit osoby mladší 18 let, pro účast v projektu není nutné potvrzení lékařem. Výzkumu se nezúčastní osoby s akutním (zejména s infekčním) onemocněním.
9. Vaše účast v projektu je dobrovolná a nebude finančně ohodnocena.
10. Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude možnost přispět ke zlepšení marketingové činnosti napříč českým profesionálním fotbalem.
11. S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit v diplomové práci v studentském informačním systému, nebo na e-mailové adrese michal.grecl@centrum.cz.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracována v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje: jméno a příjmení, odpovědi na otázky. Tyto údaje budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít pouze výzkumník a vedoucí práce.

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

Získaná data budou zpracována, bezpečně uchována a **publikována v co nejvyšší možné anonymní podobě** v diplomové práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Pořizování fotografií/videí účastníků: Během výzkumu nebudou pořízeny žádné fotografie a videa. V průběhu výzkumu budou pořízeny audio nahrávky.

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

Jméno a příjmení předkladatele a hlavního řešitele projektu: Bc. Michal Grečl

Podpis:

Máte možnost účast na výzkumu zcela odmítnout.

I přes maximální anonymizaci dat zde stále existuje možnost rozpoznatelnosti Vaší identity potenciálním čtenářem výsledného výstupu (vzhledem k Vašemu případnému jedinečnému názoru, či Vaší pracovní pozici), na základě informací uvedených v rámci rozhovoru. Diplomová práce bude zveřejněna na internetu – budete-li později chtít svou účast ve výzkumu odvolat, tak bude možné práci plně anonymizovat, avšak nebude možné anonymizovat práci zpětně. Případné již stažené soubory publikace již nebude možné zpětně anonymizovat.

Chcete se dobrovolně účastnit výzkumu i přes výše zmíněný aspekt? **ANO - NE**

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

Místo, datum:

Jméno a příjmení účastníka: Podpis:

Příloha 2: Soupis základní struktury otázek k rozhovorům

1. Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?
2. Máte definovaný rozpočet na marketing? Lze jej v daném období překročit či nikoliv?
3. Evidujete demografickou strukturu Vašich fanoušků?
4. Je segment lidí, na který primárně cílíte či máte v plánu cílit více?
5. Snažíte se oslovovat doprovodným programem v den utkání také ženy a cizince?
6. Jak pracujete s divákem v den zápasu před tím, než vstoupí na stadion?
7. Z jakého důvodu realizujete/nerealizujete fanzónu?
8. Snažíte se tvorbou fanzóny cílit na konkrétní demografickou skupinu lidí?
9. Jaký přínos pro Vás tvorba fanzóny představuje? Máte evidenci toho, že má efekt?
10. Je důležité, aby fanoušci byli na stadionu v dostatečném předstihu? Kdy umožňujete vstup?
11. Začíná Váš program na stadionu s otevřením vstupů?
12. Snažíte se zápasový program na stadionu přizpůsobit pro určitý segment fanoušků?
13. Nabízíte fanouškům klubové magazíny? Pokud ano, cílíte jimi na určitý segment lidí?
14. Jak se snažíte rozšířit zážitek fanoušků během poločasu nad rámec standardního servisu?
15. Snažíte se, aby fanoušci zůstali angažováni i po skončení utkání?
16. Realizujete tematické zápasy? Pokud ano, z jakého důvodu? Jsou demograficky zaměřené?
17. Jak pracujete s technologií s ohledem na interakci s fanoušky a tvorbu atmosféry?
18. Jaké jsou největší výzvy spojené s technologickým zajištěním zápasové atmosféry?
19. Jak si v rámci zápasového dne vypomáháte externě?
20. Jakou roli má Váš moderátor během zápasového dne? Máte pouze jednoho?
21. Má Váš klub svého maskota? Jakou má během utkání roli?
22. Máte svého DJe? Specifikujete hudbu pro určitý segment lidí?
23. Jaké unikátní tradice či zvyky má váš zápasový program? Máte gól song? Klubovou hymnu? Specifické úvodní video?
24. Jak pomáháte fanouškům s jejich vlastní tvorbou atmosféry?
25. Shromažďujete zpětnou vazbu od fanoušků na Vámi produkováný zápasový program?
26. Jaké metody používáte k hodnocení efektivnosti Vašich marketingových aktivit?
27. Odkud čerpáte inspirace pro zápasový program a fanouškovský zážitek?
28. Jaké je za Vás doporučení, které by mohlo povznést doprovodný program fotbalových klubů v České republice?

Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?

S částečnými úvazky kolem pětadvaceti lidí, od nové sezóny to však bude ke třiceti. Jedná se zhruba o jednu třetinu zaměstnanců klubu, které jsou na marketing a komunikaci vynaloženy.

Máte definovaný rozpočet na marketing, jehož limit nejde v daném období překročit?

Spousta věcí se řeší mimo rozpočet. Snažíme se samozřejmě věci predikovat, vnímáme, jak se sezóna vyvíjí, kdy vůle při sportovním neúspěchu jít do nadstandardních marketingových aktivit klesá, a naopak. Vždy je zatím nějaké opodstatnění. Pokud se generují příjmy navíc, tak se může i po výdajové stránce přidat.

Kolik zhruba procent rozpočtu klubu je na tyto oblasti vynaloženo?

Zhruba 5 % z celkového rozpočtu.

Jak si v rámci zápasového dne vypomáháte externě?

Nejen v rámci zápasového dne, ale obecně v celém fungování klubu detailně řešíme, zda má smysl mít zaměstnance, či již externí pracovníky s ohledem na množství práce. Čistě k zápasovému programu využíváme agentury, které nám zajišťují režii a content. Dále samozřejmě security, úklid a brigádníky v občerstvovacích stáncích. Obecně drtivá většina lidí je externího charakteru, což je logické. V domácím prostředí hrajeme jednou za 14 dní, není třeba tyto pracovníky mít in-house. Má to tedy své ekonomické výhody. S tím však samozřejmě i stinnou stránku, jelikož brigádníci nemají tak úzký vztah s klubem, což se může odrážet na výsledné kvalitě poskytovaných služeb.

Evidujete demografickou strukturu Vašich fanoušků?

Ano, evidujeme. Skrze ekosystém Sparta iD, kde v rámci registrace uživatel vkládá mimo kontaktních údajů, také ty demografické. Pohlaví, datum narození a bydliště, byť bydliště není povinnou položkou k vyplnění. Lidé si dnes naštěstí již uvědomují, že vyplnit vše, dle pravdy, jim následně přináší různé benefity. Na přímý adresný ticketing se za zhruba deset let velmi změnil názor, dnes se již vyplatí mít v organizaci důvěru a tím i možnost například obdržet blahopřání od klubu k narozeninám, či newsletter v den svátku se slevou na produkty ve fanshopu. Dříve to bylo jiné, nikdo se nechtěl nikde registrovat, všichni to vnímali jako obtíž a zásah do soukromí. Dnes jsme schopni jim poskytnout skrze tyto informace nadstandardní servis, například přednostní práva nákupů vstupenek. Pokud o fanouškovi víme více než jen jeho jméno a příjmení, ale třeba i jeho účast na zápasech, tak ho můžeme lépe odměnit za

loajalitu. Projevilo se to při zápase v Liverpoolu, kdy jsme kompletní přehled o všech nakupujících neměli, a nemohli jsme tak například upřednostnit ty fanoušky, kteří nevynechali žádný výjezd. Toto chceme do budoucna změnit a evidovat tak úplně vše.

Víte přesně, v rámci domácího utkání, kdo Vám sedí na tribunách?

Sto procentní přehled máme u permanentkářů. Zde evidujeme i bydliště, které je u Sparta iD pouze volitelné k vyplnění. Přibližně devět tisíc míst na stadionu připadnou pro fanoušky s permanentkou a ze zbývajících osmi tisíc míst jdou dva tisíce pro VIP účely, bývalé hráče, akademii, a tak dále. Máme tedy zhruba šestitisícové doplnění lidmi skrze Sparta iD, jiným způsobem vstupenku koupit nelze. Je však možnost si v rámci jednoho účtu zakoupit až čtyři lístky, tudíž nejsme schopni dohledat, zda skrze tyto vstupenky koupené navíc dorazí přítelkyně, bratr nebo třeba dcera. Každý zápas se to rozmezí, o kterém máme přehled, trochu liší, ale dá se to odhadnout na zhruba 70 %. Od nové sezóny se však v rámci námi plánovaného obsahového produktu Sparta Unlimited, který mimo jiné umožní přednostní právo nákupu vstupenek, přiblížíme 100 %. Ke koupi bude nutné klubu poskytnout demografické údaje a již nebude možné na jeden účet koupit více míst. Zároveň s tím jsme byli nuceni zrušit vstup zdarma dětí do výšky 110 centimetrů. Cílem tedy je, aby se tím sítem, které se dostane na stadion, což je aktuálně při dlouhé sérii vyprodané kapacity občas obtížné, dostal fanoušek Sparty, o kterém máme potřebné údaje, které pomohou jak klubu, tak ale i samotnému fanouškovi. Vědět tedy o každém, kdo na stadionu je.

Jedná se tedy o ambiciózní krok.

Doufáme a věříme, že jak je dnes pro všechny naše fanoušky běžné mít Sparta iD, tak bude za pár let automatické odebírat Sparta Unlimited. Jednak tím dáváme lidem možnost být blíže klubu skrze exkluzivní obsah, který nebude možné nikde jinde zhlédnout, a zároveň tím reagujeme na enormní zájem o vstupenky spojený s limitujícími možnostmi našeho stadionu. Poptávaný zájem je teď opravdu ve fázi, že nelze fanouškovi zaručit místo například na derby bez toho, aby za tím nebyla nějaká nadstavba, kterou je třeba splnit. Jsem přesvědčen o tom, že na atraktivní soupeře se již lístky do volného prodeje nedostanou. Kluby jako Manchester United, nebo Real Madrid, to mají podobně. Bez placeného členství a čekání ve frontě, není šance se na utkání dostat.

Pokud budeme brát těch zhruba 70 % fanoušků, kteří stadion navštěvují, a o kterých přehled máte, jaké zde můžeme evidovat demografické rozložení?

Rozložení je 50 % Praha, 25 % střední Čechy, 25 % mimo střední Čechy. Dle pohlaví máme zhruba 75 % mužů. Průměrný věk postupně klesá, aktuálně je kolem 32 let. V průměru je permanentkář o trochu mladší než člen Sparta iD. Sedm let zpátky, kdy jsme s evidencí těchto údajů začali, se však toto číslo pohybovalo kolem 40 let. Mimo evidenci, kterou jsme si schopni obstarat sami, využíváme také jednou za několik zápasů službu od T-Mobile. Mají určitý podíl na trhu, dle kterého si jsou schopni dopočítat chybějící zbytek, a dodat nám hrubé demografické rozložení lidí, kteří přijdou na stadion, což je skvělé. Skrze toto máme potvrzení, že zastoupení žen se pohybuje právě mezi 23 až 27 procenty. Z fotbalu se stává společenská událost, která již přesahuje tradiční jádro fotbalových fanoušků, za což jsme moc rádi, jelikož to reflektuje naši dlouhodobou práci. Zajímavé je na toto pohlížet optikou Sparta iD. Tam evidujeme nákup vstupenek od žen zhruba v deseti procentech. Co z toho vychází? Nákup stále realizují především muži s tím, že ženy jsou brány jako doprovod.

Věk fanoušků se tedy v průběhu let snížil, došlo ke změně i v rámci geografického rozložení?

Obecně více mladých a žen jsou dva trendy. Ty evidujeme nejvíce, jsou opravdu výrazně vidět. Z geografického hlediska to zůstává stejné.

To, že došlo k nárůstu počtu mladší generace a žen, vychází z Vámi stanovené marketingové strategie?

Intuitivně ano, že bychom to ale měli popsané černé na bílém, to říct nemůžu. Před sedmi lety se vytvořily tři pilíře strategického rámce, skrze který jsme popsali, co je naše značka, a které hodnoty představuje. Tenkrát jsme však nešli dále do detailu skrze positioning. Na tehdejší poměry naše smýšlení detailní bylo, s ohlédnutím zpátky a dalším vývojem v marketingu člověk samozřejmě spatřuje věci, které se mohly rozpracovat více. Stanovili jsem si ovšem tvorbu digitálního ekosystému Sparta iD a s tím spojený sběr dat a postupné segmentování fanoušků, což nám umožnilo nastavit si nástroj přímé komunikace a stát se tak efektivnějšími v možnostech nabídky našeho produktu. Součástí této počáteční strategie bylo zvýšení kvality produktů a služeb, ať již s ohledem na stadion, tak v rámci merchandisingu a následného rebrandingu. Zavedli jsme také členský program, prohlídky stadionu a celkově lepší monetizaci, skrze realizované aktivity. Positioning značky pro nás představuje další krok, kterému věnujeme stále větší pozornost.

Čím si nárůst počtu žen vysvětlujete?

Signifikantněji to vnímám od ženského derby spojenou s kampaní, která zápas doprovázela. Když bych to vzal trochu z nadhledu, tak před Covidem byl průměr fanoušků na zápase kolem 12 tisíc. Dnes se pohybujeme mezi 16 až 17 tisíci, řekněme tedy zhruba čtyřtisícový nárůst. Zastoupení žen před rokem 2020 bylo někde kolem 5 až 7 procenty. V porovnání s dnešními 25 % tak de facto mluvíme o nárůstu, který je tvořen z většiny ženami.

Vaše zaměření na mladší generace je na základě čeho?

Vycházeli jsme z celkového průzkumu, ze kterého vyplývá, že fanouškovství se tvoří do čtrnáctého roku věku fanouška, poté je již změna komplikovaná. Toto jsme však i bez této informace vnímali intuitivně, každý vycházíme z osobní zkušenosti, víme, jak se utvářeli naše fotbalové a fanouškovské začátky. I z toho důvodu děláme spartánské fotbalové školičky, jejichž primárním cílem již dávno není pouze hledání fotbalových talentů. Uvědomujeme si mnohem více, že zde dítě přijde do kontaktu s naší značkou každý týden a tvoří se tak hned od mala určité pouto s klubem.

Demografické cílení, a s tím i to, jak nad ním přemýšlet, se tedy vyvíjelo postupně?

Tehdy to pro nás nebylo zásadní, byli jsme toho názoru, že naše cílová skupina je zkrátka spartánský fanoušek. Nedumali jsme nad tím, kdo tento fanoušek přesně je. Viděli jsme jasný potenciál několika desítek až stovek tisíc lidí, v rámci kterého jsme věděli, že se nám pravděpodobně vždy podaří někoho oslovit. Teď ovšem již mnohem více vnímáme, že správné zacílení je klíčové v cestě za úspěchem. Pokud předem víme, na koho určité aktivity směřujeme, tak mnohem lépe dosáhneme toho, co chceme. Dnes si tak u všech produktů konkrétní cílové skupiny definujeme a přizpůsobujeme tomu naši práci.

Ze 70 % víte, kdo navštěvuje Vaše utkání. Přizpůsobujete na základě těchto údajů Váš zápasový program?

Jednoznačně. Příkladem je námi zamýšlená fanzóna v případě úspěšného závěru sezóny. Zvažujeme interprety, které by nás pět, deset let zpátky ani nenapadli. A no, budou je doplňovat i kapely, které jsou spíše pro starší generace, hlavní prostor však, ať již na místě či v komunikaci, budou mít ti, kteří oslovují především mladší generace. Vycházíme z dat, sledujeme trendy. Dva roky zpátky jsme na stadionu DJe neměli a hráli jsme klasickou rockovou hudbu. Dnes se nám jich na utkáních střídá větší počet, kteří mixují aktuální populární písničky. Mám samozřejmě obrovský respekt k fanouškům, kteří chodí desítky let, obdivují je. Sám ale cítím, že fotbal se ani pro mě již nedělá. A je to tak v pořádku. Fotbalové organizace potřebují mladou generaci, obzvláště dnes. Malé děti u televizního přenosu nejsou schopné

vydržet déle jak dvacet, či třicet minut. Ano, hrají fotbal, to je baví, ale nebaví je jej sledovat. Stále se bavíme o tradičním sportu, který s trochou nadsázky připomíná takové lidské šachy svázané taktikou a kolikrát i pomalým tempem. Tudíž víme, jak je důležité vycházet mladé generaci vstříc a vytvářet tak atraktivní prostředí, kam by se chtěli vracet. Oni představují budoucnost našeho klubu. Jedná se tedy o přesvědčení, vycházející z dat a strategie, byť prozatím intuitivní.

Jak pracujete s divákem před tím, než vstoupí na stadion?

Z objektivních důvodů tady fanzóny neděláme. Zprvce nemáme ideální možnost, kde by mohla být. Letenská pláň, která může přijít v úvahu, nemá žádnou infrastrukturu, o kterou bychom se mohli opřít a je tak pro nás příliš drahá. Finance na jeden zápas se pohybují v opravdu vysokých číslech, byť se o tom kontinuálně bavíme. Zadruhé, naše lokalita to tak trochu odbaví za nás. Vždy říkám, že náš stadion má geniální umístění, i přes limity týkající se parkování. V okolí je mnoho restaurací, Letenské sady, Stromovka, Vltavská, a další. Tohle beru jako jednu velkou fanzónu. Nemáme tedy k realizaci pádný důvod a určitě nechceme vytvářet něco umělého jen proto, aby to bylo. Ano, prodloužit zážitek je určitě cesta do budoucna, ale je vždy nutné zohlednit danou perspektivu klubu. Již však otevíráme vstupy na stadion devadesát minut před výkopem, v předminulé sezóně to byla pouze hodina. Program nám jede hned od začátku, rozjíždí se poté s nástupem hráčů na rozcvičku zhruba 40 minut před startem utkání. Tento krok je především praktický, aby se nám lépe dařilo postupně naplňovat stadion. Je zajímavé na toto pohlízet několika let starou optikou, kdy bylo naprosto běžné přicházet chvíli předem. Nikoho vlastně ani nenapadlo být na stadionu dříve. Co bychom tam dělali? Raději se trávil čas v hospodě tak dlouho, jak to jen šlo, a následně se rychle prodrat na své místo ideálně v čase, kdy hrála úvodní hymna.

Fanzóna tedy z objektivních důvodů pro Váš klub smysl nemá?

V tomto to například oproti Slavii máme odlišné. Jejich lokalita k tomu vybízí. Možností, jak trávit čas před utkáním, tam tolik nemají. Dále je potřeba zmínit, že jejich stadion je uzavřený, to my máme jinak. Naše prostory mimo tribuny jsou otevřené, prostorné a nabízejí možnost shlukovat lidi zde, s dobrým výhledem mimo stadion. Lidé jsou tedy vlastně stále venku, na otevřeném prostoru, ale již cítí Spartu všude kolem.

O fanzóně se tedy přemýšlí pouze v případě vítězství titulu, jiným způsobem se nad ní neuvažuje?

Spíše je to výhled do budoucna směrem k novému stadionu. Teď je to opravdu jen o realizaci k nějaké příležitosti, jako je právě případný titul či tematické utkání. Měli jsme úvahy s pražskou částí o vystavění základní infrastruktury typu základního setupu se záchody a pódiem, který by se používal jen na utkání, to se však nakonec ukázalo jako slepá ulička a.

Jak jste své fanoušky naučili chodit na stadion dříve?

Neustálou komunikací, v rámci které zmiňujeme, jak je to důležité. Náš stadion má dlouhodobý problém umožňovat rychlý vstup lidí. Zkvalitnili jsme sice organizaci, ale brzký příchod je stále klíčový. Pravděpodobně zlomový okamžik nastal při 300. derby. Před zápasem probíhal hudební koncert a měli jsme tak třičtvrtě stadionu zaplněný už hodinu před výkopem. Lidé si uvědomili, že dorazit dříve s sebou nese větší klid a menší fronty na občerstvení. Je to tedy kombinace komunikace směrem k fanouškům a nabízeného programu, který již není pouhou generickou stopou, ale zábavou s maskotem, moderátorem, DJem, různými soutěžemi, střídáním triček, prezentací speciálních video-formátů na „velkoplošku,“ a tak dále.

Stadion se tedy otevírá 90 minut před výkopem. Program začíná také v tento čas?

Moderátor funguje od prvního vpuštění lidí, program však samozřejmě stupňuje svojí intenzitou a obsahem s blížícím se výkopem.

Můžeme ještě na chvíli pozastavit nad tím, proč je program koncipován tak, jak je?

Za mě je primární motivací již zmiňované postupné naplnění stadionu a zamezení dlouhých front na občerstvení. Vidím v tom především praktické důvody. Na pomyslné hierarchii důležitosti zápasových aktivit si myslím, že to mají fanoušci stejně. U zápasového programu chceme, aby byl zajímavý, řešíme již pro další sezónu, jak jej dále zatraktivnit a lépe tak vtáhnout fanoušky do dění, pro mě je však toto motivace číslo 2, spíše třešnička na konci toho, že základní servis bude fanouškům poskytnut v maximální míře.

Shromažďujete zpětnou vazbu od fanoušků na Vámi produkováný zápasový program?

Po každém zápase odchází skrze notifikaci ve Sparta iD dotazníkové šetření na fanoušky, o kterých víme, že na utkání byli. Ptáme se jich na kvalitu služeb, mají možnost i otevřených odpovědí, a tak dále. Většinou se jedná zhruba o 500 odpovědí. Tímto máme zajištěnou dlouhodobou zpětnou vazbu, v rámci které se pohybujeme kolem známky 1,7, jako ve škole.

Proč již nemáte tištěný klubový magazín?

Z důvodu ekologie a vysokých nákladů.

Má pro Vás stále smysl tvorba digitálního magazínu?

Od nové sezóny již nebude. Produkt ztratil své opodstatnění. Dříve byl pro nás magazín tou nejdůležitější marketingovou aktivitou v rámci utkání. Byl to ideální způsob, jak s fanouškem komunikovat. V dnešní době z hlediska rychlosti komunikace a možnosti oslovení lidí již nemá smysl držet unikátní obsah pouze do tohoto formátu.

Jak se snažíte rozšířit zážitek fanoušků během poločasu nad rámec standardního servisu?

Mimo vykonání základní potřeby a nakoupení občerstvení toho opravdu tolik stihnout nejde. Další věc je, že nechceme tolik ovlivňovat přípravu hráčů v rámci rozcvičování. Určitý obsah však máme. Aktuálně například milionový kop s naším generálním partnerem nebo soutěžní kvíz Kahoot. Obecně je však fotbal stále tradičním sportem, jeho největší síla je v samotné hře, tu show okolo, jako jiné sporty, tolik nepotřebuje.

Mladší generace ovšem může právě z tohoto důvodu volit jiné sporty?

Jasně, to ano, neříkám tedy, že bychom na doprovodný program nedbali, to určitě ne. Stále se snažíme ho posouvat dále a přizpůsobovat se například hudbou a různými obsahy během zápasu mladším generacím. Jen si však stále myslím, že to nejlepší na fotbale je samotná atmosféra, ta autentická vytvořená kotlem. Například v hokeji toto vzniká prostředím okolo, fanoušci nejsou tolik potřeba. Což není špatně, speciální efekty a práce s multimedialní kostkou mě baví, mám to rád. Jen si mnohem více užiji tu skutečnou atmosféru stadionu.

Snažíte se, aby fanoušci zůstali angažováni i po skončení utkání?

Pracovat s fanoušky po zápase déle je něco, co může být směrem do budoucna s novým stadionem, teď nikoliv. Máme však důsledněji provedenou děkovačku s naší vítěznou písničkou, kterou zpívá celý stadion po vyhraném utkání, případně dle posouzení i při remízovém zápase či po dobře předvedené hře.

Realizujete tematické zápasy?

Ano, máme teď však specifickou situaci, kdy je každé domácí utkání vyprodané, tematické zápasy tak nepotřebujeme. Těžko soudit, zda se jedná o objektivní realitu či důsledek vítězné vlny poté, co se čekalo na úspěch devět let. Já jsem přesvědčený o tom, že z fotbalu se stává společenský fenomén, a i kdybychom letos titul znovu nevyhráli, tak se nic výrazně nezmění. Zážitky z utkání proti Kodani, Záhřebu, Betisu, Galatasaray, ale i ligových klání, jsou tak velké, že věřím, ve stále velkou poptávku. Abych se vrátil k otázce – dost často se

s tematickými zápasy pojí vstupenky zdarma pro rodiče s dětmi, či pro studenty, což není možné v tuto chvíli s plnou kapacitou nabízet. Chceme však dále posouvat spolupráci s armádou a opět realizovat vánoční zápas. Zároveň se bavíme o dvou dětských utkání jako reakci na to, že jsme byli nuceni zrušit možnost dostat se do 110 cm výšky zdarma na stadion.

Proč se tedy stále některá tematická utkání realizují, či mají v plánu realizovat?

Dá se tím krásně šířit značka klubu a pomáhá to celému společenskému zážitku. Například ze zápasu cti s armádou vzniklo mnoho videí na sociálních sítích a mluvilo se o nás více. Je to tak možnost oslovit větší počet lidí.

Proč tedy tematická utkání nejsou častější?

Ono je to také hodně o té myšlence. A s tím samozřejmě i následně finance, které nápad umožní zrealizovat. Pokud bychom každý zápas dali třetinu výdělku do programu, tak ta rozvaha v dlouhodobém horizontu nebude úplně smysluplná. Přijde mi, že dvakrát či třikrát za sezonu to je dostačující. S tím je třeba brát v potaz velká utkání typu derby, či souboje s Baníkem nebo Plzní. Zde není třeba dodávat něco navíc, dosah se šíří sám významem toho utkání.

Jak jste si zvolili Váš gól song?

Zvažovali jsme jednu skladbu, pak mi však přišla zpráva z kabiny, že by chtěli to, co nakonec máme teď, jednalo se však o originální verzi. Vzpomněli jsme si, že náš DJ udělal speciální vydání, do kterého kapitán zpívá refrén v rámci titulové fanzóny po minulé sezóně. Spojilo se tedy několik myšlenek najednou a vznikl tak unikátní a spartánský gól song, se kterým si myslím, jsou nakonec všichni spokojení.

Jaká omezení v rámci technického zajištění Vašeho stadionu v tvorbě atmosféry a zábavy vnímáte?

Rádi bychom měli LED obrazovky větší, ideálně zavěšené na tribunách za branami, konstrukce to však neunesou. S tím i vylepšit ozvučení, které není ideální. Technických limitů má náš stadion spousta, otázka však je, kolik jsme vůbec ochotni do toho teď investovat, když se chceme za pár let stěhovat do nového.

I přes ta omezení se snažíte s technickými doplňky pracovat jakým způsobem k tvorbě atmosféry?

Cítíme zde potenciál ke zlepšení i přesto, že fotbal je v tomto konzervativní a trochu těžkopádný, například s ohledem na možnosti využití záběrů a legislativních pravidel. Aktuálně hledáme úroveň toho, co bychom chtěli dodat do dalších sezón.

Snažíte se oslovovat doprovodným programem v den utkání také ženy a cizince?

Pro ženy vyloženě nic konkrétního nemáme, je však možné, že se to do budoucna změní. Turisty se třeba teď o víkendu budeme snažit oslovit skrze dvě videa, jedno představující Spartu v angličtině, a druhé odkazující na prohlídky stadionu. Cizince dlouhodoběji vnímáme jako významnou cílovou skupinu. I z toho důvodu máme propagaci v metru, více pracujeme se sociálními sítěmi a webem v angličtině, či spolupracujeme se zahraničními influencery. Opět se však zde dostáváme k tomu, co jsem již zmiňoval. S aktuální poptávkou je pro turisty obtížné vstupenky získat. V dlouhodobém horizontu s větší kapacitou stadionu však bude potřeba je mít. Komunikujeme tedy Prahu jako spartánské město a Spartu, jako největší klub u nás. Nemáme však explicitně popsané do detailů kroky, jak tohoto dosáhnout, spíše intuitivně realizujeme proces, který nás tímto směrem vede. Toto se však pravděpodobně změní v momentě, kdy již nebude tato snaha potlačena pravidelně vyprodaným stadionem. Do budoucna se tak určitě jedná o součást klíčových pilířů komunikační strategie.

Odkud čerpáte inspirace pro zápasový program a fanouškovský zážitek?

Obecně platí, že v našem interním kolektivu, ale i skrze lidi okolo nás, jezdí všichni na stadiony po celém světě a přichází následně s různými prvky, které se dají integrovat do našeho prostředí. Já jsem dříve jezdil po zahraničí hodně, teď již na to bohužel nemám čas. Tým však má dostatek inspirací. Konkrétní jeden klub, ze kterého by se čerpala inspirace, říct nemůžu, je jich více.

Jaké metody používáte k hodnocení efektivity Vašich marketingových aktivit?

Tohle je těžká otázka. Obecně platí, že se aktivity dají velmi zjednodušeně rozdělit do dvou oblastí. Na ty, které se dají z části měřit například skrze prodeje vstupenek, nebo merche, a na ty těžko měřitelné, na které se nahlíží spíše z dlouhodobé perspektivy. I u první varianty však nelze s jistotou určit, že konkrétní realizovaná kampaň ke koupi jednoho produktu opravdu měla efekt v plné míře. Mluvíme o sportovním prostředí, kde těch elementů, které hrají roli, je mnoho. Druhý bod je především o tom, starat se o značku. Zde nemáme ambici dopad měřit. Máme zkrátka část rozpočtu vynaložený přímo na investici do značky, respektive do budoucna. Ano, sice vidíme dosah, jakého dosáhne některé brandové video, a samozřejmě nás zajímají čísla sledovanosti při zpětném hodnocení, zda při výpočtu nákladů na x zhlédnutí

měla realizace smysl, či nikoliv. Celkový efekt se však měřit nedá. Například personalizované video s komunikační linkou genu ACS mělo obrovský úspěch. Všichni cítíme, že jeho vznik byl správným krokem a vzniklo tak něco unikátního, co nás vymezilo od konkurence opět dále a upevnilo naši komunitu. Podpořila se tím výjimečnost toho, co jsme, a co chceme být.

Jaké je za Vás doporučení, které by mohlo povznést doprovodný program fotbalových klubů v České republice?

Může to znít banálně, ale musí mít především pevné personální zajištění a definovaný marketingový rozpočet. Bohužel je občas opak realitou, pak je tedy těžké dávat jakákoliv další doporučení. Pokud v první řadě klub tyto základní body nemá, tak je nejdříve třeba se na marketing podívat jako na investici, nikoliv jako na nákladovou položku. Postavit si interní tým kvalitních manažerů, vybrat správné externí dodavatele, kteří jsou profesionály v daných oblastech, a následně vytvořit strategii, v rámci které bude zahrnut i fan experience a zaměřit se na to, že když už se podaří někoho na stadion dostat, tak je třeba mu dát důvod se chtít vrátit. Pokud bychom se bavili o demografickém cílení, tak většina klubů v tomto přehled nemá a je tak těžké jim specifikovat, ať se zaměří jen na určitou skupinu lidí. Je třeba jít krok po kroku a až postupem času si vybrat konkrétní cílovou oblast. Bez znalosti fanoušků a pochopení trendových křivek se však jakékoliv zaměření dělá obtížně. K tomu je zapotřebí datová digitální infrastruktura, která ovšem stojí značné peníze, což řada klubů zkrátka nemá. Jedná se ale o postupný vývoj, nikoliv o první fázi. Je třeba si stejně jako my projít nějakým procesem a být součástí někoho, kdo má vizi a schopnost přesvědčit ty, kteří rozhodují o financích, že ta vize je správná.

Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?

Na úvod zmíním, že celá organizace nového marketingového týmu vznikla začátkem roku 2023, tedy jen pár měsíců před otevřením nové arény a zahájením další kapitoly hradeckého fotbalu. Po marketingové stránce zde nebylo vůbec nic. Toto je dobré mít zasazené do kontextu toho, že se vše stále vyvíjí. Náš marketingový tým aktuálně čítá celkem pět plných úvazků, kde je v rámci gescí rozdělení na marketingového ředitele plus marketingového manažera a manažery v oblastech PR, ticketingu a eventů. V kontextu celého klubu, mimo realizační tým, se jedná zhruba o čtvrtinu zaměstnanců.

Máte definovaný rozpočet na marketing? Lze jej v daném období překročit či nikoliv?

Ano, máme, i s personálními náklady se bavíme o zhruba šesti procentech celkového rozpočtu klubu. Náklady jsou pro tuto sezónu o trochu vyšší, než tomu bude do dalších ročníků, což je z důvodu komplexního nového nastavení. Původně stanovený limit tedy překročen byl.

Jak si v rámci zápasového dne vypomáháte externě?

Externě si vypomáháme v rámci režie, konkrétně skrze režiséra, DJe, moderátora a hlasatele. Dále máme nad rámec našeho týmu fotografa a kameramana v jedné osobě, který je k tomu ještě schopen obsáhnout i operování dronu nad stadionem. Grafiky na LED obrazovkách a perimetrech máme od marketingové agentury formou základního balíčku šablon, které si následně upravujeme skrze naše místní grafické designéry, se kterými spolupracujeme pravidelně, dá se to však také brát jako externí výpomoc. Dále nám eSports poskytují doplnění redakce, vytváří nám příspěvky na webové stránky a sociální sítě, to však je již trochu mimo námi probírané téma. Nesmím také zapomenout zmínit externí spolupráci při realizaci fanzón.

Evidujete demografickou strukturu Vašich fanoušků?

Neevidujeme. Víme, jak by to mělo být nastavené, ale nemáme zatím žádný přehled o demografické struktuře fanoušků. Máme stanovené body do další sezóny, jak to změnit, ale upřímně v tomto ohledu budeme potřebovat pomoci a inspirovat se u konkurence. Víme, že je potřeba snížení věku naší fanouškovské základny, máme v průměru starší obecnost. Nemáme to empiricky podložené, spíše na základě intuice a zápasů, které jsme si tu prožili. Aréna, dle pohledu, stále vábí starší fanoušky, kteří chodili ještě na předchozí stadion. Chodí sem z lásky ke klubu a jsou naučeni vyloženě chodit na fotbal. Pro tu majoritní generaci, která k nám chodí,

je zábavou samotná hra. Doba se však mění a nastupující generace mají více možností, jak trávit svůj volný čas. Zábava se teď dá prožít i jen skrze telefon. Víme, že s tím musíme pracovat. Přesvědčit mladou generaci o tom, že je zde krásná nová aréna, ve které mohou zažít celou škálu emocí. Na to my musíme cílit.

Když to tedy shrnu, tak Hradec přehled o demografické struktuře nemá, intuitivně a dle vnímání situace v aréně však víte, že se jedná spíše o fanoušky 40 +. Cílit však chcete na mladší generaci. Lze to věkové rozmezí specifikovat konkrétněji?

Statisticky víme, že fanouškovství vzniká zejména do 14 let. Tudíž se musíme orientovat na nejmladší generaci alfa. Naším plánem je děti, které u nás nikdy nebyly, sem dotáhnout, skrze prohlídky arény. Dobu tří týdnů, kdy byl tým na soustředění a aréna byla prázdná, jsme využili k intenzivnější komunikaci se třemi místními školami a těm jsme poskytli maximální servis, v rámci kterého se více jak tisíc dětí během ledna mohlo na naše nové domácí prostředí podívat. V rámci hodinového programu jsme dětem promítli video v síni slávy, dokumentující slavné momenty naší historie s postupnou gradací a emocemi, které je možné zde zažít. Myslím si, že toto se nám povedlo dobře. Věděli jsme, že když už budeme realizovat tuto aktivitu, tak to musí končit buď tím, že dostanou lístek zdarma na utkání, nebo jinou výhodnou nabídku, která by je, potažmo rodiče, k návštěvě zápasu motivovala. Nakonec jsme se rozhodli každému darovat voucher 1+1 zdarma pro utkání s Mladou Boleslaví, kde jsme dopředu věděli, že o utkání bude menší zájem. Změna celkové věkové struktury na tribunách byla tímto krokem pak samozřejmě značná.

Proč je za Vás třeba demografickou strukturu evidovat?

Z vizionářského úhlu pohledu a z důvodu toho, že se snažíme věci dělat dobře a stabilně, cítíme povinnost vůči zachování popularity fotbalu i do dalších let. Větší kluby, příkladem pražská „S“, si uvědomují, že zde není žádná záruka toho, že tento sport tu bude i za sto let. Turbulentní doba nabízí pro mladou generaci tak velkou paletu možností, že se může při jejím opomíjení stát, že na fotbal za dvacet, padesát či sto let nikdo chodit nebude. Starší generace jednou zmizí, a co poté? Tohoto jsme si plně vědomi a chceme dělat vše pro to, aby ke generační obměně fanouškovské základny došlo s tím, že to budeme mít i něčím podložené, nejen pocity a intuicí.

Jak tyto data získat?

Musíme jít cestou, kdy to pro lidi nebude nucené, ale motivační. Není nic jednoduššího než využívat věci, které jinde fungují, a ne nutně za každou cenu vymýšlet něco nového.

Pojďme následovat dobré myšlenky a rozšířme je dále o náš přístup a o to, co je unikátní pro náš klub.

Víte, že je Vaše fanouškovské zastoupení staršího věku, a nijak nevidujete, zda aktivity realizované pro mladé publikum fungují. Přesto se program orientuje právě na ně. Je správné jej tedy nemít přizpůsobený i pro starší fanoušky?

Říkáte to správně. Neevidujeme aktuální situaci a uzpůsobujeme spoustu aktivit dle pocitu. Což se teď budeme snažit pro další sezónu změnit, abychom již nějaká data k dispozici měli. K tomu se budeme snažit využívat CRM systém a Votrok ID. Tuto identitu již máme, ale zatím nám nepřináší výhody, které bychom potřebovali, na čemž máme v plánu pracovat se společností Enigoo. Aktuálně k tvorbě účtu, skrze které se kupují vstupenky, stačí vyplnit pouze jméno, příjmení a telefon. Máme každého fanouška s účtem spárovaného, tudíž když si v databázi otevřu položku kupříkladu Karla Nováka, který sedí na tomto konkrétním místě v tomto konkrétním sektoru, tak vím, na kterých byl přesně zápasech a jestli kupoval vstupenky někomu dalšímu.

Nedá se tedy toto brát jako ta evidence fanoušků?

Dokážeme identifikovat pouze pohlaví, dle jména. Nemáme k tomu však data týkající se věku, bydliště, nic dalšího. To bychom chtěli doplnit. Fanoušky k doplnění těchto údajů ze zákona nutit nemůžeme, tudíž chceme jít cestou motivace. Máme v plánu přejít na bodový systém a za to, že se tyto údaje vyplní, bychom jim následně něco na oplátku nabídli.

V případě vyprodaného stadionu, tedy zhruba 9 tisíc lidí, jich dokážete identifikovat zhruba kolik?

To je další věc. Toto definovat je momentálně velice vágní, protože tady máme 3770 permanentkářů. To je hodnota, na kterou jsme se v aktuální sezóně dostali. To však neznamená, že máme 3770 účtů. Jedna osoba si může koupit třeba deset permic na svoje jméno a ty pak následně rozdat mezi kamarády, manželku, a tak dále. Takže je to velmi neurčité. Můžeme jít cestou, kdy pro každé místo bude třeba mít založené Votrok ID, včetně dětí. Mám však pocit, že k takto razantnímu kroku jsme ještě nedospěli.

Proč cítíte, že jste k tomuto ještě nedospěli?

Myslím si, že je to tak kontroverzní nástroj, a tak velká překážka, kterou by právě ta naše starší generace neskousla a došlo by tak k velké vlně nevole. Nejsm tedy o tom přesvědčený a nechci dělat něco, čímž bych si nebyl jistý.

Jak dlouho před začátkem utkání otevíráte vstup na stadion?

Původně jsme to měli nastavené na 2 hodiny, stáhli jsme to však na hodinu a půl, protože jsme zjistili, že stejně tu první půlhodinu navíc na tom stadionu nikdo nebyl. Těch 90 až 60 minut před utkáním pozorujeme pouze pár desítek lidí, které moderátor přivítá úvodním slovem, pak tam však máme pouze puštěnou hudbu, něco promítáme na obrazovkách, ale víceméně se dalších zhruba pětadvacet minut nic neděje.

Jak pracujete s divákem v den zápasu před tím, než vstoupí na stadion?

Nabízíme pro fanoušky fanzóny. Původně jsme si jejich tvorbu zkusili sami, konkrétně v zápase proti Spartě. Lidé byli spokojení, bavilo je to, ale my jsme večer byli dost utahaní a hned jsem věděl, že toto nelze dlouhodobě kapacitně utáhnout. Začali jsme tedy spolupráci s externí firmou, která trvá do teď. Máme s nimi pravidelný brief, kde si řekneme základní požadavky pro každý zápas, odbavení je však již na nich.

Z jakého důvodu fanzónu realizujete?

Máme celkem velké problémy s kapacitou občerstvovacích stánků přímo v aréně, tudíž nám fanzóna slouží především jako gastro zóna, aby pokryla požadavky a potřeby všech lidí. Máme ji k dispozici nejen před zápasem, ale také o poločasové přestávce, kdy je možné vyjít ze stadionu a opět se vrátit. Zároveň máme zkušenosti s fanzónou na Slavii, která se nám líbí, a naším cílem je to také dělat takto velkolepě, aby se fanoušci dobře bavili a byli správně naladěni před zápasem s tím, že zde budou prvky, které budou lákat děti. Víme, často i z osobní zkušenosti, že dítě dokáže přinutit rodiče k tomu, aby se šlo na zápas jen kvůli tomu, že tam bude třeba malování na obličej či nějaká zajímavá atrakce. Samozřejmě musíme brát v potaz také počasí, které občas hraje roli v tom, co vše je možné realizovat.

Realizujete fanzónu pravidelně?

Ano, jen obsah odlišujeme dle atraktivity soupeře. Top zápasy jsou pro nás souboje se Spartou, Slavií, Bohemkou či derby s Pardubicemi, kdy víme, že lidí přijde zhruba o 30 % více než na standardní zápasy, a máme tak možnost oslovit početnější publikum a přesvědčit je o tom, že by měli dorazit i příště. Z toho důvodu jsou fanzóny velkolepější, doplněné například o fotokoutek, herní zónu s virtuálním fotbalem, nebo mobilní hřiště s představením fotbalových triků a parádiček s míčem. Cítím však, že to není úplně správně, že bychom naopak měli vyvíjet větší činnost u těch neatraktivních soupeřů a spíše se snažit nabízený program ustálit a nediferencovat. Je třeba ukázat divákovi, který přijde například na Spartu, že tento honosný program je k dispozici i na dalších zápasech a nejedná se o výjimku.

Mohl byste popsat, jak průběh a program Vaší fanzóny vypadá? Kde se nachází? Jaké aktivity pro fanoušky jsou k dispozici?

Nachází se hned před vstupem na stadion a otevírá se dvě hodiny před výkopem. Je tvořen tak, aby si zde mohl fanoušek něco zažít, dát si něco dobrého k jídlu a naladil se na utkání. Moderátor poté, co přivítá první příchozí na tribunách, se odebírá ven a snaží se komunikovat s lidmi skrze rozhovory a různé soutěže, což se poté může objevit v průběhu programu na stadionu na LED obrazovkách. Naše mládež nám obhospodařuje malé fotbalové hřiště a střelbu na bránu. Mimo zmíněné aktivity pro TOP utkání dále nabízíme pro fanoušky soutěž, která v podstatě nestojí nic, v rámci které je třeba co nejhlasitěji zařvat „gól!“. Zapojili se jak děti, tak i dospělí, je to opravdu zábava sledovat. Jako jediný klub u nás zde máme Tipsport tombolu s možností vyhrát finanční odměnu, kde se fanoušek může zapojit skrze padesáti korunu a z celkového obnosu je následně mimo výhru pro jednoho vylosovaného šťastlivce dána polovina částky na mládež. Mimo běžnou občerstvovací nabídku, jako je klobása a pivo, což se nikdy neztratí, zde máme také stánek s popcornem, sedací plochy a stany, které jsou mimochodem velice nákladné a ve výsledku vyjdou až na polovinu celého dedikovaného rozpočtu. Dále ozvučení celé fanzóny reproduktory, to je základem. Plus vždy máme nastaven tematicky jeden stánek. Na Velikonoce byla možnost nakreslit si kraslice a odnést si je poté domů. Na Vánoce zas tvorba perníčků, teď byla možnost si zkusit udělat gumové medvídky. Tuto kreativní dílničku se snažíme vždy pro děti držet a jsme rádi, že se těší velké oblibě. Do budoucna bychom chtěli ještě přidat velké fotbalové šipky, které jsou často k vidění na jiných stadionech.

Snažíte se tvorbou fanzóny cílit na konkrétní demografickou skupinu lidí?

Dělá se to zatím pro všechny. Chceme tam mít pro každého něco. Po sezóně si musíme zhodnotit, jestli to byl správný krok a zda nedělat i něco jiného. S tím doplním, že budeme pro další sezónu dělat nové výběrové řízení pro firmu, která by nám fanzónu dále zajišťovala, tudíž k určitým změnám dojít může.

Evidujete počet lidí, kteří Vaši fanzónu navštíví?

Bohužel k tomu nemáme nástroje, pouze sbíráme zpětnou vazbu z různých dotazníků, z kterých nám vzniká všeobecný přehled.

Jak dlouho před výkopem preferujete mít lidi na stadion?

20 minut před výkopem.

Jak dlouho probíhá zápasový program na stadionu?

Hodinu a půl před utkáním se otevře aréna, to znamená, že pár lidí jde dovnitř, je jich ale opravdu málo. Není tedy efektivní v tuto dobu dělat nějaký honosnější program. Odbavíme informační servis, partnerské spoty a pustíme hudbu. Spíše chceme, aby se lidé pobavili ve fanzóně, která se otevře dvě hodiny před utkáním, ovšem nějaký čas trvá, než se začne pomalu plnit, lidé přicházejí až cca hodinu a půl předem. Fanoušci často směřují své první kroky do sportbaru, který se otevřel před měsícem a je součástí celé fanzóny. Většinou si i fanoušci předem dělají rezervace. Snažíme se však, aby 20 minut před utkáním již fanzóna žádný moderovaný program nenabízela, a my tak veškeré směřování přenesli již dovnitř.

Snažíte se zápasový program na stadionu přizpůsobit pro určitý segment fanoušků?

S naším moderátorem toto hodně řešíme. Snažíme se zavděčit všem a fungujeme hodně podle pocitu a tak, jak to nejlépe umíme. Určitě si však neřekneme, máme tady seniory, tak pustíme dechovku. Nebo naopak, že bychom pro teenagery pustili Rockstara. Děláme to neutrálně pro všechny věkové skupiny, ale spíše inklinujeme k moderní hudbě, kterou prokládáme třeba playlistem Kabátů, tedy osvědčenými hity.

Jak se snažíte rozšířit zážitek fanoušků během poločasu nad rámec standardního servisu?

Je to plus mínus čtvrt hodinka a moc se toho stihnout nedá. Navíc se spousta lidí vydává mimo tribuny si odskočit, dojít si rychle něco koupit. Je třeba si také uvědomit, že během přestávky je povinnost odbavit partnerské spoty, kterých tu nemáme málo. S tím je spojená i soutěž, která se většinou domlouvá ad hoc na konkrétní zápas a její odbavení je zhruba na pět minut. Nad rámec tohoto se režie snaží vypíchnout nejzajímavější momenty z prvního poločasu, které se promítají na LED obrazovkách. Přímo na hřišti mimo partnerskou aktivaci nic dalšího nerealizujeme.

Snažíte se, aby fanoušci zůstali angažováni i po skončení utkání?

Záleží na jedné důležité věci – zda se vyhraje či nikoliv. Pokud se prohraje, a to jsem přesvědčen, že je i u drtivé většiny ostatních klubů, tak fanoušci nemají důvod déle zůstat. V tomto případě tedy moderátor zhodnotí utkání, poděkuje za účast, promítne se výsledková grafika a pustí se hudba. Významněji se snažíme zastihnout pozornost fanoušků pouze k předání informace o dalším domácím utkání. V případě výhry hrajeme vítězný playlist, moderátor komunikuje to, co se děje na hřišti, podporuje pozitivní atmosféru, a dokonce provádí live rozhovory s hráči či i trenérem, které se promítají na LED obrazovce. Zvykem to

není, jsme v tomto unikátní, a uvědomuji si, že tím jdeme trochu do rizika. Lidi to však baví a naším cílem je dělat to, co fanoušci chtějí, či ocení. S tím doplním, že nikdy nechceme dělat nic na sílu. Když vidíme, že fanoušci svým potleskem a reakcemi něco podpoří, tak v tom pokračujeme. To stejné platí i naopak.

Jakou konkrétní pomoc nabízíte fanouškům k tvorbě atmosféry?

Máme pozici SLO, která vytváří most mezi fanoušky a klubem. U nás tuto pozici zajišťuje osoba z managementu klubu, náš tiskový mluvčí, nikoliv osoba, která by to měla jako hlavní pracovní činnost. Já to beru jako výhodu, protože má větší vhled do fungování klubu a zároveň stále plně komunikuje s fanoušky a reprodukuje tak jejich názory a žádosti.

Realizujete tematické zápasy?

Měli jsme s nimi před sezónou velké plány, bohužel dvě utkání, které jsme plánovali takto ozvláštnit, nedopadly z několika důvodů. Jedním bylo derby, které mělo být doplněné o mnoho různých aktivit. Dlouhý vývoj a přípravy však byly zastaveny týden před utkáním s tím, že o to soupeř pro tuto sezónu nakonec nemá zájem, až pro tu další. Druhý zápas měl být proti Slovácku, kdy jsme chtěli využít memoranda podepsaného Ligovou fotbalovou asociací a armádou České republiky a zrealizovat tak Zápas cti. Zde bohužel komunikace a celé řešení bylo obtížnější.

Byla by tím podpořena komunikace pro určitý segment lidí?

To je otázka. Já si myslím, že tohle je zrovna tematika, která zaujme všechny. Pokud bychom tady měli ukázky těžké techniky, byl by tady tank, armádní auta a podobně, tak to zajímá jak děti, tak i dospělé. V případě derby, které by vypíchlo rivalitu mezi městy, tak si najde své uplatnění také u více věkových kategorií. Jsou to tedy hezké tematické myšlenky, které mohou obsáhnout zájem více lidí. Ale chápu, na co narážíte. Vyloženě tematická utkání, kterými bychom cílili pouze na určitý segment lidí, namyšlené nebyly. Pohrávám si však s myšlenkou pozvat v budoucnu DJe, který by hudbu přímo směřoval na mladé, propojit to i s naší herní zónou, uspořádat soutěž ve virtuálním fotbale a ten pak promítat na LED obrazovce. Takovéto aktivity by přesně mohly být hnacím motorem pro děti a vytvořilo by to zas trochu jinou atmosféru.

Jaké možnosti nabízí Vaše nová aréna?

Aréna má několik skvělých deviz. Tou hlavní jsou dvě velkoplošné obrazovky nadstandardních rozměrů, které jsou největší v lize. Sám musím říct, že když fanouškovi

chceme něco sdělit, tak mu informaci předáváme opravdu na skvělé úrovni, ať už rozměrem, tak kvalitou. Televize mají jemné zobrazení, a podání barev je výborné. Dále máme dva LED pásy, které můžeme využívat. Bohužel zatím stále řešíme technické potíže, které je třeba do další sezóny vyladit. Máme skvělé ozvučení od JBL, segmentované na celou arénu, které konkuruje třeba i O2 areně.

Jak s technologií pracujete s ohledem na interakci s fanoušky a tvorbu atmosféry?

Naši vcelku konzervativní fanoušci nechtějí, aby zde byla show podobná hokeji, musíme tedy v tomto postupovat velmi opatrně. Víme však, že to funguje. Stojím pak na té křižovatce s rozhodnutím, pro koho tu zábavu děláme. Jestli pouze pro úzkou skupinu lidí z fanklubu nebo pro dalších pět, šest, sedm tisíc dalších. Takže jdeme například do rizika, pouštíme v průběhu zápasu animaci motivující k tleskání i přesto, že víme, že to část fanoušků nemusí. Nekritizují to, nějakým způsobem to akceptují, takže s tím normálně fungujeme. To stejné platí i o měření hlasitosti, typické v zahraničí jako dobré zlepšení fan engagementu. Z negativního hlediska musím zmínit osvětlení, u kterého je velká škoda, že nefunguje jako tomu je třeba na Slavii. Měl jsem představu, že by se zápasový program oživil světelnou show Lízátek, momentálně však zjišťujeme, zda je to vůbec možné rozsvítit je postupně po vstřelení gólu a nemít je tak pouze kompaktní po celou dobu. Udělalo by to výraznou změnu v atmosféře. Na toto bychom však potřebovali čistě jednu osobu v týmu, která by se mohla věnovat pouze zápasovému entertainmentu. V neposlední řadě musím zmínit robotickou kameru, která snímá fanoušky na tribunách. Povedla se nám její koupě a budeme tak mít možnost realizovat lepší vtažení fanoušků do děje a dělat tak provařené věci, které fungují po celém světě, jako je „Kiss cam“ nebo „Poznej celebrity“. Ovšem i pouhé zabránění fanouška na kameru by bylo dostačující. Teď to děláme dynamickou kamerou ze hřiště, kameraman vydrží pár vteřin a pak přeběhne zas na jiné místo. Takhle se to profesionálně nedělá.

Máte svého DJe?

Máme, má svůj DJ koutek a svůj DJ time, během kterého má buď nahranou smyčku, kterou pouští, nebo mixuje něco live. Navíc poslední tři utkání vybíráme Top skladby vždy jednoho z našich hráčů, k čemuž vytváříme i grafický podklad.

Nabízíte fanouškům klubové magazíny? I v tištěné formě?

Ano, již však pouze v digitální formě zdarma v mobilní aplikaci. Tištěný magazín jsme přestali realizovat kvůli nákladům. Došli jsme k tomu, že lze najít lepší varianty, jak fanouškům sdělit informace, které chceme. Zároveň cítíme, že ten trend již není si vzít před zápasem tištěný

magazín a začít si ho do detailu pročítat. Limitující byla i možnost aktuálnosti informací a jejich úprava. V mobilní aplikaci je toto samozřejmě jednodušší.

Které cílové skupiny lidí se tímto snažíte oslovovat?

To je právě problém, nad kterým se teď pozastavujeme. Je otázka, zda magazín i v té digitální formě dále dělat, protože ta doba se mění. Magazíny měly své opodstatnění v letech předešlých. Cílem tohoto produktu je předání informací o soupisce, nabídnout nějaký rozhovor, využít prostor pro reklamní plnění, a tak dále. Jenže dnes jsou úplně jiné nástroje, kterými je možné informace předávat. Spoustu toho je na webu, na sociálních profilech klubu, či skrze mobilní notifikace. Trend to tedy není, snažíme se od toho ustupovat a tím pádem ani necílíme na žádnou konkrétní skupinu lidí, spíše to kopíruje příspěvky z jiných klubových kanálů.

Jaké unikátní tradice či zvyky má váš zápasový program?

Posledních dvacet minut před výkopem přizpůsobujeme hudbu a fanoušky vyloženě ladíme a chystáme na blížící se start. Deset minut před utkáním nastupují vlajkonoši, kteří se rozestoupí kolem středového kruhu, kde se rozvine velká klubová vlajka, kterou drží naši mládežníci, celé je to doprovázené speciálním videem, které je hodně o emocích. Pravidelně děláme ceremoniály, v rámci kterých oceňujeme speciální momenty či významné osoby pro klub. Máme skvělou hymnu, která se moc povedla. Části textu využíváme i různě dále třeba v rámci polepů na chodbách arény, funguje to dobře. Refrén skladby tvoří slova „Nic než Hradec“ na což fanoušci reagují a přidávají se. Máme zmiňovanou tombolu, která jinde není, a nově robotickou kameru, ve které vidím velký potenciál.

Snažíte se oslovovat doprovodným programem v den utkání také ženy a cizince?

Zápasový program orientovaný na cizince a ženy nemáme. Možná bychom měli mít, těžko říct. Chtěli bychom však navázat bližší spolupráci s univerzitou a oslovovat více studenty. Vidíme v nich zajímavou cílovou skupinu jejíž součástí mohou být i studenti zahraniční. Je to oblast, do které časem možná zabředneme více.

Cílí se pouze na lidi z Hradce?

Cílíme na lidi v perimetru celého královéhradeckého kraje, jelikož víme, že podstatnou skupinou Votroků jsou i lidé z Trutnova, Náchodu, a tak dále.

Odkud čerpáte inspirace pro zápasový program a fanouškovský zážitek?

Z důvodu toho, že jsme měli velice omezené možnosti na počátku vzniku celého marketingového oddělení, tak jsme potřebovali ušetřit čas a určili jsme si proto agenturu a klub,

ke kterému budeme vzhlížet. Sparta je naší hlavní inspirací. Zároveň jsme tým mladých lidí a vnímáme tedy různorodé marketingové inspirace napříč celým světem. Já se osobně pravidelně inspiroji u týmů NHL, proto možná i více inklinuji k těm zábavným prvkům, které jsou tam typické.

Shromažďujete reakce a zpětné vazby od fanoušků na Vámi produkováný zápasový program?

Zpětnou vazbu čistě na zápasový program neshromažďujeme. Pokud má ovšem někdo s čímkoliv problém, tak nabízíme mailovou komunikaci, skrze kterou mohou fanoušci vyjádřit jakýkoliv dotaz či žádost, na což my následně reagujeme. Emailovou adresu spravuje náš sekretář, který zprávu rozděluje dle oboru, kterého se týká, a rozesílá dále na odpovědné osoby. Je podstatné říct, že důležitým nástrojem pro celé nastavení marketingu byla vstupní analýza, dělaná na míru. Dostali jsme skoro dva tisíce responzí. Bylo tam obsaženo mnoho oblastí, včetně předzápasového programu. Snažíme se lidi zapojovat do rozhodovacích procesů. Takto to bylo například i s maskotem. Veřejnosti jsme představili dvě varianty maskota, Pana Lízátka a Super Votroka, s tím, že si mohou vybrat. Volbu měli i v rámci Gól songu.

Hodnotíte průběžně efektivnost Vašich marketingových aktivit?

S určitou přesností ne, spíše nám jde o výsledný efekt. Aktivity se dělají na základě zkušenosti a s maximálním nasazením a nejlepším vědomím. Jsou případové studie i mimosportovních organizací, které využívají moderní nástroje propagace a podpory komplexního zážitku fanouška, které se dají následovat, ale je to stejné jako třeba s outdoorovou prezentací, která je součástí marketingového plánu na každý měsíc. Stačí sedm billboardů, nebo je to již moc? Či naopak příliš málo? Měli bychom vizuál umístit spíše do obchodního centra? Nebo se spíše soustředit třeba na audio spoty v rádiích? Jak se dá změřit, že nám některá z těchto aktivit pomohla k vyšší návštěvnosti na stadionu? Nedá se to změřit. Může se však tomu jít naproti právě tou zpětnou vazbou, která představí relevantní data a pomůže tvořit komplexní pohled veřejnosti.

Jaké je za Vás doporučení, které by mohlo povznést doprovodný program fotbalových klubů v České republice?

Doporučil bych každému, kdo je v pozici, která doprovodný program nastavuje, aby si objel osobně stadiony a sám si celý zápas prožil. Mít tak přehled, nejen o Slavii či Spartě, ale také o dalších klubech v Česku i zahraničí. To je velmi důležité. Subjektivní názor na to, co je dobře, a co nikoliv, co člověka baví, a co zas tolik ne, je podstatné mít. Zábavné prvky na

stadionu, a kolem něj, významně ovlivňují návštěvnost. Již to není pouze o sportovním výkonu. Sparta je tomu příkladem, kdy i přes nedobré sportovní výsledky jim návštěvnost v minulých sezónách stále rostla. Kluby by si měly v tomto ohledu pomáhat a jsem rád, že se tomu tak děje například skrze Liga Academy od Ligové fotbalové asociace. Ne vždy je žádoucí vymýšlet něco nového a originálního. Myslím si, že se časem dostaneme k tomu, že každý klub bude mít šablonu, například k tvorbě fanzóny, ze které bude mít možnost vycházet.

Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?

Na úvod je třeba říci, že Jablonec je malý rodinný klub o zhruba patnácti lidech maximálně. U některých jiných klubů v lize to může být číslo čistě pro marketingové oddělení, u nás mluvíme o kapacitě včetně ředitelů, finančního a účetního úseku, a tak dále. Máme jednu osobu, která řeší komunikaci, marketing, zápasový program a další tomuto podobné aktivity, s externí výpomocí. Často se stává, že si vypomáháme i skrze rodinu, kamarády, tedy opravdu jak jsem říkal, rodinný klub. V tomto ohledu jsme velmi staromódní. Činností jednotlivých osob je spousta, nemáme oddělené povinnosti mezi větší počet lidí. Zjednodušeně řečeno, každý dělá vše. Naši jedné osobě na marketing ještě vypomáhá na dohodu kolega, který píše články a je součástí venkovních výjezdů, plus pravidelně moderátor na fakturu a externě fotograf. Zmínit lze i osobu přes ticketing, tam však práce spočívá především ve vydávání lístků a permanentek za pokladnou, to bych tedy do marketingu nepočítal. K této činnosti se ještě stará o spolupráci s mládežnickou akademií.

Máte definovaný rozpočet na marketing? Lze jej v daném období překročit či nikoliv?

Ano, včetně platů zhruba 2/3 miliony, tudíž kolem 3 % celkového rozpočtu klubu. Většinou však vše řešíme, když to přeženu, ad hoc, dle toho, jak to přijde, a zda návrhy, které se navrhnou, dávají smysl. Samozřejmě víme, kolik nás přibližně budou stát běžné věci typu výlepů a tak dále, což řešíme skrze dlouhodobé spolupráce, v rámci kterých máme výhodnější ceny. Ovšem videa v cenové relaci třeba 100 tisíc korun tady vůbec neexistují, to nejde. Obecně se snažíme marketing dělat nízkorozpočtově s tím, že investice proudí především do hráčů. Je otázka, zda to je správně, jinak to však v tuhle chvíli dělat neumíme.

Má pro Vás fanzóna přínos, který si od toho slibujete?

Pocitujeme, že lidé přijdou dříve, což vnímáme jako cíl této aktivity. Vznikne větší tržba plynoucí z nákupu občerstvení a prodeje ve fanshopu, dorazí více dětí. Tady je totiž problém v tom, že průměrný věk našich permanentkářů je nad padesát let. Potřebujeme si tedy vytvořit vztah s mladší generací. Vnímám jako klíčovou věc prohlubování spojení s naší akademií a celým okresem, kde rozdáváme vstupenky zdarma na méně atraktivní utkání. Dále vytvářet dětské kotle, ale ne jednou za čtvrt roku, ideálně pravidelně. To se však zatím neděje.

Evidujete demografickou strukturu Vašich fanoušků?

Pouze u permanentek, jinak s tím nepracujeme. Budeme přecházet nově pod Enigoo, čímž vznikne vlastní aplikace a jablonecká identita. Zároveň s tím aktualizujeme očíslování sedaček na tribunách, aby to již sedělo správně, a postupně tak vytvářet uživatelsky příjemnější prostředí a přibližovat se tak mladším generacím.

Snažíte se oslovovat i cizince svojí komunikací a programem během zápasového dne?

Ne. Přemýšleli jsme o Němcích a Polácích, ale smysl nám to nedává. V rámci rozlohy se tedy zaměřujeme pouze na okres a Liberecký kraj.

Snažíte se oslovovat svojí komunikací a programem během zápasového dne významněji i ženy nebo to dle pohlaví nerozdělujete?

Mají zvýhodněné vstupné, jinak ne. Je to dobrá myšlenka, udělat třeba tematické utkání pro ženy, ale to by musel někdo kreativně připravit, k čemuž bohužel kapacitu nemáme. Byl bych však tomu otevřený. Realizujeme občas zápasy s tematikou policie či hasičů, většinou se však jedná o spontánní záležitost bez větších příprav.

Shromažďujete reakce a zpětné vazby od fanoušků na Vámi produkováný zápasový program?

Dříve ano, teď z důvodu odchodu kolegy již ne. Ale ano, je to dobrá věc, vyšlo nám z toho například, že lidem vadí, že nelze platit kartou, ocenili by na větší zápasy více stánků nebo postrádají naši sovičku Jizerku. Ve všech případech jsme se tak postarali o nápravu.

Jaké metody používáte k hodnocení efektivnosti Vašich marketingových aktivit v rámci domácího utkání?

Pouze pocit, nelze to moc spočítat. Hodně vstupenek se rozdává zadarmo, museli bychom si tedy říci, že dva zápasy toto vynecháme a podle toho si třeba vytvořit nějaký vzorek. Ve chvíli, co však lístky dáme partnerským firmám a rozdáme je po okrese, tak je toto složitě následně zkoumat. Zároveň lidi na stadionech mít chceme i v určitém množství na ty méně atraktivní soupeře, tudíž od toho nelze úplně upustit.

Máte v plánu nějaké novinky s ohledem na zápasový program do další sezóny?

Chceme se odrazit od vzniku aplikace a vytvářet více tematických zápasů. S tím je však spojen problém toho, že lidé z B tribuny naproti, se sem na místo, kde se fanzóna tvoří, a je zde tak prostor tematicky zápas přizpůsobit pár aktivitami, nedostanou, stadion není průchozí. Fanzóna bohužel jinde být nemůže, že bychom měli třeba dvě. Dole máme parkoviště a silnici, žádné náměstíčko, nic takového.

Proč vnímáte, že by bylo dobré mít tematické zápasy?

Není to ani o tom, aby přišlo více lidí, spíše je to o tom, abychom nějakým způsobem byli vidět a dostala se nám propagace ve městě společně s tvorbou komunity. Na nás tu byl velice negativní náhled, až katastrofální, lidé si mysleli, že město investuje spoustu peněz do fotbalu, přitom to tak není. Panovala tu nějaký čas vyloženě nenávisť a běžní lidé si vůči klubu vytvořili averzi, což společně se špatným PR kolem klubu jsou důvody, proč nám teď na stadion tolik lidí nechodí. Tohle vám pomůže zahojit pouze čas a aktivity, o které se snažíme. Spojení se opět s městem, vytváření hezkých věcí, aby pak lidé mohli prezentovat to, co u nás zažili dále, to vše je však práce třeba na deset let.

Váš marketingový tým čítá pouze jednu osobu, je to tak?

Osoba, čistě jen na marketing, tu není. Já mám na starosti komunikaci, ale máme zde takové to úskalí spousty českých klubů, kdy se to spojuje do jednoho. Pokud se týmy chtějí někam posunout, tak se musí jednotlivé odpovědnosti jasně oddělit v rámci více oddělení. Na jedné straně čistě marketing, na druhé komunikace. Sparta to tak již několik let má, Slavia se teď přidala a již odděluje strategickou a týmovou komunikaci vedle marketingu, Liberec to s novým majitelem má teď také rozdělené. Je velmi důležité to takto mít, jelikož těch možností, které se dají realizovat, je nespočet, i třeba díky nové struktuře vysílacích práv od nové sezóny, která umožní lépe pracovat s videoobsahem, ať pro propagaci klubu, obchodní činnosti nebo nabírání nových lidí.

Je možné, aby Jablonec toto rozdělení v blízké budoucnosti měl také?

Těžko říct, ale minimálně tím, že námi blízký Liberec, tedy rival, i v mnoha ohledech společník, tento krok udělal, se to jeví jako nevyhnutelné, v řádu jednoho, dvou, maximálně. tří let.

Evidujete demografickou strukturu Vašich fanoušků?

U nás se vždy říkalo, že máme nejstarší permanentkáře v republice, což je pravda. Od sezóny 2014/15, kdy u nás působila externí marketingová agentura, jsme dělali různé průzkumy jak ve městě, tak i v online prostoru, více se pracovalo s daty, a bylo vidět společně s informací z permanentek, že náš věkový průměr fanouškovské základny byl opravdu velmi vysoký. Nevím, kolik to tehdy přesně bylo, našim cílem je však k nám dostávat samozřejmě mladší lidi, oslovovat je a jít jim více naproti, ať již obsahově, tak i technologicky. Samozřejmě, že si vážíme našich starších fanoušků, chodí sem desítky let a jsou skvělí, je tu však to „ale“ v rámci přidané hodnoty u rozšířeného zájmu o klub. Ať již ve fanshopu, tak v online prostoru. Šíření našeho klubu dále je tedy skrze ně minimální. Chybí nám zde také taková ta střední vrstva ve větším množství.

Snaha je tedy cílit na mladší. Jak tomu přizpůsobujete zápasový program?

Například jsme již zrušili tištěný bulletin, který máme jen v aplikaci Shorthand, té stejné, kterou využívá i Sparta. Je to vlastně klasický zápasový program vložený na web. Vyjma chytrých hodinek tak mohou fanoušci nahlédnout do našeho magazínu skrze každé zařízení, je více interaktivní s cílením již na ty mladší. Důvodem zde byla také finanční a ekologická

náročnost. Po stadionu máme rozmístěné QR kódy odkazující ke stažení a tato změna se vyplácí. Fanoušci mají možnost využívat skrze pár kliknutí různé slevy do fanshopu, jednodušeji sledovat speciální akce, partneři se mohou lépe zpropagovat třeba vloženým videem, je to fajn, tištěná verze pro nás byla pouhou dírou na peníze. Mimo magazíny více tlačíme na online prodej, směřujeme fanoušky k nahrání vstupenek a permanentek do mobilních peněženek, aby se nemuseli jakkoliv zaobírat s papírem a měli vše přehlednější a uživatelsky příjemnější. S tím souvisí i to, že se již dá platit po celém stadionu kartou nebo skutečnost, že od nové sezóny přejdeme pod nový ticketingový systém, konkrétně od Enigoo, který je zároveň i propracovaným marketingovým nástrojem a umožní nám lepší vzhled k datům a informacím o uživateli, tudíž i větší možnost být s nimi ve spojení.

Proč se ustoupilo od zmiňované spolupráce s externí marketingovou agenturou?

Když to řeknu jednoduše, tak spouště klubům chybí trpělivost, což byl i náš případ. Když jdete z nuly na sto, tak to chce nějaký čas, aby byla možnost do lidí brand klubu dostat a vybudovat si své místo na sportovním trhu a silnou pozici ve městě, potažmo okrese. Doba je jiná, spíše se řeší, proč do něčeho nejít než proč jít. Hledají se možnosti, jak se něčemu vyhnout. Spolupráce se tedy zhruba v roce 2016 omezila a následně utnula i přesto, že původní záměr mít marketing řešen dlouhodobě tu byl.

Kdyby tehdy rozhodnutí bylo na Vás, tak byste se tedy rozhodl jinak?

Agentura tu byla od toho nás nasměrovat, ukázat nám cestu, skrze analýzy a průzkumy, které nám umožnily operovat s validními daty ukazující kam se máme vydat, čeho se držet a na koho cílit. Určitě bych byl pro pokračování dále, bylo to dobře nastartované a v relativně krátkém časovém horizontu se nám výrazně zvedla návštěvnost, což byl jeden z hlavních cílů projektu. Samozřejmě to však bylo podpořené i tím, že zde bylo mužstvo, které na Jablonce nemělo obdoby. Přišly osobnosti českého fotbalu, zajímavé tváře ze zahraničí, vše bylo tvořené s cílem dosáhnout během tří let toho, že se bude hrát o skupinu základních evropských pohárů. Možná bylo na škodu to, že se to povedlo hned v první sezóně. Mohli jsme tak hned zkraje druhé sezóny bojovat s Kodaní a následně Ajaxem o základní část v rámci předkol, což však bohužel v součtu 0:1 pro soupeře nedopadlo. Byla to pro nás tvrdá rána, až šok, jelikož jsme té skupině byli opravdu blízko. Bylo to sice skvělé, úžasné zážitky, ale trochu nám to v té době nabouralo chemii, prodalo se poté pár hráčů a již to pak nebylo tak jednoduché. Po té marketingové a komunikační stránce to však bylo pořád dobré, lidé se ale hůře motivovali k něčemu dalšímu, jelikož ten úspěch přišel takto brzy.

Na jakou demografickou skupinu lidí jste tehdy skrze podložená data cílili?

Chtěli jsme si primárně začít budovat novou fanouškovskou základnu, tu mladší generaci. Zajímavé tehdy bylo to, že mladí sice o klubu věděli, znali hráče, věděli, jaké byly výsledky zápasů, s kým se hrálo, ale na stadion chodili minimálně. A nebylo to cenou vstupenek, v té době se při věku nad patnáct let dalo jít na fotbal za stovku, s permanentkou do sektoru domácích vás vyšel zápas dokonce třeba až na čtyřicet korun. Což je neuvěřitelné, to nebylo asi nikde jinde. Tehdy jsme to naše cílení trochu otočili, nezaměřovali jsme se na tatínky, ale na samotné děti, skrze které jsme chtěli přitáhnout i ty táty. Což se ukazovalo jako dobrý krok. Navázali jsme spolupráci s Jizerskou o.p.s., což je obecně prospěšná společnost, která se věnuje ochraně přírody, mají třeba záchranou stanici pro sovičky. S nimi jsme vytvořili maskota, který do té doby oficiálně nebyl, dle Sýce rousného, což je ohrožený druh tady u nás v regionu, a doplnili jej i o plyšáky do fanshopu, jejichž zisk z prodeje šel kompletně jim, financovaly se tak různé akce typu Soví noc na Jizerce, a tak dále. Lidem se to moc líbilo. S omezením marketingových činností se bohužel omezilo i toto a zůstal už jen maskot, který se využívá při příznivějším počasí a když dorazí více dětí.

Před tím tedy marketingové aktivity byly podloženy daty a výsledek se dal vypožorovat. Ted' se to dělá podle čeho?

Náš cíl je pořád stejný. Přibyli nám trochu mladší generace, ať už třicátníci, adolescenti, tak kamarádi kluků z akademie, kteří chodí pravidelněji, stále se tedy snažíme v tomto trendu pokračovat. Spolupracujeme s regionálními týmy, které mají jednoduše možnost k nám přijít, stačí se pouze ozvat a my je rádi přijmeme. Je to podmíněné ovšem tím, že k tomu vytvoříme nějaký program, ten ovšem dost často závisí na počasí, které je tady u nás na severu často komplikované.

Jaké údaje evidujete u permanentkářů?

Jméno, příjmení, adresa, telefon, e-mail a datum narození, které je však povinné uvádět pouze při nákupu online, nikoliv osobně u pokladny.

Jak pracujete s divákem v den zápasu před tím, než vstoupí na stadion?

Pracujeme s nimi skrze fanzónu, která je uvnitř stadionu, za ticketingovou zónou, nikde jinde to bohužel dělat nejde. To, že je zde omezený prostor, je trochu vada na kráse tohoto stadionu. Přicházelo v úvahu využít místo před střelnicí, tam však nabízíme parkování pro VIP potřeby, tudíž by nebylo vhodné jej tímto omezit. Ještě by teoreticky mohla být uvnitř střelnice, což se může zdát na první dobrou jako ideální varianta, ale není tomu tak. Je třeba, aby fanzóna

byla vidět, zde by však byla schovaná a hůře by se tak lákali lidé, kteří mají rádi, když už z dálky je vidět a slyšet, že se něco děje.

Z jakého důvodu realizujete fanzónu?

Rozdělím to na dvě části. V první polovině sezóny, kdy jsou nové náборы do akademie ještě daleko, tak se snažíme cílit na tatínky, to znamená, že jsme se zmiňovaným partnerem spolupracovali na tvorbě třeba automobilových ukázek, abychom je mohli tímto zaujmout v čase, kdy si jejich děti hrají na různých atrakcích někde vedle. Ve druhé polovině sezóny se však již cílí čistě jen na děti, pomáhají nám s tím kluci a holky z akademie, a nenápadně jim říkají, že budou náборы, lehce je o tom informují, a v závěru nadstavby se již předávají letáčky s konkrétními informacemi. Je to tedy takto odstupňované. Vnímáme, že fotbal je sice největší sport v regionu, děti v akademii by ale stále mohlo být více. Spádová oblast se třídí mezi nás, Liberec a Boleslav, tedy tři ligové kluby zhruba na 50 kilometrech, což není ideální.

Realizujete fanzónu pravidelně?

Rádi bychom, teď třeba o víkendu být měla, ale kvůli chladnému počasí nebude.

Tím jediným faktorem ohledně pravidelnosti je tedy počasí?

To úplně ne, ale počasí hraje velkou roli. Na začátku jara, kde se všude jinde v lize chodí v mikině, tak my chodíme s kulichem a v rukavicích. Je to opravdu specifické prostředí a byť jsou na to lidé zvyklí, tak není úplně vhodné, aby tady děti sportovaly za chladného vzduchu. Rodiče by nám pak vyčetli, že jejich děti onemocněly, zmeškaly školu, a to si nechceme vzít na vrub.

Jaké aktivity pro fanoušky jsou k dispozici?

Bývají tady velmi často oblíbené fotbalové šipky, nám i Slovanu je poskytuje regionální firma, která jezdí i po různých festivalech. Dále máme nafukovací skluzavky, skákací hrad, když jsou k dispozici auta přes partnera, tak lidé mohou i dovnitř v rámci prohlídky, jsou k tomu zapojení obchodníci z automobilky, tudíž je možné tímto předat i relevantní informace. Je zde i nepsaná dohoda, že při sjednání kontraktu u nás na stadionu dostává fanoušek/zákazník lepší cenu. Máme uzpůsobené občerstvení ve stáncích pro děti, jako je cukrová vata, a tak dále. Jednou za sezónu děláme akci Jablonec hasičům, dává to možnost lépe zapojit region, ukázat naše profesionály v oboru, vybere se konkrétní příběh, který se zdokumentuje, vznikne video či článek a lidé jsou pak tímto pozváni, aby mohli předat své poděkování osobně. Máme vystavenou hasičskou techniku, což je pro děti samozřejmě největší lákadlo, jsou zde i

vycvičení psi, takže je to příjemné doplnění. Upustili jsme však od elektroniky, virtuální fotbal zde již nemáme.

Proč již ne?

Děti se u toho většinou zasekly na delší dobu a nevyužívaly tak pohybové aktivity. Když třeba vezmu v potaz zmiňované fotbalové šipky, tak ano, chodí tam kluci, který fotbal už někde hrají, ale zároveň i ti, kteří ještě nikde nepůsobí, ovšem kopnout do balónu také dokážou vcelku slušně. Lidé z akademie toto vše vnímají právě s cílem získat nové členy. Je to sice detail, ale aspoň něco. To skrze sezení u konzole vypořizovat nejde, není tam žádná přidaná hodnota.

Má fanzóna přínos? Kdyby nebyla, změnilo by se něco?

Je to znát, ale samozřejmě s tím trochu válčím. Přínos to má, když děláme akci, že mají třeba děti vstup zdarma a přijde jich tak více. V těchto případech je dobré fanzónu mít, hojně se těmi nejmenšími využije. Například kluk, který nám zajišťuje ve stáncích catering, se teď sám rozhodl, poté co viděl, jaký fanzóna vzbuzuje zájem, že nám k programu dodá DJe, udělá se to celé delší, což je super. Sám vidí, že to funguje a chce tak s tím podpořit i svůj prodej. U nás není nic strojové, je to hodně o té lidskosti a vypomáhání si.

Jak řešíte to, že máte děti třeba na protilehlé tribuně a fanzóna je za ticketingovou zónou umístěna na hlavní. Mají možnost fanzónu navštívit?

Mají. Je tedy nepříjemné to, že stadion není průchozí, ale je to o tom, že než půjdou na své místo, tak mají skrze nastavení v turniketech možnost dorazit i sem. Pak tedy musí přejít. Děti však v drtivé většině mají z tohoto důvodu místa na hlavní tribunu.

Fanzóna se spouští se vstupem na stadion?

Někdy i dříve s tím, že se sice může projít dovnitř, ale tribuny jsou ještě zavřené. Hasiči třeba byli o hodinu dříve, aby se stihlo vše připravit, běžně to však máme hodinu před výkopem, což je tedy i klasické otevírání vstupů a možnosti se již usadit na své místo.

Je zde snaha uzpůsobovat program na stadionu tomu, aby fanoušci dorazili dříve, třeba již tu hodinu před výkopem, mimo realizovanou fanzónu?

S otevřením stadionu se spouští hudba a začínají se dávkovat opakované informace pro návštěvníky. Upozorňuje se na fanshop, elektronický magazín, zmiňují se výsledky mládežnických kategorií, takové ty klasické věci. Jednou za měsíc vyhledáváme mládežníka měsíce o poločase, to mělo hezký ohlas. Například soutěže však nemáme. Dříve tomu tak bylo s jedním partnerem, pak se na to již ale nenavázalo.

Je preferovaný čas, kdy byste chtěli mít své fanoušky již na místech?

Toto si nespécifikujeme, jde nám především o to, aby se diváci dostali na stadion včas a netvořily se případné fronty.

Jak vypadá Váš předzápasový program na stadionu, když bychom se zaměřili přímo na tvorbu zábavy a atmosféry?

Máme především plnění partnerských povinností, hudba je tedy asi stěžejní. Součástí je však i maskot, který se pohybuje v sektorech, kde je nejvíce dětí.

Snažíte se hudbou cílit na určitou skupinu lidí?

Jedná se o mix tak, abychom oslovili jak ty mladší, tak ty starší. Nemůžeme pouštět jen novou hudbu, musíme myslet na všechny. Playlist se vyvíjí každý půlrok, ale je vtipné, že zhruba hodinu až půl hodinu do zápasu máme spíše moderní hudbu, protože ti mladší sem chodí dříve, a pak postupně se přidává i trochu jiný žánr. Je to však přerušené rozcvičkou, protože naši kluci mají možnost si tam dát i svoji hudbu, kterou třeba mají v šatně. Zatím jsme však neuvažovali nad tím, že bychom dělali konkrétní výběr písniček jednoho hráče, nechci shazovat jejich vkus, ale myslím si, že by to nebylo úplně ono (*směje se*).

Pracuje se nějakým způsobem s LED obrazovkou či perimetry k tvorbě atmosféry?

Ne, mají pouze informační charakter. Nemáme bohužel možnost tu mít třeba live záběry z kamery na fanoušky, je to i specifickým rozměrem naší obrazovky, není na to potřebný modul. Navíc bychom to nebyli schopni ani personálně zajistit.

Jak přesně probíhá program cca 10 minut do začátku utkání? Máte hymnu?

Hymnu nemáme. Deset minut do začátku se hlásí sestavy, když to dovolí povětrnostní podmínky, tak máme kluky s prapory na středu kruhu, aby to bylo trochu oživené, to stejné i dětské doprovody hráčů. Hraje nám hudba, které říkáme tzv. čekací, že již naznačuje lidem blížící se začátek zápasu. Tam jsme se dostali trochu do pře, já jsem preferoval to mít tak, jako UEFA, tedy pět minut před výkopem je úplné ticho. To se mi moc líbí, když ta hudba pak začíná znovu až tím nástupem. Byl jsem však přehlasován. Zároveň zde hraje faktor také to, že hymna soutěže, a nic proti ní, není zas tak atraktivní, jako třeba znělka konferenční ligy.

Jakou roli má Váš moderátor při domácích utkání? Máte pouze jednoho?

Máme pouze jednoho. Funguje spíše jen jako informátor, který předává potřebné údaje. Zábavný prvek se po něm nevyžaduje. Během hry nijak do dění na tribunách nezasahuje. Vnímáme to trochu jako kýčovitě, nehodilo by se to.

Jak se snažíte rozšířit zážitek fanoušků během poločasu nad rámec standardního servisu?

Je to čistě jen pauza, kdy se v první minutě moderátorem zhodnotí dosavadní vývoj, který mu většinou sepíšu já. Na hrací ploše probíhá pouze rozcvička náhradníků, jinak nic dalšího. Jednou za měsíc tam máme zmiňované vyhlášení hráče měsíce, jinak tam však není nic specifického, protože naše hřiště je velmi citlivé s ohledem na naše podmínky podnebí, takže když to jde, tak se jej snažíme šetřit.

Snažíte se, aby fanoušci zůstali angažováni i po skončení utkání?

Když je těch lidí více, jedná se o větší zápas a máme třeba nějakou speciální akci ve fanshopu nebo přihlašování se na výjezd, tak máme déle otevřený obchod. Při vítězství pouštíme vítězný song, ten jde hned po závěrečném hvizdu.

Jak pomáháte fanouškům s jejich vlastní tvorbou atmosféry?

Dáváme fanouškům nově podporu, která plyne z každé prodané permanentky. Tímto krokem si tedy fanoušci sami sobě přispívají na nákup materiálu, výrobu chorea, dopravu na utkání, cokoliv. Jsou to jejich peníze, jejichž útratu evidujeme skrze doklady a je na nich, jak si s tím naloží. Organizaci výjezdů si řeší oni, my jim však poskytujeme podporu skrze oficiální formulář, kam se lidé mohou zapsat, aby to celé bylo koordinovanější. Mají také prostor vstoupit na stadion dříve, když potřebují, což řeší osoba v takové neoficiální zástupné pozici SLO, která zodpovídá, že vše proběhne v pořádku.

Máte Gól song? Pokud ano, jak k volbě došlo?

Ano, máme. Já, i kluci v kabině mají rádi šipky, takže jsme se inspirovali populární skladbou z těchto světových šipkařských turnajů, která je hojně známá. Volba tedy byla interní, nikoliv skrze fanoušky.

DJe tedy nemáte, že ano?

Máme osobu, která ovládá hudbu, není to ale tak, že by si mixoval sám hudbu, to ne.

Jak si v rámci zápasového dne vypomáháte externě?

Fanzónu nám zprostředkovávají především lidé z akademie, zbytek si řešíme sami skrze pomocníky, kteří sice nejsou součástí marketingového týmu, nejedná se však o žádnou ucelenou firmu, kterou bychom si objednávali. Platíme jim vždy na zápas, ať již moderátorovi nebo osobě, co ovládá obrazovku a hudbu zároveň.

Máte přehled o tom, kým je Vámi produkován digitální magazín, čten? Jakou skupinou lidí? Případně je zde snaha cílit na nějaký určitý segment lidí?

Když vezmu data, které jsou skrze proklik na Facebooku, tak tam jsou to lidé do padesáti let, blíže to specifikovat nedokážu. Obecně však magazín na žádnou určitou skupinu nezaměřujeme, slouží nám jako možnost komunikovat různé výhody a slevy, především s ohledem na fanshop. Trochu jsme se obávali, jaká přijde reakce na naše rozhodnutí ustoupit od tištěných verzí, přišla nám však za celou dobu všeho všudy pouze jedna reakce od pána, který je sbíral, načež jsme se mu omluvili, že zkrátka v dnešní době to již bohužel smysl nedává.

Shromažďujete zpětnou vazbu od fanoušků na Vámi produkováný zápasový program?

Pravidelně ne. Jednou za čas formou dotazníku, není to však po každém zápase. Spíše to bereme z té strany, zda nám nepřichází proaktivně nějaké stížnosti, vidíme i shrnutí skrze fotografie, zda se lidé bavili, co jsme schopni sami pocitově vnímat během zápasu, jak se projevila tržba ze stánků a občerstvení. Takže spíše tímto se řídíme, takhle propojeně dohromady. Pro mě by však bylo dobré, kdyby to klub vnímal jako podstatnou věc, která je třeba dělat pravidelně, protože to smysl má a je to přínosem jak pro fanoušky, tak pro další složky v klubu, které v něm působí. Všichni z toho mohou profitovat.

Odkud čerpáte inspirace pro zápasový program a fanouškovský zážitek?

V rámci ligy. Jsme sice soupeři, ale také partneři. Nedovedu si představit, že kdybych se zeptal na radu u jiného klubu, že by mi neodpověděli. Je to o tom, že se snažíme si nějakým způsobem pomáhat, přímo i nepřímo. Já se nebojím zeptat, když vidím něco, co se mi líbí, tak zvednu telefon a zeptám se, kolik je to stálo a jak to lidé vnímají.

Jaké metody používáte k hodnocení efektivnosti Vašich marketingových aktivit?

Tohle je opravdu těžké. Zde neděláme žádná detailní vyhodnocení toho, zda to mělo přínos nebo ne. Když představitelé klubu vidí šťastné děti a rodiče, tak je to to hlavní. Je to o intuici a vizuálu, zda to vypadá dobře, to se hodnotí. Tím, že to nejsou žádné desítky tisíc korun, ale relativně nízké částky, které k realizaci stačí, tak tam tyto následné procesy nemáme.

Samozřejmě se k tomu musí přičíst i to, že mají děti třeba vstup zdarma, přijde jich kolem 500, tudíž se jedná zhruba o 50 tisíc, které do toho klub vloží. Vyhodnocení je pak těžké.

Jaké je za Vás doporučení, které by mohlo povznést doprovodný program fotbalových klubů v České republice?

Myslím si, že by se kluby neměly bát investovat peníze do práce s fanoušky. Je to jediná cesta, jak se vymezit vůči ostatním sportům v České republice. To, že jdou lidi na sport, je jasné, klubu fandí, jde o tu sportovní stránku. Abych však lidem poskytl větší komfort a důvod, utrácet peněz více, tak do toho musím také něco vložit. Finance, více energie, úsilí a personální zajištění. Pokud to jako klub myslím vážně a chci s těmi lidmi pracovat dlouhodobě, tak musím mít trpělivost a dávat do toho peníze. Nic se neudělá za jeden rok.

Když říkáte, že je třeba vkládat více peněz a lépe pracovat s fanouškem, tak co tím myslíte konkrétně?

Konkrétně myslím to, že když chci podpořit marketingové kampaně, tak nestačí krátkodobě, ale musím po delší dobu. Když se chci více dostat lidem pod kůži, tak s nimi musím kontinuálně pracovat a vytvářet pro ně třeba kontaktní akce. Pro nás je velmi složité být vidět v centru města, tam není jediná plocha, kde bychom se mohli prezentovat, nejde to z důvodu památkářů, starých budov, radnice, náměstí, zkrátka není možnost. Takže víme, že tam se dostaneme pouze tím, že tam půjdeme fyzicky, což je složité. Například jsme dříve dělávali to, že jsme chodili mezi lidi na přehradě a hostesky rozdávaly letáky na zápas včetně slevového kuponu třeba na pivo nebo do fanshopu společně s rozpisem zápasů, to bylo fajn. Ale opět, pomáhala nám s tím profesionální agentura, tedy holky, které mají zkušenosti s prací s lidmi, věnují se tomu, což mělo určitou vstupní investici. Není to jen o tom, že každý, kdo obdrží leták, tak přijde na další utkání na stadion. On jednou v budoucnu přijde a v ten moment už si ho potřebujeme udržet. Proto je pro mě těžké dělat akce pouze nárazově a jen někdy.

Jakým způsobem fanouška, který již na stadion dorazí, udržet a zajistit, aby přišel i příště?

Ukázat mu přidanou hodnotu toho, že si vážím, že tady je. Nabídnout mu doprovodný program, to už je dnes nutná součást. Jen na fotbal chodí lidí minimum, většina se chce bavit. U nás je to specifické v tom, že v uvozovkách „nutíme“ lidi sedět dvě hodiny na studené sedačce nebo obecně venku v chladu, v tomhle má zkrátka třeba hokej velkou výhodu, kde tento faktor řešit nemusí. Ještě k tomu teď budeme hrát potřetí za sebou ve skupině o záchranu, o to těžší je lidi motivovat, aby dorazili. Český fanoušek je většinou obecně fanouškem

úspěchu. Je nějaké jádro, které je stálé a chodí, ať se děje, co se děje. A pak přijdou ty tzv. krizoví fanoušci a často se doslechnete „až se bude něco hrát, tak já přijdu“. Ti hráči naopak potřebují prvně tu podporu k tomu, aby hráli lépe, oni se jen těžko sami zvednou. A lidé to vidí přesně obráceně. Je to začarovaný kruh, ale je třeba dodat, že bez dostatečného personálního zajištění to tady těžko změním, ještě s tím, že má činnost není pouze v marketingu, ale v mnohém dalším.

Příloha 7: Rozhovor s ředitelem marketingu a komunikace FK Teplice

Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?

Jedná se přibližně o 1,8 až 2 úvazky, Konkrétně já, ředitel marketingu a komunikace na plný úvazek, dále kolega na poloviční, který se nám stará o video content, magazín a obstarává i funkci moderátora. K tomu CSR manažer, cca na 0,2/0,3 úvazku a jako doplnění fotograf a redaktor. Celkem máme v klubu 15 zaměstnanců, ale mnohem větší část tvoří osoby na OSVČ. Mimo realizační tým se dá brát marketingové oddělení procentuálně s ohledem na celou strukturu lehce pod 10 %.

Máte definovaný rozpočet na marketing? Lze jej v daném období překročit či nikoliv?

Ano, lehce přes 3 miliony. Jakožto dceřiná společnost AGC děláme rozpočet na kalendářní rok, což je pro fotbal trochu nepraktické. Když jsme si tedy například loni před sezónou řekli, že zkusíme fanzóny, tak to byl náklad navíc, který by v případě absence rezerv v rozpočtu musel projít schvalovacím procesem.

Jak si v rámci zápasového dne vypomáháte externě?

V podstatě vše, co se v zápasový den děje a nemá souvislost s bezpečností nebo samotným sportem na hřišti, je na nás, tedy kompletní ticketing utkání a příprava zápasového programu. Vypomáháme si však v rámci režie. Externí firma řeší produkci LED obrazovky, personální zajištění kameramana, přípravu grafických podkladů a tak dále. Pokud je něco, co chceme za klub dodat, tak to připravuji já, příkladem je třeba slide k náboru dětí. Aktuální formu týmů, přehled výsledků a tento standardní servis si však připravují kluci sami. Další externí pomoc máme v rámci fanzóny. O některé stanoviště se nám starají studentky ze střední školy AGC formou brigády. Majitel školy je stejný, jakého máme my, takže dochází takto ke kooperaci. I s ohledem na to, že na škole mají obor pedagogiky. K tomu se nám o esportové

stanoviště stará osoba zodpovědná za náš esportový tým. Zbytek lidí je již interních napříč klubem.

Evidujete demografickou strukturu Vašich fanoušků?

Demografickou strukturu na sofistikované bázi neevidujeme. Tím, že v rámci CRM, kterým disponujeme od společnosti Enigoo, nemusí lidé uvádět specifické údaje, tak tyto data zatím nemáme. Základní parametry vychází pouze z realizovaných dotazníků, například k merchandisingu. Samozřejmě jsou k dispozici informace pramenící ze sociálních sítí, tam však tu podstatnou část fanoušků nevidíme, není to pro mě relevantní vzorek, ze kterého by se dalo vycházet. Víme, že zde máme vyšší procento fanoušků v seniorském věku, na které je třeba cílit trochu jinak. Naším zaměřením je na stadion dostat co nejvíce mladých, abychom se trochu posunuli k tomu, že nám publikum nebude stárnout. S tím určitě chci, abychom se do budoucna vydali cestou dat z marketingu.

Jak probíhají dotazníková šetření, které jste zmínil?

Skrze webové stránky a sociální sítě. První dotazník, který se dělal, byl před rebrandingem, běžel přes Survio z důvodu lepšího filtrování údajů. Dále proběhlo tázání se s ohledem na merchandising a novou identitu, kde jsme již využili klasické Google formuláře.

Na základě, čeho usuzujete, že je Vaše fanouškovská základna staršího věku?

Na základě toho, že jsem na stadionu každý víkend již 17 let (*směje se*). Ale teď vážněji, znatelné to bylo minulý rok, kdy jsme přešli na prodej permanentek jen přes internet. Nakonec jsme museli i tak udělat jedno odpoledne, kdy bylo možné si potvrdit své místo i pro další sezónu osobně na stadionu. Většinou sice pomohou třeba jejich děti, ale stále tu byla skupina cca padesáti lidí, kteří si počkali týden před startem ligy a přišli si to zařídit přímo k nám. Na druhou stranu zas vidíme teď v průběhu sezóny, že skrze fanzóny se již zastoupení trochu překlápí i k těm mladším generacím, takže si myslím, že tohle se daří měnit a není to tak, jako tomu bylo před pár lety, kdy sem chodili zejména ti zasloužilí fanoušci.

Jaké informace máte o Vašich permanentkářích?

Jméno, příjmení, telefonní číslo a email. Při registraci do Skláři ID je pak volitelné i datum narození, povinné jsou však jen první čtyři zmíněné údaje.

Segment lidí, na který primárně cílíte, jsou tedy ti mladší. Jakými všemi způsoby tomu přizpůsobujete svůj zápasový program?

Dnes již tu mladší generaci nenalákáte pouze na samotný sport, musíte je nalákat na něco kolem. Pokud se bavíme o lidech ve věku kolem 20 až 25 let, kde vnímáme zaměření skrze program a catering, tak je to o přípravě dobrého občerstvení a tvorby nějakého zajímavého zápasového programu před utkáním. Ohledně rodin s dětmi je to tvorba fanzóny. Máme tam různé fotbalové soutěže, esportový koutek, malování na obličej, a tak dále. Tímto cílíme na ty úplně nejmenší, potažmo na jejich rodiče, kteří s nimi dorazí.

Popsal byste mi Vaši fanzónu, kde se nachází a jak často ji realizujete?

Původní záměr před sezónou byla realizace fanzóny pouze pro velké zápasy, se Slavií, Spartou a Plzní. S tím, jaký to však sklidilo úspěch, jsme usoudili, že by byla škoda ji nemít pravidelně. Fanzónu tedy realizujeme včetně prosincových zápasů. I přes kolikrát nepříznivé počasí nám desítky dětí vždy dorazí, vidíme tedy, že se to vyplatí. V případě dobrých podmínek máme vše situované na umělé trávě vedle stadionu. Je zde však i varianta pro horší počasí, kdy fanzónu máme v trochu skromnějším režimu přímo na ochozu u vstupních bran pod tribunou, teplotu sice samozřejmě neovlivníme, ale aspoň nám tam neprší, či nesněží. S ohledem na variabilní možnosti, kde mít předzápasový program umístěný, jsou tedy i různá časová ohraničení. V případě většího setupu začíná fanzóna tři hodiny před výkopem a končí hodinu do startu utkání, aby se všichni mohli plynule dostat dovnitř, kde zas navazuje další program. U varianty, kde máme fanzónu na ochozu stadionu, otevíráme pouze vstupy, které vedou přímo k fanzóně, což nevádí z toho důvodu, jelikož je celý stadion průchozí, dvě hodiny před výkopem, a její chod trvá až skoro do začátku zápasu.

Mohl byste shrnout, z jakých důvodů fanzónu realizujete?

Mimo cílení na mladší generaci fanoušků a dostat lidi dříve na stadion je zde také snaha o odklonění návštěvnosti od sportovní úspěšnosti. Pro nás to je pilotní projekt, na který se před touto sezónou dívalo jako na něco, co zkusíme, a do budoucna se k tomu přidá i lepší sportovní výkon. Najednou se nám však začalo dařit, takže se to krásně propojilo. Počáteční myšlenkou byla tvorba celistvého zážitku, že si fanoušek po zápase řekne ano, sice se nedařilo, třeba se prohrálo, ale dal jsem si ve fanzóně dobré jídlo, děti se bavily, tak půjdeme za čtrnáct dní zase. Měl jsem možnost se setkat s kolegou z Anglie, ze Stoke City, který popisoval, jak staví fan village u stadionu a dodal, že sice ví, že budou mít vyprodaný stadion, ale takhle zas mohou lidi lépe monetizovat, přijdou dříve, utratí více peněz, a tak dále. V této fázi bohužel nejsme, ale je to cesta, jak lidi na stadion dostat a udržet je, i když se nebude sportovně dařit.

Máte podložené, že fanzóna má přínos? Dá se to měřit?

Máme podložené, že lidé fanzóny chtějí v rámci dotazníku, ve kterém jsme se mimo jiné ptali, zda chodí do fanzóny, co by si přáli tam mít navíc, a tak dále. Jestli se nepletu, tak šlo cca o 50 % respondentů, což je číslo ve vyšších stovkách, kteří uvedli, že minimálně jednou se do fanzóny přišli podívat. Zmínily se tam žádosti o autogramiádách či pokračování fanzón i v zimních měsících v nějakém menším nastavení, které jsme vyslyšeli. Takže určitě v tom přínos vidíme, zájem lidí o to je. Samozřejmě se těžko vyhodnocuje, kolik lidí přišlo kvůli fanzóně a kolik lidí kvůli tomu, jak se nám zrovna sportovně dařilo. Každopádně obě věci se spojily dohromady a na návštěvnosti a ticketingu se to prokázalo. Usuzujeme tedy, že naše kroky smysl dávají. I kdyby se sportovně nedařilo, tak věřím tomu, že bychom i tak evidovali určitý nárůst návštěvnosti.

Mohl byste popsat, jak průběh a program Vaší fanzóny vypadá? Jaké aktivity pro fanoušky jsou k dispozici?

Na umělé trávě máme velký set-up, jehož součástí je fotokoutek, skákací hrad s klouzačkou, soutěž o různé drobnosti s cílem trefit se pomocí kopnutí na cíl do děr v plachtě s vizuálem gepardice, našeho maskota, což je právě maskotem i moderátorem doprovázené. Několik stanovišť, jako je slalom s míčem, trefa do branek nebo možnost zahrát si fotbalík proti sobě, což připravují naši mládežniční trenéři. Střelba z luků a opičí dráhy, které nám zajišťují zmiňované brigádnice. Dále nám sem občas jezdí Hit rádio se stanem, které je často k vidění po různých festivalech. Nabízíme vylepšenou nabídku občerstvení, proti Slavii jsme třeba měli pojmenované hamburgery po našich legendách, součástí je také DJ. Ta menší verze fanzóny, která je na ochozu stadionu, má opět k dispozici slalom s míčem s našimi trenéry přípravek. Zde to však pojímáme jako kvalifikaci k poločasové soutěži, to znamená, že celkem tři děti, kteří slalom zvládnou nejrychleji, mají možnost jít na hrací plochu a tam mají rozstřel, kdo kopne míč blíže a stává se celkovým vítězem. Druhou věcí je esportový koutek, opět opičí dráha, střelba z luku, a navíc malování na obličej. Zase vylepšené občerstvení, posezení pro rodiče, snažíme se to občas proložit nějakou autogramiádou, ať již s vykartovanými či zraněnými hráči, nebo s legendami klubu, což mívá obrovský úspěch, tvoří se na ně dlouhé fronty a tady tou cestou tedy půjdeme i dále. Obě fanzóny jsou ozvučené s doprovodem moderátora.

Snažíte se tvorbou fanzóny cílit na konkrétní demografickou skupinu lidí?

U fanzón se bavíme opravdu o malých dětech, společně s tím však i doprovod rodičů, tedy přibližně pět až čtyřicet let. Tím, že tam však máme i DJe a občerstvení, tak si troufnu říct, že má obsáhnout i tu generaci kolem pětadvaceti let.

Na úvod jste zmínil, že klub má spíše starší fanouškovskou základnu. Má smysl i pro ně vytvářet fanzónu?

Asi je tam nenalákáme na současné aktivity, které nabízíme, ale třeba ta autogramiáda legend je cesta, která může oslovit i je. Když to alespoň trochu jde, tak se jí tedy snažíme také mít, ať již se současnými hráči, či s těmi bývalými.

Jaká je inspirace za tvorbou konkrétního obsahu fanzóny? Jsou nějaké kroky, kterými máte v plánu fanzónu dále vylepšovat?

Člověk se snaží koukat všude kolem sebe. Teď jsem například v kontaktu s integrovaným záchranným systémem z ústeckého kraje, líbilo by se mi tady mít hasičské auto nebo záchranku, které by si děti mohly prozkoumat. Kolikrát vycházím i z toho, co vidím doma, mám dvě malé dcery a pozoruji, z čeho dokážou být nadšené, co je baví. Chceme fanzónu primárně vždy obměňovat, aby to nebylo pořád stejné, ale rozmanité a lidi to i nadále bavilo. Z technického hlediska dále zjišťujeme omezení s infrastrukturou, kdy je třeba dovést lepší proud z důvodu ne tak kvalitních přípojek, čímž by se zas mohl pozvednout celkový výstup.

Jaké jsou největší výzvy při plánování a realizaci předzápasového programu na stadionu?

Dostat u větších zápasů lidí na stadion co nejdříve. Ač si občas půjčujeme ruční čtečky jako doplnění, tak je problém v tom, že lidé v Teplicích jsou historicky zvyklí jít na stadion až těsně před zápasem, i když se to díky fanzónám teď trochu změnilo, tak to stále není ideální. Je třeba tvořit zajímavý program, abychom je přiměli přijít co nejdříve a nemuseli jsme řešit, že nám čeká někdo ve frontě ještě v době výkopu. Především s atraktivním soupeřem dorazí lidé, kteří běžně nechodí, a nemusí tak mít kompletní informace o tom, že je důležité přijít dříve nebo že je zde možnost nějaký program zažít.

Je Váš zápasový program na stadionu přizpůsoben Vaší ambici dostat fanoušky na místa dříve?

Ano, program nám začíná příchodem brankářů na rozsvičku a jejich přivítáním moderátorem, což je padesát minut před výkopem. Sdělí se základní informace o zápasovém programu, času výkopu a následuje hudba. Pár minut poté nastupuje mančaft a většinou tři vstupy, kde rekapitulujeme to, co se v předchozích dnech událo. Pouštíme na LED obrazovce týdenní magazín, komunikujeme partnerské soutěže. Míváme přání k narozeninám, které lze předem objednat, v rámci kterého jde moderátor s maskotem osobně popřát danému fanouškovi na tribunu. Snažíme se, aby na obrazovce bylo něco zajímavého, co by lidé mohli sledovat.

Ideální stav je tedy mít fanoušky na tribunách již 50 minut před utkáním?

Bylo by to ideální. Takhle – když jsou velké zápasy, tak stadion otevíráme hodinu a půl před výkopem, fanzóna běží až do hodiny od zápasu, takže to umožnění vstupu je o trochu později. Na menších zápasech to máme ovšem tak, že se stadion otevře dvě hodiny před výkopem společně s fanzónou, která je na ochozu, a ta trvá skoro až do začátku utkání, takže plynule přejde do toho programu na stadionu a fanoušek tak má možnost si vybrat, kde chce trávit čas. Zejména pro děti je to dobré, které většinou nevydrží sedět hodinu před zápasem na tribuně. Starší zas mají možnost se v klidu usadit, podívat se na rozsvičku a třeba zjistit skrze vizuály na LED obrazovce aktuální formy týmů, a tak dále.

Je to takto produktivní? Mít část fanoušků souběžně venku i uvnitř?

Zatím to nedokážu vyhodnotit. Samozřejmě se chodím do fanzóny koukat, myšleno tedy té, která je na stadionu a se zápasovým programem na stadionu se prolíná, a pozoruji, že se část lidí jde podívat na tu rozsvičku, a naopak zejména děti zůstávají ještě u jednotlivých stanovišť venku. Myslím si tedy, že pro to, abychom zabavili všechny, je to takto výhodné.

Snažíte se zápasový program na stadionu přizpůsobit pro určitý segment fanoušků?

Například hudba je z repertoáru našeho kondičního trenéra směřovaná na hráče, jsou to však takové ty klasické písničky, které neurazí, typu Kabáti, sportovní playlist, a tak dále. Líbilo by se mi, aby nám před zápasem zahrál DJ, ale bohužel bojujeme s ozvučením stadionu, které je 25 let staré, takže při napojení nám to buď odpálí reproduktory nebo to nebude dobře slyšet. Je to tedy spíše vzdálená vyhlídka do budoucna. Bylo by skvělé pozvat na zápas věkovou skupinu lidí v rozmezí 15 až 25 let, nechat jim tady od DJe zahrát písničky, ale zatím nejsme s naší infrastrukturou tohoto schopní. Ohledně soutěží cílíme jednu na děti, kterou jsem zmiňoval v rámci slalomu s míčem ve fanzóně, další je partnerská od Tipsportu, kde se ze zákona mohou zapojit pouze lidé 18 plus. Vizualy se snažíme mít jednotné, v rámci naší klubové identity, žádné zaměření zde nemáme. A pak samozřejmě maskot je určen jako zábava pro děti.

Tvoříte klubové magazíny?

Ano, tištěná forma však pro nás byla ztrátová a upustili jsme od ní. Každý fanoušek má ovšem možnost si zdarma vše přečíst v aplikaci, kam magazín vkládáme ráno v den zápasu.

Má to stále smysl? I v té digitální formě?

Tvrdil jsem našemu obchodnímu řediteli, ať to tam již nedává, ale teď naposledy když jsme dělali dotazník v říjnu, tak nám přišla reakce, že zhruba 30 % lidí si magazín v aplikaci přečte, což jsem nečekal, bylo to pro mě překvapení, takže to asi stále smysl má.

Víme, co za demografickou skupinu, která se vyjádřila s ohledem na magazíny pozitivně, to byla?

To jsem si takto nesegmentoval, to nevím.

Jakou roli má Váš moderátor při domácích utkání? Máte pouze jednoho?

Máme to rozdělené. Moderátor se zaměřuje na program o poločase a před zápasem. Na poslední vstup, čímž jsou sestavy, předává slovo našemu hlasateli, který mimo to komentuje zápasové dění, běžné základní informace. Moderátor se objevuje na obrazovce, komunikuje s maskotem, baví lidi, není tam tedy od toho, aby jen suše něco přečetl. Když však nebudu brát teď situaci na jaře, tak máme běžně ještě druhého moderátora. Máme tak pokrytou možnost mít komentář jak na stadionu, tak i venku u fanzóny. Následně se přidává k pozdějším vstupům dovnitř a moderátoři tak mezi sebou mohou interagovat, je to záživnější.

Vstupuje moderátor i během hry?

Pouze v rámci losování permanentky, která získává výhru od partnera a zároveň s tím se zapojuje při vstřelení gólu, kdy je kameramanem náhodně vybrán jeden z fanoušků, který je postupně odkrýván na LED obrazovce animací dílků pizzy a vyhrává poukaz do pizzerky. Nijak však nehecuje fanoušky v průběhu hry, nic takového.

Jak pracujete s technologií s ohledem na interakci s fanoušky a tvorbou atmosféry?

Máme animaci tleskání a zmíněné losování výherců. Pak je to již jen o reklamním plnění, což samozřejmě pro fanoušky nemá nijak přidanou hodnotu, ale je to povinnost, kterou vůči partnerům musíme plnit.

Jaké unikátní tradice či zvyky má Váš zápasový program?

Před nástupem nám hraje intro video, které jsme dělali k představení nového loga. Je jednak motivační, tak ukazuje také historické památné momenty. Při nástupu hráčů nám hrají Kabáti a pak se přechází k ligové znělce, dle pravidel soutěže. Vlajkový doprovod po hřišti my nemáme, samozřejmě je však běžné, že hráči jsou doprovázeni na hřiště dětmi. Někdy je to i tematicky zaměřené, kdy se jedná o děti z dětských domovů či třeba ze spřátelených klubů, z kraje. Naše soutěž, která navazuje na vítěze z fanzóny, je buď realizovaná o poločase nebo

před zápasem. Záleží, zda dané utkání probíhá i soutěž od Tipsportu, která je nárazová a ne pravidelná.

Probíhají před zápasem na hřišti rozhovory?

Neprobíhají, máme je obsažené v týdeníku, který shrnuje dění v klubu, a ten je promítán na LEDce.

Jak se snažíte rozšířit zážitek fanoušků během poločasu nad rámec standardního servisu?

Je to v podstatě jen soutěž, aby alespoň nějaká zábava pro lidi tvořená byla. Občas vložíme i přání k narozeninám, které si buď mohou objednat jako slide na LED obrazovce přes naši aplikaci, případně ještě nabízíme detailní řešení přes mailovou komunikaci, kdy třeba skrze obrazovku může popřát přímo jeden z hráčů. S tím samozřejmě i zápas přípravek na hrací ploše, což zajímá především rodiče, babičky, dědečky, když vidí, jak si tam jejich dítě kope. Pro děti je to zážitek, motivujeme a pomáháme tak mládeži k náboru dětí do přípravek. Vesměs je ale poločas dost svázán omezeným časem. Smyčka reklam od LFA je poměrně dlouhá, takže zbývajících času není moc.

Snažíte se, aby fanoušci zůstali angažováni i po skončení utkání?

Párkrát jsme se tady fanoušky pokoušeli udržet skrze kapelu na ochozu stadionu, aby ještě zůstali na pivo, ale musím říct, že ta zpětná vazba byla taková, že lidé nemají tendenci tu zůstat a raději volí si jít sednout někam mimo stadion. Takže po zápase aktuálně nic dalšího nepřipravujeme.

Nijak se tedy ani neliší pozápasový program dle výsledku utkání?

Děkovačka probíhá vždy, ta je však čistě v gesci fanoušků. Ze strany klubu se jen pustí hudba k odchodu ze stadionu, to je vše.

Pouští se hymna? Ať před zápasem, či po něm?

My v tuhle chvíli, nechci říct, že hymnu nemáme, jelikož máme, od Kamila Střihavky, fanoušci ji však nikdy nepřijali za svou. Teď však pro nás dávají dohromady hymnu Kabáti, respektive dali nové aranžmá fanouškovskému popěvku, který se tady historicky zpívá. Hymna je již nazpívána, vícero lidmi, včetně zmiňovaného Kamila Střihavky či našich legend, a teď čekáme na vhodnou příležitost ji představit. S kapelou to řešíme již přes deset let a konečně se nám ji podařilo dotáhnout, nijak na to ovšem nespěcháme a raději si počkáme na správný moment, kterým by se to dobře představilo.

Realizujete tematické zápasy? Pokud ano, z jakého důvodu?

Většinou ta nadlinka utkání je pouze v rámci spojení aktivity třeba s nadačním fondem, případně máme zápasový program doplněný o zápas B týmu, kdy fanoušci mohou strávit teplickým fotbalem celý den a je tomu i časově trochu přizpůsoben vstup do fanzóny a na stadion. Zápas cti, který byl pár kluby v lize již realizován, by se mi líbil, ale při poptávání této možnosti u armády mi nepřišla zpětná vazba. Mám ovšem ideu k vytvoření vánočního zápasu, v rámci kterého by mohly být vánoční trhy kolem stadionu i třeba se speciálními dresy pro tuto událost. Již loni jsme o tomto uvažovali, ale vycházelo to na stejný termín, kdy něco podobného realizovalo město a nechtěli jsme tak jít proti nim. Věřím však, že to již tentokrát dotáhneme, mám to jako jeden z bodů, které chci na naší interní poradě vznést.

Jaké jsou největší výzvy spojené s technologickým zajištěním zápasových dnů mimo zmiňované reproduktory?

Rádi bychom udělali perimetry kolem celého hřiště, to je však spíše záležitost směrem k partnerům. Je sice možnost si zde komunikovat i informace týkající se dalších zápasů a tak dále, ten zábavný prvek ale tolik ne. Mně se moc líbí to, co dělá hokejová Sparta, Kahoot kvíz na obrazovce. To je jeden z bodů, které bych také rád zapojil ideálně již v příští sezóně.

Máte gól song? Pokud ano, jak k volbě došlo?

Ano, máme. Gól song v podstatě vybral realizační tým tím, že je napadla změna textace gól songu, který má Leverkusen. Měli jsme již jeden před tím, ale nebyl moc zakořeněný a lidé ho tolik nebrali, teď je to poprvé, co jsme si udělali nějaký svůj i s vizuály a textem na LEDkách. Ohlasy jsme měli víceméně pozitivní, lidé vnímali i to, že text zpívají lidé z klubu, aby to znělo více sborově.

DJ se tedy na stadionu nevyužívá, v rámci fanzón ale ano?

Při velkém setupu na umělé trávě ano. Zkusili jsme také jednou loni v létě vytvořit malou stage u pokladen, což také mělo celkem úspěch, ale narušovalo to práci pokladním, které hůře slyšely při interakci s nakupujícími. Uvidíme, zda s tím ještě v budoucnu přijdeme, atmosféru a příchod na stadion to oživilo. Ne že by se tam přímo tancovalo, ale fanoušci tam měli navíc jeden stánek, kde si mohli zakoupit pití, takže je to určitá možnost, která se dá využít.

Jak pomáháte fanouškům s jejich vlastní tvorbou atmosféry?

Máme přímo delegovanou osobu pro SLO pozici, která tráví zápas mezi fanoušky v sektoru a je jim k ruce. Nechtěli jsme, aby to byl pouze někdo na papíře ze zaměstnanců, kdo

to reálně pak dělat nebude, ale někoho, kdo opravdu aktivně komunikuje třeba přípravu chorea a mít tak oficiálně zajištěnou tuto výpomoc, včetně venkovních zápasů, kde společně s tím dáváme kvótu deseti vstupenek zdarma pro fanoušky kolem tohoto jádra. Dříve to stačilo na celý výjezd, teď se však návštěvnost pozvedla a vypraví se kolikrát celý autobus i na výjezd do Ostravy. Je to alespoň nějaká minimální pomoc, kterou nabízíme. Kotel si fanoušci tvoří sami. My se jim však snažíme pomoci, jak to jen jde, poskytujeme v sektoru za bránou držáky na vlajky, stupínek pro speakery, přesunuli jsme pozici kamery na druhou stranu, aby to nepřekáželo, umožňujeme jim vstup na stadion dříve. Aktivita je ale primárně jejich, není to tak, že bychom jim verbovali fanoušky. Jediné co, tak teď ve čtvrtek organizujeme otevřený trénink pro školy, v rámci kterého mimo jiné komunikují se dvěma speakery z kotle, kteří půjdou představit dětem školu fandění, naučí je chorály a třeba jim to tímto naláká novou krev, která jim přijde do sektoru fandit, ale to je asi jediné, čím bychom my růst kotle podporovali. Plus teda ty zmiňované zdarma vstupenky, aby měli možnost si například udělat soutěž na jejich skupinách a podporovat tak vzájemnou interakci.

Snažíte se oslovovat i cizince a ženy svojí komunikací a programem během zápasového dne?

Vím, že nám sem jezdí fanoušci z Německa, ne však ve velkém. Zatím to neděláme, ale mojí představou je na německé publikum cílit více, hranice jsou blízko, tudíž to cesta je. Samozřejmě tu máme velkého konkurenta Dynamo Dresden, k nám jezdí jen lidé z úplně příhraničních oblastí, pak už se většinou volí cesta na ty Drážďany. Ale v momentě, kdy zápasy nemají, tak můžeme být jako alternativa. Zatím však na ně nijak aktivně necílíme. Ohledně žen máme trochu přizpůsobený sortiment ve fanzóně, jinak ale ne.

Shromažďujete zpětnou vazbu od fanoušků na Vámi produkováný zápasový program mimo zmiňované obecné online dotazníky?

Člověk si samozřejmě přečte nějaké ohlasy na sociálních sítích, to je jasné, jedinou metodou byly pouze zmiňované dotazníky, které však byly dělané do jisté míry pod jinou záminkou. První k rebrandingu byl pod zástěrkou merchandisingu, protože jsme lidem nechtěli prozradit, co se chystá. Ty další byly s cílem zjistit, co by rádi ve fanshopu našli. Primární záměr byl tedy jiný, byly tam však zmíněné i oblasti, o kterých se bavíme. Pokud se však vše povede, tak by od léta měl nastoupit kolega, který by měl na starosti CRM a v rámci toho cílit na lidi, kteří dorazili na stadion a posílat jim dotazník. Zápasový program by měl být přesně jeden z bodů, u kterého bychom chtěli do budoucna mnohem více pracovat s daty,

vyhodnocovat si je a sofistikovaněji se rozvíjet, kdy to bude fungovat jinak, než že si řekneme „jo, tohle by asi bylo dobrý“. Chceme naše kroky mít něčím podložené.

Jaké metody používáte k hodnocení efektivnosti Vašich marketingových aktivit?

Primárně odhad, sofistikování v tomto zatím bohužel tolik nejsme. Vyhodnocujeme si však samozřejmě rozdíl nákladové a příjmové položky či případně získaný mediální prostor, a tak dále.

Odkud čerpáte inspirace pro zápasový program a fanouškovský zážitek?

Je toho více. Něco je možné odkoukat od Slavie, hokejové Sparty, i přesto, že možnosti v hale jsou přeci jen jiné než na fotbalových stadionech. Dále i v zahraničí, pokud to trochu jde, tak se snažím vyjet a dívat se všude možně, nejen v rámci fotbalu. Sleduji hodně NFL, ač je to trochu jiný vesmír, ale i tam je možné inspiraci najít a přizpůsobit ji pro naše prostředí.

Jaké je za Vás doporučení, které by mohlo povznést doprovodný program fotbalových klubů v České republice?

Hodně klubů již pomalu přechází na režim fanzón, což si myslím, že je alfa omega všeho. Lidé se zkrátka chtějí bavit, mít dobré jídlo, a tak dále. Myslím si, že toto je cesta, kterou by se měla vydat většina klubů, aby fanoušci měli motivaci dorazit ke stadionu dříve nebo vůbec dorazit, když se sportovně nedaří. Společně s tím cítím, že je třeba klub zpřístupnit veřejnosti a ukázat jej více zevnitř. Vzít fanoušky trochu za oponu, aby získali větší sepětí s klubem.

Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?

U nás se to těžko kvantifikuje. Marketingové oddělení jako takové nemáme, což samozřejmě s sebou přináší řadu problémů a omezení. Činnosti jsou rozdělené mezi osoby, které mají na práci primárně jinou agendu, například pozice obchodního manažera, povinnosti spojené s členstvím v představenstvu, či já v pozici tiskového mluvčího. Co se týká řekněme PR oddělení, bavíme se tedy o třech lidech, kteří zaštiťují mediální záležitosti společně s redaktorskou činností, tvorbou obsahu na sítích a zápasového programu. K tomu máme jednoho stážistu ze střední školy, jehož zaměření je přímo směrem k marketingu, tudíž příslib do budoucna.

A co pozice SLO?

Pravda, To můžeme také započítat. SLO v klubu máme, ale nezastává pouze tuto funkci, má i další povinnosti.

Z jakého důvodu nemáte definovaný marketingový tým?

Je to z rozhodnutí vedení a celkové struktury řízení klubu, tato otázka míří výše. Za mě marketingový tým určitě potřeba je. Dříve určité snahy o větší důraz směrem k marketingu byly, vždy to však zůstalo viset ve vzduchu a je to tak rozdělené mezi další oddělení. Do budoucna by se to mělo změnit.

S absencí marketingového týmu předpokládám, že tedy není ani definovaný rozpočet, který by směřoval na marketingové aktivity.

Čistě na marketing rozpočet stanovený nemáme, řešíme to projekt od projektu. Není to tak, že bychom neměli nic, ale řešíme to vše postupně, jak to přichází, tzv. ad hoc.

Jakým způsobem se postupuje, když v klubu není osoba, která by tyto věci měla řešit?

Postupujeme v té skupině tří osob, kterou jsem zmiňoval, tedy já, obchodní manažer a člen představenstva, který za tuto oblast zodpovídá. Dáme dohromady návrh, který bychom chtěli realizovat, a on s tím poté jde za představenstvem.

Jak si v rámci zápasového programu vypomáháte externě?

Externě máme maskota a moderátora, dále využíváme hostesky a prodavačky u stánků ve fanzóně. Obecně je ta výpomoc opravdu hojná, nejsme schopni si sami veškeré činnosti obsáhnout. Režii si řídíme sami, myšleno LED obrazovku, máme však k ruce LT Media, kteří

obsluhují perimetry. Spolupracujeme také s iniciativou s názvem Děti dětem, ať již skrze charitativní turnaje či výpomoc v rámci fanzóny, za což jsme velice vděční.

Jakým způsobem funguje Váš moderátor v průběhu zápasového dne?

Máme dva s tím, že jeden je spíše hlasatel, náš interní, a druhý moderátor, kterého tedy máme externě. Mají rozdělené role toho, kdo co hlásí, doplňují se. Moderátor tráví většinu předzápasového času mimo stadion ve fanzóně, zároveň s tím je i náš DJ. Cca 10/15 minut před výkopem se vrací na hrací plochu, čtou se sestavy, proběhne nástup, o poločase moderuje přestávkovou soutěž. Že by ale třeba chodil mezi lidi na tribuny, nebo by se realizovaly rozhovory na trávníku, to ne.

Jaké máte demografické informace o permanentkářích?

Dáváme to dohromady. Když jsem se do této záležitosti více vložil, tak jsem zjistil, že nemáme možnost s lidmi komunikovat napřímo, jelikož spousta z nich nemá vyplněné kontaktní údaje. Mnoho z nich permanentku kupuje osobně, zejména ti starší. U zbytku zakoupených online evidujeme emailové adresy a snažíme se i o telefonní kontakty pro případ, kdyby se cokoliv stalo, nebo jako možnost předkládání nabídek, které jim chceme poskytovat.

Když to shrneme – evidujete demografickou strukturu Vašich fanoušků?

V nějakém základu, ano. Skrze dotazníková šetření. Informace pramenící od permanentkářů, typu datum narození, a tak dále, v tuto chvíli, jak jsem říkal, nemáme, což však přesně chceme změnit a vydat se cestou práce s daty, která se již stává nezbytnou. Řešíme různé poskytovatele, evidujeme, jakým způsobem fungují jiné kluby a porovnáváme nástroje, které jsou teď již dostupnější, než tomu bylo dříve. Cítíme zde velký prostor ke zlepšení a s tím i potenciál, který se nabízí třeba v rámci konkrétního a efektivnějšího zacílení nabídek.

Základ fanouškovské struktury je tedy kombinace dotazníkových šetření a informací pramenící ze zakoupení permanentky?

Ano, nepracujeme však s vysokými čísly permanentkářů jako některé jiné české kluby, mluvíme o necelé tisícovce lidí. Z dotazníkového šetření nám bohužel vyšlo to, co jsme si mysleli, a to, že máme starší permanentkáře. I z toho důvodu chceme do budoucna mnohem více cílit na mladší publikum. Snažili jsme se identifikovat, čím je toto způsobené, a domníváme se, že to souvisí s obdobím zhruba deseti let zpátky, klub měl problémy, došlo ke dvěma sestupům, a zároveň s tím olomoučtí hokejisté postoupili po x letech zpátky do extraligy, takže cítíme, že tam došlo k určitému přesunu fanoušků a střední generace, která teď je, nám

utekla k hokeji. Snažíme se navazovat různé spolupráce, ale pravda je taková, že nám publikum zkrátka stárne.

Jak probíhalo zmiňované dotazníkové šetření?

Největší průzkum za poslední dobu jsme rozesílali na permanentkáře, u kterých byl uveden kontakt, což bylo zhruba 600 lidí. Zároveň jsme vyzvali fanoušky k vyplnění přes sociální sítě i v průběhu zápasu na stadionu. Povedlo se nám sesbírat celkem reprezentativní vzorek o zhruba tisíci odpovědích, ze kterého se nám potvrdily naše předpoklady toho, jak zhruba demografické rozložení našich fanoušků vypadá. Porovnávali jsme to i s průzkumy, které vznikaly v minulosti, a to bylo jen potvrzení toho, že výsledek nebyl zkreslený, ale odpovídal realitě. Dotazník jsme se snažili poté ještě párkrát opakovat, už jsme však nikdy nenasbírali tak velký vzorek, pohybovali jsme se spíše kolem poloviny odpovědí. Z tohoto všeho jsme se snažili následně poskládat určitý obraz a nastavit úplně nejzákladnější strategii toho, na koho cílit a jakým způsobem. Po sezóně se budeme chtít opět podívat, zda jsme sklidili nějaké ovoce a zda se čísla trochu posunula.

Jaký byl tedy výsledek dotazníku a zmiňovaný trend v porovnání s předešlými šetřeními předcházejícími tomu většímu?

Zásadním bodem bylo zjištění, či potvrzení, že máme poměrně dost staré publikum, zejména okruh permanentkářů, zhruba šedesát procent je věkem 50 plus, chybí nám mladší a střední generace. Převažují tedy lidé v důchodovém věku, nebo ti, kteří k němu pomalu spějí. Z mého pohledu to byl varovný signál. V rámci dotazníku jsme řešili mnoho věcí, zpětně jsme si říkali, zda nebyl až moc široký. Mimo demografické údaje jsme se ptali na občerstvení, čistotu na stadionu, dostupnost míst, zápasový program, zda je zájem o fanzóny, poločasové show, klubové bulletiny, a tak dále.

Nadpoloviční většina Vašich fanoušků je, na základě dotazníkového šetření, věkem 50 a více. Co rozdělení dle pohlaví či bydliště?

Rozhodně převažují muži. Ženy jsou určitě jedna ze skupin, kterou bychom chtěli přitáhnout více, ale na druhou stranu na ně v tuto chvíli nijak zaměřeni nejsme. S ohledem na bydliště nám vyšlo, že je mnoho lidí žijících mimo Olomouc, ale v blízké vzdálenosti. Ovšem i číslo těch z větší vzdálenosti nebylo úplně zanedbatelné, máme fanoušky z celého olomouckého kraje, kteří jsou schopni za námi i třeba hodinu jet. Ověřili jsme si, že k nám nechodí pouze lidi z Olomouce, ale ten záběr máme, a můžeme mít, mnohem širší.

To je zajímavá informace. Čím si to vysvětlujete?

Těžko říct. Když Sigma začala hrát ligu, na konci osmdesátek s následnou zlatou érou v devadesátých letech, tak v té době, ještě v rámci československé ligy, zde byl v regionu Baník Ostrava a my. Brno se tehdy pohybovalo mezi první a druhou ligou a v podstatě nikdo jiný tady nebyl. Nebyl tady Zlín, Slovácko, Opava, Karviná, a další. Tudíž publikum bylo mnohem širší, přesahující jen konkrétní město. Je tedy možné, že to jsou i ti fanoušci, kteří právě teď tvoří naše jádro, věkem by to odpovídalo. Toto je však pouze naše teorie, kterou nemáme ničím ověřenou.

Řekli jsme si, jak zhruba vypadá fanoušek Sigmy. Je snaha tomuto fanouškovi přizpůsobovat zápasový program?

V tomhle směru se trochu bijeme. Když si postavíme do protikladu fanouška, který je v předdůchodovém věku a toho, na kterého chceme cílit se snahou vybudovat si novou generaci příznivců, tak se nám to rozchází. Bavili jsme se o tomto i s ohledem na zápasovou hudbu, že dnes již je trendy něco jiného. Nechceme nikoho vyloučit, vážíme si každého fanouška. Nechceme tedy těm, kteří již chodí několik let, brát jejich servis a komfort, zároveň však musíme jít s dobou a přizpůsobit se. Tohle vnímáme jako největší problém. Fanzónou tedy necílíme na dědečky, či obecně na starší, obohacení zážitku o nějakou show a doprovodný program chceme zaujmout ty mladší.

Jak pracujete s fanouškem v den utkání před tím, než vstoupí na stadion?

Nechci, aby to vyznělo špatně, ale snažíme se v den zápasu vyvíjet větší aktivitu především směrem k mladším, aby dorazili, skrze sociální sítě, newslettery, řešíme teď mobilní aplikaci, která by lidem zasílala notifikace. Dávat tak na vědomí, na co všechno se mohou těšit před zápasem, o poločasové přestávce, a s tím i připomenout těm, co ještě vstupenku nemají, že se blíží utkání. Těm starším fanouškům v uvozovkách stačí předání informace o tom, kdy a s kým se hraje, alespoň takto to vnímáme.

Newsletter rozesíláte na koho? Mimo permanentkáře máte emailový kontakt i na další fanoušky?

Přes Ticketportal pracujeme s lidmi, kteří si u nás někdy zakoupili vstupenku. Přes to, že se nejedná o permanentkáře nebo člena věrnostního systému, tak zprávu i tak mohou obdržet.

Z jakého důvodu realizujete fanzónu?

Snažíme se dát lidem nadstavbu k devadesáti minutám zápasu, aby to nebylo jen o klobáse v rámci poločasové přestávky a tím by bylo hotovo. Chceme, aby s námi strávili více

času, a s tím i ukazovat, že návštěva fotbalu může být příjemně stráveným časem a zábavnou volnočasovou aktivitou pro celou rodinu, bez ohledu na typu utkání či atraktivitě soupeře.

Nabízené aktivity jsou vždy stejné?

Snažíme se je variovat. Na větší zápasy máme nabídku rozšířenější, především z hlediska občerstvení nebo třeba autogramiád. Jinak dost záleží na tom, které atrakce jsou zrovna dostupné. Některé, jak si lidé již zvykli, se snažíme držet pravidelně, občas nám do toho ale hodí vidle počasí, což zejména ovlivňuje třeba náš esportový tým.

Fanzónu máte tedy pravidelně?

Ted' na jaře byla pravidelně, nic nám do toho nevstoupilo. Na podzim jsme byli schopní většinou i přes nepřízeň počasí fanzónu v omezenějším režimu udržet, pouze výjimečně jsme ji odvolávali na poslední chvíli.

Šlo by shrnout, jaké všechny aktivity zde fanoušek může běžně najít?

Máme různé druhy občerstvení, což se liší dle partnera, který nám zprostředkovává daný zápas. Snažíme se však, aby to bylo rozmanité. Pravidelně bývá kopání na terč, snažíme se realizovat autogramiády legend či hráčů, kteří jsou zrovna zranění, občas máme soutěž maskotů, což je také kombinované s partnerem. Obecně ukázka a aktivace partnera je dalším důvodem realizace fanzóny.

Toto vše je mimo ticketingovou zónu?

Přesně tak, dostane se tam i osoba bez lístku. Je to v těsném sousedství se stadionem, přímo u vstupu. S prostorem trochu bojujeme, stále hledáme ideální místo, kam ji umístit. Už však nemáme moc kam růst tak, aby se lidé všude dostali pohodlně.

Evidujete, kolik lidí zhruba přijde do fanzóny?

To ne, nijak to nepočítáme.

Kdy jste s fanzónou začali?

První byla již v roce 2022. Nejsm si jistý, zda jsme přímo průkopníky v našem prostředí, ale obdrželi jsme za ni cenu Lukáše Příbyla od Ligové fotbalové asociace. Postupně se pak přidávaly další kluby, hlavně Slavia, která to povznesla do podoby, která se nám moc líbí, mají z toho vlastně takový food festival.

Kde ta myšlenka před dvěma lety vznikla?

Především inspirací z fotbalových mistrovství a ze zahraničí, chtěli jsme udělat nějakou menší verzi a dát tak lidem možnost naladit se na zápas a užít si skvělé odpoledne.

V jakém časovém rozmezí před zápasem funguje fanzóna? Je otevřená i o poločase?

Otevíráme ji hodinu před výkopem, občas tomu je dříve z důvodu většího zápasu. Končí zhruba 10/15 minut do startu utkání, v ten moment se přemísťuje na stadion i náš moderátor. O poločase již není vstup do fanzóny možný. Dříve to na některá utkání možné bylo, ale ukázalo se, že to lidé tolik nevyhledávali. Stánky s občerstvením se přesouvají do prostoru stadionu, aby je diváci mohli využít.

Jak si vyhodnocujete, zda má fanzóna přínos?

Snažili jsme se skrze zmiňovaná dotazníková šetření zjistit, jaké procento lidí, kteří přišli na utkání, navštívilo také fanzónu, s tím i jejich hodnocení, jak se jim líbila. Překvapilo nás, že hodně procent lidí tam vůbec nebylo, že chodí třeba na druhou tribunu, tudíž s ní nepřijdou do kontaktu i přesto, že třeba chodí na zápasy pravidelně. Část fanoušků to tedy nezaujalo. Ti lidé, kteří však fanzónu navštívili, ji hodnotili kladně.

Na hlavní a jižní tribunu, u které se fanzóna nachází, naopak chodí právě děti, právě sem, což je dobré zmínit, většinou nabízíme vstupenky zdarma organizovaným skupinám, třeba fotbalovým klubům, a vyloženě je do fanzóny zveme, ať se přijdou podívat a zkusit si atrakce. Pokud na hlavní tribuně již není možnost, tak se je snažíme umisťovat jinde po stadionu, což už je ale pak s ohledem na fanzónu složitější z důvodu vzdálenosti.

Efekt, který jste chtěli bylo tedy naladit fanoušky na utkání, dát jim možnost strávit více času s klubem a zároveň s tím i finanční přínos?

S finančním přínosem jsme do toho v první fázi nešli, šlo opravdu primárně o poskytnutí servisu fanouškům a ukázkou toho, že se tady mohou cítit dobře. Provozovatelé stánku tam působí zdarma, klub z toho tedy neprofituje, profitem je nabízená služba lidem. Ve chvíli, kdyby se nám to rozjelo do podoby, kterou má Slavia, tak by to samozřejmě asi bylo o něčem jiném.

Mít ještě jednu fanzónu na jiném místě není možné?

Pořád to řešíme, ale dělat v tuto chvíli dvě fanzóny je pro nás asi neudržitelné, neměli bychom šanci to zvládnout. Ale ano, bavili jsme se o tom, jestli ji nemít i na druhé straně pro východní část. Jsme si vědomi toho, že prostor u hlavní tribuny není ideální, ale s lepší variantou jsme nepřišli.

Evidujete, kolik lidí přišlo do fanzóny?

V tuto chvíli počet návštěvníků ve fanzóně exaktně neměříme.

Jakým způsobem se dále cílí na Vámi preferovanou demografickou skupinu, tedy děti, v rámci zápasového dne?

Je trochu snaha přizpůsobovat obsah na sítích a skrze různé soutěže, které následně na stadionu probíhají, je více aktivovat, snažit se o častější interakci s nimi. I z toho důvodu se zaměřujeme volnými vstupy na organizované sportovní skupiny a oddíly dětí.

A tím programem na stadionu? Je tam určitá specifikace?

Tam již nerozdělujeme, zda se jedná o mladší či starší, snažíme se to dělat vesměs pro všechny. Hudbu tedy dávat neutrální, a tak dále. I tak nám občas přijdou trochu úsměvné zprávy s tím, že třeba muzika je moc hlasitá, že sem fanoušek dochází několik desítek let a možná kvůli tomu přestane. Snažíme se to tedy nějak vyvážit, ale nejde to vždy. Poločasové soutěže se snažíme obměňovat, jednou trochu více cílit na starší, jindy opět na mladší, to se však dost odvíjí dle konkrétní akce partnera, není to tak, že by to bylo pevně stanovené. Obecně nic speciálního nemáme, program na stadionu je dost pomalu se rozvíjející oproti té fanzóně, kde to žije více. Na stadionu je to o samotném fotbale. Probíhají rozcvičky týmů, není však nijak rozpracovaná ve stylu odpočítávání, nic takového. Je to pro nás zas inspirace a úvaha nad tím, zda by na stadionu těch aktivit nemělo být více a ladit tak do zápasového módu fanoušky již přímo na tribunách, jako se to daří třeba Slavii.

Kdy je nadpoloviční většina diváků již na svých místech před výkopem utkání?

To nejsem schopný říct. Lidé nám chodili na stadion dost pozdě, často i u nevyprodaných zápasů se tvořili fronty, tudíž jsme se snažili toto více komunikovat, aby dorazili dříve, a fanzóna má mimo jiné i tuto funkci, aby naplnění stadionu bylo plynulejší. Teď je toto již trochu lepší.

Kdy tedy preferuje příchod svých diváků na svá místa?

Specifikováno to nemáme, tudíž tak, aby stíhali výkop utkání a nevznikaly fronty u vstupů.

Jaké překážky či otázky spatřujete v rámci úvah nad zápasovým programem?

Je třeba vylepšit například mixážní pult, nemáme jej vhodně uzpůsobený. Z toho důvodu, když zde hraje reprezentace, tak si vozí vlastní techniku. To stejné souvisí i s absencí kamer a

funkčnosti LED obrazovky, což nás limituje v tvorbě obsahu, který by mohl nabírat například moderátor s fanoušky či maskotem. Dále přichází v úvahu strategické rozhodnutí o tom, zda mít fanoušky před stadionem, nebo je raději dostávat dovnitř dříve a program tak tvořit i zde. Fanzónu určitě zachovat chceme, stálo by však za to promyslet si, jak to posunout dále.

Pracuje se s technikou stadionu nějakým způsobem k tvorbě atmosféry a zábavy pro fanoušky?

Když padne gól, tak se zobrazí gólová animace, nic jiného však nemáme. Slouží to především k předání základních informací a k reklamnímu plnění. Perimetry máme navíc jen na jedné straně stadionu.

Jak vypadá posledních 10 minut před výkopem?

Občas realizujeme různé ceremoniály, kde oceňujeme naše legendy či jubilejní statistiky hráčů, to stejné i blahopřání k narozeninám. Ukazujeme tak, že si našich významných osobností vážíme, což se objevovalo i v žádostech a ohlasech našich fanoušků, abychom v tomto přidali. Zároveň tím ukazujeme a připomínáme mladším generacím slavnou historii klubu. Mimo to žádnou velkou cílenou gradaci před utkáním nemáme, čte se sestava, to však neberu jako něco významného. Je v úvahách toto pozvednout, ale po technické stránce na to nejsme moc nastavení. Hymnu máme, ta se ovšem nepouští. Řešili jsme, zda neudělat novou, ale to není aktuálně na pořadu dne. Nástup dětí s vlajkami na hrací plochu v dostatečném předstihu již nemáme, potýkáme se zde s bizarní záležitostí, jelikož máme problém se spouštěním závlahového systému. Teď jsme od toho tedy ustoupili a musíme to vyřešit (*směje se*).

Jaké unikátní tradice či zvyky má Váš zápasový program?

Dobrá otázka. Asi nemáme nic, co by nebylo k vidění kdekoliv jinde. Máme celkem dobré ceny v rámci poločasové soutěže, což nám zajišťují partneři. Nejedná se o nic složitého, celkem tři soutěžící mají za cíl se přiblížit co nejlíže půlící čáře kopnutím míče z velkého vápna. Dle odstupňované vzdálenosti získává první hodnotnější cenu než druhý, druhý zas hodnotnější odměnu oproti třetímu, vyhrává však ale každý. Dárky od partnera bývají doplněné i o klubové produkty z fanshopu. Partnerské příspěvky však v tomto nejsou nijak malé, mluvíme zde o mobilních telefonech, kolech, poukazu na servis auta, tudíž super věci. Soutěžící vybíráme různými způsoby, hodně v tomto komunikujeme s partnerem o jejich představě. Občas dojde k výběru v rámci fanzóny, někdy skrze sociální sítě s předstihem ještě před zápasem, jindy hází maskot tenisáky mezi lidi. Jednou za čas máme i Tipsport střelnici, což nám nahrazuje výjimečně naši obvyklou zmiňovanou soutěž. Ještě mě teď napadá, že moderátor

pouští při vítězství s rozdílem o tři góly písničku z Chalupářů Když máš v chalupě orchestrion. Otázka, jestli tohle veřejnost nějakým způsobem vnímá, moc často se to nestává (*směje se*). Obecně s tím máme i takové typické olomoucké skladby, s našim nářečím, specifickým textem, nazpívané hanáckými kapelami. Toto se tedy dá brát za naše specifikum.

Gól song máte? Pokud ano, jakým způsobem došlo k jeho volbě?

Máme, je to refrén naší hymny. Je to vlastně jediná její zmínka, jinak ji nepouštíme v celku. Jak došlo k tomuto výběru bohužel nevím, je to již dlouho.

Snažíte se, aby fanoušci zůstali angažováni i po skončení utkání?

Ne. Řešili jsme, zda nenechat fanzónu v průběhu celého zápasu, viděli jsme však, že o poločase o ní takový zájem nebyl. Myšlenkou bylo zkusit ji ponechat i po skončení utkání, mít z toho takovou after party, to je ale opravdu jen na rovině úvah zatím. Líbilo by se mi zrealizovat takovou to transformaci, která by již obsahovala DJe, jiný typ hudby a zábavy.

Realizujete tematické zápasy?

Něco jsme měli, ale je to hodně mírné oproti tomu, co třeba dělá hokejová Sparta, která v rámci toho má propsané úplně vše, to my neděláme. Mluvíme třeba o dvou, třech zápasech za sezónu. Měli jsme třeba utkání věnované propagaci dárcovství krve, což bylo doplněné o odběry přímo na stadionu po skončení zápasu. Pozvali jsme s tím i zdravotníky, aby se přišli podívat na fotbal. Realizovali jsme také zápas válečných veteránů, pozvali jsme si vojáky, a nakonec jsme to rozšířili i o osoby integrovaného záchranného systému. V nadstavbě plánujeme spolupráci s nemocnicí v rámci poporodní péče, což nám krásně naváže o víkendu na svátek matek, tudíž toto se dá vlastně brát jako cílení na ženské pohlaví, obecně však tyto tematické zápasy realizujeme s cílem přitáhnout pozornost k nějakému důležitému projektu. Že bychom vyloženě směřovali na nějakou demografickou skupinu, tak to ne, takový záměr za tím není.

Jaká je role maskota během zápasu?

Pohybuje se ve fanzóně, je součástí poločasové přestávky, fotí se s dětmi. Tedy taková klasická role, kterou maskot většinou má. Nemáme tady přesah, který je třeba v NBA, kde jsou k vidění různé taneční kousky, či triky od této osoby, to ne, že by soutěžil, nebo dělal vyloženě sám show.

Máte klubové magazíny?

Ano, máme. Nacházíme se v přechodné fázi, kdy tištěný magazín z důvodu nákladů budeme rušit a ponecháme si pouze bulletin v online prostředí. Ten bychom chtěli mít do

budoucná v rámci aplikace. Úplné zrušení nechceme, stále je zde určitý počet lidí, kteří o něj zájem mají, což evidujeme skrze prodaná čísla. Rádi bychom obsah aktualizovali a umisťovali zde nadčasové věci, které nebudou trazit z důvodu rychle se měnících informací a všudypřítomné možnosti mít aktuální zprávy na internetu. Zároveň to pro nás je dobrá možnost prezentace partnerů.

Máte přehled o tom, kdo Vaše magazíny čte?

Ne, to nemáme.

Jak pomáháte fanouškům s jejich vlastní tvorbou atmosféry?

Jsme teď v těžké situaci, klub se nachází v určitém rozkolu s fanoušky a komunikace tak trochu drhne. Probíhá však samozřejmě základní spolupráce s ohledem na vstupenky a organizaci venkovních zápasů.

Snažíte se oslovovat svým zápasovým programem i cizince?

Ne, nijak se na ně nezaměřujeme.

Zmiňovaná dotazníková šetření zasílaná na fanoušky tedy realizujete jak často?

Obvykle jednou za půl roku určitě. Pokud však máme dílčí věci, u kterých identifikujeme nějaký problém, nebo se snažíme si něco ověřit, tak k nim dochází častěji, to však ale kratší formou, zaměřující se na jednu záležitost, typově třeba fanzóna nebo občerstvení.

Odkud čerpáte inspiraci k zápasovému programu?

Ze Slavie, Sparty, ale často také od klubů, které jsou svojí velikostí nám podobné. Snažíme se vnímat i situaci v zahraničí, všude možně.

Jaké metody hodnocení efektivity realizovaných marketingových aktivit využíváte?

Snažíme se to co nejvíce kvantifikovat. Na příkladu bulletinů tedy zohledňujeme jednak počet prodaných kusů, zároveň s tím zkoumáme zpětnou vazbu lidí na produkováný obsah. Co se dá změřit, tak se snažíme změřit. V případě, že k tomu máme nástroje. Obecně však vím, že na tomto musíme zapracovat, lépe si vyhodnocovat realizované aktivity, abychom měli přesnější informace a nerozhodovali se na základě toho, že se to někomu z nás zdálo či nezdálo dobré.

Jaké je za Vás doporučení, které by mohlo povznést doprovodný program profesionálních fotbalových klubů v České republice?

Když to zjednoduším, tak to možná ani není o něčem tak velkolepém. Minimálně v první fázi. Je třeba, aby lidé dorazili na čistý a pěkný stadion, měli možnost si zakoupit dobré jídlo a pití, nemuseli dlouze čekat ve frontách, aby dostali zábavu, show, ideálně i s motivací hráčů na trávníku. Zkrátka aby fanoušci měli důvod se na stadion vracet, protože tu strávili příjemný čas. V Dnešní době to už rozhodně není jen o 90 minutách na hřišti.

Kolik lidí tvoří Váš marketingový tým?

Celkově tvoří komerční oddělení, jehož je marketing součástí, 20 lidí. Sportovní marketing a komunikaci máme rozdělené na tři linie, jednou je klasický marketing, poté sportovní komunikace, což je primárně A-tým, ale spadají pod to i ženy a mládež, a pak jsem já za úsek strategické komunikace, kde mám na starost především komunikaci klubu jako celku/značky a spolupráci napříč všemi odděleními, a komunikaci dalších témat. Řeším aktivity spojené s našimi hlavními stakeholdery, mezi které patří fanoušci, nesportovní novináři, ostatní týmy, oborové asociace, CSR, Praha 10, zkrátka všichni partneři, kteří mají vztah s klubem jako takovým, nikoliv pouze s týmem nebo jeho sportovní složkou. Všechny tyto složky se v odlišných kontextech a záležitostech podílí na zážitku pro fanouška, s čímž souvisí samozřejmě i spolupráce s provozním oddělením, které vede David Šrámek.

Máte definovaný rozpočet na marketing? Lze jej v daném období překročit či nikoliv?

Máme. Extra výdaje jsou možné poté, co projdou schvalovacím procesem.

Vypomáháte si v rámci zápasového dne externě?

Fanzona, celý doprovodný program i samotný zápas jsou zcela v naší režii. U fanzony nám s její realizací (zejména dodání atrakcí/aktivit) pomáhá externí agentura. Společně realizujeme jednotlivé eventy a konzultujeme s nimi, co je reálné, včetně typologického zaměření. Dále dva media týmy, řešící foto, video, a podobně.

Mohl byste prosím rozvést Vámi zmíněné typologické zaměření v rámci spolupráce s externí agenturou?

Například řekneme, že budeme mít zápas věnovaný veteránům. Agentura následně přijde s nápady, jaké aktivity by bylo dobré zahrnout a jakým způsobem. Nebo když jsme měli například akci Eden žije nebo ženské derby, tak nám pomáhali s tím, jak by bylo dobré celou fanzону pojmout. Hlavně z hlediska doplňkových aktivit. Využíváme je na každé zápasy, kdy nám vždy dodávají něco trochu odlišného a měníme tak zábavu a možnost vyžití.

Jak pracujete s fanouškem před tím, než vstoupí na stadion?

Pro nás zážitek fanouška začíná ráno, kdy připomínáme, že Slavia hraje. Následně, dle toho, kdy hrajeme, je odstupňovaný program, jehož rozpis komunikujeme dva dny před utkáním. Pokud se jedná o významnou novinku, tak ji odbavujeme samostatně, jinak

informujeme skrze klasický článek, který se nahrává do aplikace, lidem také přijde mail skrze newsletter. Je v něm vše, co se v den zápasu bude dít. Informace o tom, jak se k nám dostat, co bude ve fanzoně, zda budou nějaké novinky v rámci občerstvení, na co nezapomenout, zda je speciální dress code, jestli bude speciální úvod po vzoru například toho, co jsme teď měli, kdy výkop provedla dcera Františka Pláničky. Fanoušek tedy v dostatečném předstihu ví, na co se může těšit a jak dlouho dopředu má na stadion dorazit. Program je teď opravdu bohatý. Dříve zápas vypadal tak, že někde poblíž Edenu se šlo s kamarády dvě/tři hodiny před výkopem do hospody a zhruba půl hodiny do začátku se přesouvalo ke stadionu. Nebyl zde tedy žádný větší vztah ke klubu před zápasem, ten se tvořil pouze těch devadesát minut zápasu. Kromě neatraktivy to komplikovalo i postupné naplňování stadionu, kdy už v relativně pokročilý čas přišlo třeba deset tisíc lidí najednou a bylo tak složitější stadion obsluhovat. Toto souvisí i s dopravou, kterou se snažíme stále vylepšovat.

Jakým způsobem dopravu na utkání vylepšujete?

Aktivně komunikujeme s Prahou 10 o snížení dopravního zatížení přidáním většího počtu linek v den utkání. Na druhé straně spolupracujeme s Českými drahami o posílení vlakových souprav, které bývají i tak velmi zaplněné, máme totiž velkou fanouškovskou základnu mimo Prahu. Domluvili jsme, že vlaky v den zápasu staví v Edenu a již zde jen neprojíždí, jak je v jiné dny zvykem. Dále jsme zavedli tzv. Slavia express, což je kyvadlový autobus, který umožňuje cestu ze Zličína a Černého Mostu ve dvou časech, před a po zápase, tudíž je možné si na velkých parkovištích, které tam jsou, zaparkovat auto a bez problémů se dostat přímým spojem až ke stadionu. Řešíme také vybudování zabezpečeného parkovacího místa pro kola společně s prostory těch sdílených, která by se mohla využívat. Již dnes však mají cyklisté možnost si u nás své kolo uschovat. V neposlední řadě jsou zde samozřejmě pěší cesty.

Mohl byste popsat vývoj Vaší fanzony a aktivity, které nabízí?

Poprvé jsme s fanzonou začali loni na jaře, od té doby ji máme pravidelně pro každé utkání. Fanzona nejdříve obsahovala jen pár food trucků, postupem času jsme však zjistili její skutečný potenciál. Teď je situace taková, že máme pořadník prodejců, kteří by rádi svůj stánek součástí fanzony měli a chtějí po nás, abychom ji rozšířili. Ze skromného prostředí o pár místech s občerstvením se tedy nakonec stal mechanismus, který se dokáže vypořádat skoro se vším. Kromě jídla a pití máme tři, čtyři stánky s aktivacemi partnerů s různými soutěžemi jako kopání na cíl, šipkový terč, měření rychlosti střelby, možnost vyzkoušet si reflexy brankáře, Oktagon fotbálek dva na dva, kde se děti mohou vyblbnout. Mototechna zde vystavuje svá auta,

součástí je také Playstation zóna, DJ a prostor pro setkávání, kde si lidé mohou sednout do pivních stanů a trávit čas před zápasem společně.

V kolik fanzonu otevíráte?

Fanzonu otevíráme tři hodiny před zápasem, dnes již máme dvě, jednu větší u vchodu číslo 2 a druhou menší u vchodu číslo 4. Občas vytváříme při shodě se soupeřem skrze komunikaci SLO fanzonu i pro hosty, kde se třeba u evropských utkání snažíme nabídku občerstvení přizpůsobit dané zemi. Pizza pro italské týmy, a tak dále. Vytvořili jsme lidem hospodu hned vedle vchodu do stadionu, ze které dnes již generujeme zisk, sice zanedbatelný, ale víme, že se z toho fanzona a její rozšiřování zaplatí, což je skvělé. Teď se nám v rámci naplňování stadionu stává, že třeba lidé z Tribuny Sever přijdou ty tři hodiny před zápasem a zhruba hodinu, hodinu a půl před výkopem jsou již uvnitř. Fanoušci tedy přichází ve vlnách a již se nestává, že by se tvořily fronty. Zároveň nám to nijak neomezilo prodej uvnitř v koridoru, spoustu lidí si dá třeba jen jedno pivo ve fanzoně, na chvíli se posadí, a pokračuje dál. Nabídka jídel tam je odlišná, ale je dobré, že cokoliv zakoupené mimo stadion ve fanozoně je možné pronést i dovnitř. Myslím si, že toto je světový unikát. S tím souvisí i možnost projít během zápasu ven, čímž dáváme fanouškům prostor jít si zakouřit, jelikož uvnitř stadionu je to zakázané. Turnikety se strhnou, obě fanzony oplotí a zůstane stále nabídka stejného sortimentu jídla a pití.

Mohl byste přiblížit předzápasový program, který probíhá již na stadionu?

Vstupy stadionu otevíráme hodinu a půl před začátkem utkání. Hlavní program na stadionu začíná s rozcvíčkou brankářů zhruba čtyřicet až padesát minut před výkopem, součástí je předzápasové studio doprovázené DJem, které moderují dva fanoušci úzce spjatí s klubem, jeden v roli moderátora, druhý vyloženě jako speaker na ploše. Do studia si zvou například vítěze mládežnického gólu měsíce, zrekapitulují se minulé zápasy, pustí se sestřih, občas máme ceremoniál nebo nějaké tematické vstupy. Vše se odvíjí od předem daného scénáře, celou dobu se tedy něco děje a žije to. Sestava se čte dvakrát, s blížícím se výkopem pouštíme naši nástupovou písničku a vše je zakončené znělkou FORTUNA:LIGY. Pokud je nějaké předávání či speciální akce, doplněné o šek či banner, tak to ještě doplňuje program, který probíhá na hrací ploše. Blížící se začátek utkání je doprovázen různými efekty, na derby to máme velkolepější, pouštíme po stranách vstupu na trávník ohně, na jiné zápasy máme mlhu, foukače, a tak dále. Obecně se snažíme významnějším či tematickým zápasům dávat něco málo navíc, takže jsme měli trio saxofonistů nebo třeba sbor dětí, který zpíval na zápase s Boleslaví v prosinci kolem Vánoc.

Ideální příchod fanoušků na svá místa je tedy s rozvečkou brankářů?

Ano, ideálně už během rozvečky brankářů, tedy 40 až 50 minut před výkopem, to však není zas tak reálné, spíše až těch 35 minut předem, kdy nastupuje zbytek hráčů. To se nám již daří tam většinu lidí mít, což jsme je naučili právě skrze fanzony a výrazně tomu přispívá i to, že už je tam celá Tribuna Sever a atmosféra jede. Před jejich vznikem bylo běžné, jak jsem popisoval, že se čas trávil v hospodách mimo stadion a přicházelo se až na poslední chvíli. A byl tam prakticky jen Sever.

Šly by shrnout hlavní důvody, proč jste s fanzonou začali?

Šlo nám o rozšíření fanouškovského zážitku z 90 minut minimálně na 270, vytvořit více afinitní vztah lidí ke Slavii, aby chtěli trávit čas na stadionu, a ne jinde. S tím zlepšit průchodnost koridorů a mít možnost propojení tematických zápasů skrze nabízené stánky, nebo doprovodný program. Dnes je pro nás fanzona pevnou složkou marketingového mixu. Skrze ni si můžeme realizovat například představení dresů, koncerty, dnes už skoro cokoliv.

Kde jste se při tvorbě fanzony inspirovali?

Německo, Anglie, Nizozemí, primárně však Německo, kde jsou tyto fanouškovské festivaly velice známé. Velkolepé. Až „oktoberfestovské“. Ovšem já osobně jsem si vzal hodně třeba z návštěvy Millwallu, který má kapacitně a umístěním podobný stadion, jako my. Také vedle železniční trati a v zástavbě, kde okolo skoro nic není. U nich si vstupenku validujete ještě před prstencem kolem stadionu, kde po celém tomto okruhu je velká fanzona. V tomto se lišíme, jelikož máme fanzonu ještě mimo ticketingovou zónu.

Takže k Vám do fanzony přijdou i lidé, kteří pak na stadion ani nepokračují.

Ano, chodí sem i lidé z okolí, kteří klubu vyloženě nefandí, nebo nejdu na zápas. Když hrajeme třeba ve tři hodiny odpoledne, tak startujeme ve 12 a chodí sem jen tak na oběd. Dá se to trochu přirovnat k fungování farmářských trhů (*směje se*). S touto myšlenkou si pohráváme dokonce i více, že bychom Praze 10 realizaci právě farmářských trhů nabídli. Již máme domluvené vánoční trhy, tak uvidíme, co se podaří dál.

Evidujete demografickou strukturu Vašich fanoušků?

Evidujeme, ale zatím ne tak propracovaným způsobem, jakým to dělá například Sparta. Na CRM a digitální systémy jsme nyní uzavřeli výběrové řízení na dodavatele. Vedeme určitou databázi, kterou dokážeme manuální cestou využívat, dále vycházíme z průzkumů, které si děláme, a teď nově jsme zavedli měsíční zjišťování trendu nálady a spokojenosti.

Jak tyto průzkumy fungují?

Jedná se o sběr online dat, díky kterému zjišťujeme zejména to, kdy lidi většinou provádí rozhodnutí o koupi vstupenky, na základě čehož pak můžeme snížit dobu možnou k odhlášení, a tak dále. Máme zde pravidlo, že je možné maximálně třikrát nepřijít bez omluvy nebo nepředání svého místa dále. Odhlášení je velice jednoduché, skrze dvě kliknutí v aplikaci. Funguje to fantasticky. Pomáhá to eliminovat překupníky a zvyšuje to celkovou návštěvnost. Pro novou sezonu uvažujeme nad tím, že bychom limit ještě snížili, já osobně jsem toho zastáncem. Pokud se však vrátím k tématu, tak CRM chystáme, provádíme náladové průzkumy a snažíme se obecně s daty pracovat více. I proto se teď rozdělily tři linie komunikace a marketingu, aby se každý mohl věnovat tomu svému a jít cestou užší specializace.

Jaké údaje evidujete u permanentkářů?

Jméno, příjmení, mail a místo na stadionu.

Od nového nastavení tedy budete mít údajů již více?

Ano, zároveň to bude jednoduše filtrovatelné a lidé se budou lépe oslovovat. Cílíte jen na lidi, kteří vás zajímají, což je skvělé. Tímto u nás například Sparta zavedla zcela cílený a přímý marketing, který je správně, jak s ohledem na prodej vstupenek, tak s nabídkou fanshopu, což se nás ovšem netýká z důvodu toho, že fanshop nevlastníme. To se však od sezóny 2025/26 změní. I v tom se tedy význam CRM pro nás zvyšuje. Máme rok a čtvrt na to, abychom vše rozjeli a udělali tak, abychom mohli od 1. července 2025 mít lépe uchopené obě zmiňované oblasti.

V tuto chvíli tedy nemáte přehled o tom, v jakém věkovém rozložení jsou Vaši fanoušci na stadionu, či třeba rozdělení dle pohlaví?

Přehled ano, databázi ne.

Tudíž nevíte, kdo tvoří Vaši fanouškovskou základnu dle demografického odlišení, která chodí na stadion?

Kvantitativní a kvalitativní průzkum jsme tuto sezónu měli, abychom si ověřili, zda se demografie lidí změnila, jestli se dá vyzorovat nějaký kontinuální trend. Dnes víme, že máme více rodin s dětmi, dříve to byl spíše ten táta, který šel sám na fotbal, a dneska máme o zhruba 20 % více o to, že jde i máma s dětmi. Táta jde na fotbal, děti, které ten fotbal třeba tolik nebaví, mají zábavu kolem, dobré jídlo, užijí si fandění Tribuny Sever, a máma si může v klidu sednout,

dát si kafe, nebo víno. Je tomu přizpůsoben sortiment i zážitek, již to není pouze o pivu, klobáse a kopání do balonu.

Čím si vysvětlujete, že se to změnilo?

Tím zážitkem, který se přizpůsobil modernímu fanouškovi. Máte tu jádro, které bude chodit vždy. A pak zde chceme mít lidi, kteří si ke klubu vybudují vztah a přitáhnou s tím i své děti. Pochopili jsme, že je těžké dítě na fotbale zaujmout. Teď je však možné si koupit donut ve tvaru slávistického dresu, dát si hranolky, kopnout si párkrát do balónu, zahrát si na Playstationu, a tak dále. Většinou s tím dítě vyhraje i nějakou malou cenu. Máme i dedikovaný jeden sektor čistě pro děti a rodiče, kde se mohou cítit bezpečně a využít například dětský koutek či si zakoupit občerstvení určené pro dětské návštěvníky. Souvisí s tím i to, že teď děláme s Tribunou Sever druhou edici choreoškoly, do které lze své dítě zaregistrovat a dát mu tak možnost před zápasem malovat své choreo, naučit se, jak se maluje, dozví se něco o fandění, rodiče s tím mají i workshop, kde se dozví, že to není špatné, že se jedná o partu lidí, která se tomuto věnuje ve svém volném čase a s tím řeší i úklid v okolí Edenu.

Snahou je tedy cílit na moderního fanouška?

Ano, s tím i mít obecně širší zásah. K fotbalu má vztah především mužská populace, což chceme rozšířit i o druhé pohlaví. Aby třeba dvě holky, které nemají co dělat, raději šly na fotbal než do kina, což se dnes také děje. Měli jsme například speciální beauty koutek ve fanzoně, kde byly dermatologické konzultace a doporučení zdarma od klinik, které stojí normálně až pět tisíc korun. S tím realizujeme akce a velké kampaně, skrze které ukazujeme, že je běžné, když ženy chodí na fotbal. Teď bude třeba pražské derby na hlavním stadionu v Edenu. Zas to bude jiný zážitek, přijde více rodin s dětmi, především holčičky si toto užívají, jelikož v hráčkách vidí své vzory. Diváka však stále hledáme.

Říkal jste, že diváka stále hledáte, cílíte tedy na všechny?

Není to tak, že bychom se od nějaké skupiny lidí odklonili. Některé zápasy mají třeba senioři zdarma, a tak dále. Potřebujeme však směřovat svoji pozornost hlavně na mladší generace. S příchodem nového majitele se znovu otevřela varianta navýšení kapacity stadionu o dalších třeba deset až dvanáct tisíc míst, takže budeme muset během příštích pár let vybudovat základnu, kde si dalších deset tisíc lidí bude ochotno permanentku koupit. Těmto lidem je dnes třeba pět až osm let.

Zápasový program se tedy snažíte z těchto důvodů pro mladé uzpůsobovat?

Přesně tak. Dělalí jsme DJ sety se známými interprety pro mladší generace a spousta jich kvůli tomu přišla. Oblékáme je do našich dresů a v nich pak vystupují. Tím, že to jsou také slavisté, tak za to ani nic nechtějí. Máme spoustu celebrit či vlivných lidí v různých odvětvích, které klub propagují, v tomhle to je tedy obrovsky přidaná hodnota, kterou můžeme využívat, například směrem k tomu fanshopu, kde se budeme poté snažit přizpůsobit sortiment především pro ty mladší. Teď se třeba bavíme o tom, že budeme mít slávistického panáčka v Robloxu nebo v Minecraftu.

Jakým způsobem cílíte geograficky?

Většinu fanoušků máme mimopražských, je to historicky dané tím, že Sparta vždy v Praze měla postavení prioritního klubu, což způsobilo i přesouvání lokality Slavia či její jiný název po určitý čas. Tudíž máme generační díru, kterou částečně zaplnil náš odvěký rival, dále Dukla, Bohemka, a další. Slavia tak zůstala trochu upozaděná a zůstali jen ti nejvěrnější fanoušci. Máme však, i díky Odboru přátel, který teď má zhruba pět a půl tisíce členů a mnoho odboček, zastoupení po celé republice. Průzkumy to potvrzují, v Praze je jedničkou Sparta, my máme střední a jižní Čechy, Vysočinu, je to mix. Právě tím, že toto víme, tak intenzivněji přizpůsobujeme dopravu a snažíme se lidem cestu usnadňovat.

Demografickou strukturu však nevidujete. Tyto údaje pramení odkud?

Jedná se o celorepublikový průzkum, který realizujeme jednou za dva roky. Sparta dělá něco podobného, dříve také Ligová fotbalová asociace, tam to bylo ale myslím jednou za čtyři roky.

Chcete držet i nadále rozmezí dvou let?

Ano. Teď nás třeba zajímá, zda se to po titulu Sparty nějak změnilo.

Jaké možnosti pro Vás vyplývají z těchto průzkumů?

Na základě polohy fanoušků na mapě si pak určujeme, kde by dávalo smysl směřovat naše síly více, dát do daného regionu například debatu se členem představenstva nebo zápas nadačního fondu, jelikož tam své zastoupení fanoušků máme a uplatnění by to tak našlo.

Snažíte se cílit i na cizince?

Za poslední roky jsme měli asi osm influencerů z různých zemí, kteří mají zásah v jejich lokální fotbalové lokalitě. Zkusili jsme experiment s youtuberem, který mluví čistě francouzsky a oslovuje pouze francouzskou klientelu. Fanshop následně evidoval, že o 30 % lidí z dané země přišlo více, vždy se jich totiž ptají odkud jsou, když dorazí do obchodu, což je

zaevidované i na pokladnách. Dal se tedy vysledovat skokový nárůst poté, co tento influencer nahrál na svůj kanál své video, ve kterém na nás odkazuje. Teď to zas zkusíme na Angličany, tak uvidíme, jak se to projeví. Samozřejmě je to o tom, že brand se buduje postupně, když však máte vyprodáno, tak pro cizince prostor není. Nedivíme se však na tu momentální situaci, ale na možnou rozšířenou kapacitu v budoucnu, kdy na méně atraktivní soupeře již bude náročnější stadion vyprodat pouze svými fanoušky. Po vzoru evropských velkoklubů tak i my budeme potřebovat pár tisíc turistů, kteří navštěvují Prahu na pár dní a hledají program, jak se zabavit.

A program na stadionu tomu přizpůsoben je?

Nyní ne, ale cizinci přesto chodí. Když vidí, že ta možnost je, tak přijdou. Snažíme se však jméno Slavie budovat v konkrétních zemích právě formou těchto experimentů, abychom to mohli následně lépe zhodnotit, zda to zafungovalo. Na konec ligy budeme cílit na Italy a Španěly, takže uvidíme, jaký efekt to přinese.

Jak pracujete s technologií s ohledem na interakci s fanoušky a tvorbu atmosféry během zápasového dne?

Je to složitější z důvodu reklamního plnění směrem k lize a partnerům. Primárně se tedy pracuje se zvukovou kulisou, ale vyměnili jsme teď obrazovky a zaměříme se na to, abychom tam již nově prezentovali něco více my. Nechat tedy povinné náležitosti pro perimetry a obrazovkou tvořit doprovodný zábavný obsah. Teď tam mimo oficiální údaje máme pouze intro video před zápasem, maximálně nějaký speciální vzkaz či Kahoot. Naší specialitou je ovšem osvětlení. V zimních měsících, kdy se hraje za tmy, to dělá opravdu hodně a je to fantastické. Je to celkem věda, nic jednoduchého, ale již jsme schopní si to sami programovat a dělat s tím celkem divy. Nasvítíme tak pouze určité segmenty tribun, které chceme, a využíváme to jak před zápasem, tak při gólu.

Jak se snažíte rozšířit zážitek fanoušků během poločasu nad rámec standardního servisu?

Například skrze dovednostní soutěže na hrací ploše.

Existuje nějaká specifická činnost, či obsah, kterou realizujete, aby fanoušci zůstali angažováni i po skončení utkání?

Většina lidí zůstává i po skončení utkání, kdy společně poděkují týmu. Součástí je i legendární „děkovačka“ pod Tribunou Sever.

Z jakého důvodu nemáte maskota?

Uvažovali jsme nad ním v rámci dětského sektoru, ale nikdy to finální rozhodnutí nepadlo, nijak jej tedy ani neplánujeme.

Jak probíhal výběr Vašeho gól songu?

Máme ho již několik let, vybíral se interně klubem. Teď však pracujeme na novém, cítíme potřebu jej zas obměnit a nastavit opět něco aktuálního.

Mají třeba u maskota a gól songu fanoušci možnost rozhodovat o volbě?

Maskota nechtějí, u gól songu sem tam někdo řekne, že by preferoval jiný. Reakce tedy vnímáme, oficiální ankety však nerealizujeme.

Jakou konkrétní pomoc nabízíte fanouškům k tvorbě atmosféry? Jaká je organizace za vznikem slavných choreografií?

Máme osobu, která obstarává čistě jen pozici SLO. Je fanouškům k ruce s jakýmikoliv požadavky, které se před zápasem naskytnou. Veškeré aktivity spojené s organizací, financování i samotnou realizací choreografií jsou čistě v kompetenci aktivních fanoušků. Klub je s nimi v aktivním dialogu, ale těchto aktivit se žádným způsobem neúčastní. Projekt „choreo školky“ je společný a měl druhou edici. Rádi bychom jej dělali alespoň jednou za půl roku. Tedy jednou na podzim a jednou na jaře.

Máte klubový magazín v tištěné i digitální formě?

Ano, máme, budeme se však postupně přesouvat pouze k digitální formě, na tištěnou verzi jsou sice lidé zvyklí, ale vnímáme to již spíše jako zbytečný papír a mnohem raději se budeme snažit usnadňovat uživatelům používání v aplikaci, čímž i snížíme finanční zatížení plynoucí z tisku a samozřejmě i zátěž na planetu.

Snažíte se těmito magazíny oslovovat nějakou skupinu lidí?

To ne, je to klasický obecný komunikační kanál. Žádné cílení zatím nemáme.

Má smysl magazín stále tvořit i v té digitální formě?

Dokážeme skrze něj obsáhnout spoustu věcí a předáme tak třeba jeden hlavní vzkaz, který chceme, aby fanoušek zjistil. Magazíny hodně přizpůsobujeme tematickým zápasům, jsou i situace, kdy jej pro nějaké utkání nahradíme něčím jiným. Příkladem byla třeba brožura, která osvětlovala tematiku CSR Za hranice hřiště, čímž jsme ji takhle představili. V neposlední řadě tím máme další možnost nabídky pro partnera, kde mohou být vidět.

Říkal jste, že každý domácí zápas je něčím unikátní. Má tak vždy i svoji specifickou celistvou tematiku?

Pokud jde o něco většího, například zápas pro veterány, tak byly všechny vizuály obrandované pro tuto akci vlcím mákem doprovázené představením jednotlivých příběhů.

Je při tvorbě tematických zápasů také myšlenka oslovovat nějakou konkrétní skupinu lidí?

Ano, určitě. U přátelského utkání pro Ukrajinu je to vcelku jasné, zápas pro veterány zas mohl více přilákat starší obecnost, vánočním utkáním a doprovodným programem se snažíme přilákat zas co nejvíce dětí, je to různé.

Jaké metody používáte k hodnocení efektivity Vašich marketingových aktivit v rámci domácího utkání?

Dá se to měřit impresemi na sociálních sítích, jak se o námi realizovaných aktivitách mluví ve veřejném prostoru, což je fajn, ale to, jak se to řeší marketingově, je skrze ukazatel návštěvnosti, zda je stále zájem o vstupenky.

Evidujete, kolik lidí přišlo do fanzony?

Ano, v průměru chodí zhruba pět tisíc lidí.

Jaké je za Vás doporučení, které by mohlo povznést doprovodný program fotbalových klubů v České republice?

Objet všechny velké kluby v zemi, čímž se zjistí, že stačí opravdu málo k aplikaci nějaké konkrétní věci i u svého specifického prostředí, na tom se dá začít. Já takto trávím veškerý svůj volný čas, jezdím na americké ligy a snažím se sám zažít to, jak to dělají jinde, napříč různými sporty. Pořád se tak snažit někde sbírat zkušenost, po minimálních krocích. Není nutné vždy volit vzdálená místa, sami jsme se dokázali inspirovat i detaily z jiných týmů, nebo sportů v ČR. Menší města to mají samozřejmě složitější, ale dobře se dá zaktivovat potenciál skrze komunity, které se tam nachází. Snažil bych se napojit na lokální hospody, které by tak uvnitř měly specifické artefakty historie daného klubu a člověk by tak měl možnost si všechna tato místa projít a vytvořit si k týmu vztah zas z trochu jiného pohledu. Je však obecně třeba dělat aktivity, které mají smysl, nikoliv proto, že se to dělá někde jinde a bylo by tak dobré, to mít také. Což platí například o fanzónách. Spousta stadionů nemá vhodné umístění, které by tam umožňovalo trávit více času. Někdy to působí na sílu a nemusí to být ve výsledku příjemné. Ta energie může být raději směřována do jiných, smysluplnějších aktivit.