

Koncepce PR strategie prvoligového fotbalového klubu

Bc. Jaroslav Kříž

Diplomová práce
2005

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Za téma mé diplomové práce jsem si zvolil vytvoření koncepce public relations prvoligového fotbalového klubu 1. FC Brno. Hlavním důvodem při výběru tématu diplomové práce byla kromě toho, že fotbal je mým velkým koníčkem, skutečnost, že klub žádnou PR strategii nemá. Kromě teorie je největší část práce věnována historii a současnosti brněnského fotbalu a analýze prostředí klubu 1. FC Brno. Samotná koncepce public relations byla sice vytvořena pro brněnský celek, ale její osnova se dá podle mého názoru a podle zjištěných informací použít pro většinu prvoligových klubů. Kromě toho se tato práce dá v budoucnu určitě ještě rozšířit, protože marketingové komunikace jsou ve fotbale v České republice využívány zatím jen minimálně.

Abstrakt v anglickém jazyce

As the topic of my diploma dissertation i chose creating the framework of public relations strategy for the first-league football club 1. FC Brno. The main reason for choosing this topic was, besides the fact that football is my hobby, the fact that the club doesn't have any PR strategy. Aside from the theory, the largest part of the dissertation is focused on football in Brno in the past and today and analyses the background of 1. FC Brno football club. The public relations framework itself was created for the Brno team, however, it's layout could be, in my opinion and according to the information I learned, used for most first-league teams. This paper can also be extended in the future, as marketing communication is still only scarcely used in football in the Czech republic.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Koncepce PR strategie prvoligového fotbalového klubu“ vypracoval zcela samostatně pod odborným vedením doc. Jaroslava Bartoška a veškerou použitou literatury jsem uvedl v závěru diplomové práce v Seznamu použité literatury.

Poděkování

Děkuji vedoucímu této diplomové práce doc. Jaroslavu Bartoškoví za odborné vedení a představitelům klubu 1. FC Brno a. s. za poskytnuté informace nezbytné k vytvoření práce na téma „Koncepce PR strategie prvoligového fotbalového klubu“.

OBSAH

OBSAH	05
ÚVOD.....	07
Současný stav řešené problematiky.....	07
Shrnutí výchozích podmínek pro zpracování diplomové práce	08
Cíle diplomové práce	08
I. TEORETICKÁ ČÁST	09
1 PUBLIC RELATIONS	10
1.1 POJEM PUBLIC RELATIONS	10
1.2 PUBLIC RELATIONS V MARKETINGOVÝCH KOMUNIKACÍCH.....	13
1.3 KOMUNIKAČNÍ PROCES PUBLIC RELATIONS	14
1.4 PUBLIC RELATIONS A ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ.....	17
1.5 KRIZOVÁ KOMUNIKACE V PUBLIC RELATIONS	18
1.6 PROSTŘEDKY A FORMY PUBLIC RELATIONS	18
1.6.1 Press relations.....	20
1.7 ÚČINNOST PUBLIC RELATIONS	24
II. PRAKTICKÁ ČÁST	26
2 ANALYTICKÁ ČÁST	27
2.1 PŘEDSTAVENÍ 1. FC BRNO A. S.	27
2.1.1. Historie fotbalu 1. FC Brno a. s.	28
2.1.2 Čísla z historie fotbalu 1. FC Brno a. s.	40
2.1.3 Současnost fotbalu 1. FC Brno a. s.	44
2.1.4 Rozhovor s předsedou představenstva 1. FC Brno a. s. Karlem Jarůškem.....	49
2.1.5 Rozhovor s bývalým předsedou představenstva 1. FC Brno a. s. Vlastimilem Sehnalem	52
2.1.6 Rozhovor s místopředsedou představenstva 1. FC Brno a. s. Jiřím Crhou.....	54
2.1.7 Rozhovor s prvním místopředsedou Českomoravského fotbalového svazu Pavlem Mokřým.....	57
2.2 SOUČASNÁ KOMUNIKACE 1. FC BRNO A. S.	59
2.2.1 Prezentace 1. FC Brno a. s.	59
2.2.2 Rozhovor s novinářem deníku Sport Janem Hrabálkem.....	64
2.2.3 Marketing 1. FC Brno a. s.	65
2.2.4 Rozhovor s tiskovým mluvčím Skanska a. s. Ondřejem Šuchem.....	67
2.2.5 Porovnání komunikace 1. FC Brno a. s. s ostatními prvoligovými kluby.....	68
2.2.6 SWOT analýza 1. FC Brno a. s.	72

3	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	74
3.1	NÁVRH KONCEPCE PR PRVOLIGOVÉHO FOTBALOVÉHO KLUBU	
	1. FC BRNO A. S.	74
	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Svoji diplomovou práci jsem nazval „Koncepce PR strategie prvoligového fotbalového klubu.“ Pro vytvoření samotné koncepce jsem si vybral klub 1. FC Brno a. s. V Brně totiž bydlím i pracuji, a proto bylo získávání údajů pro práci nejjednodušší. Hlavním důvodem, proč jsem si vybral právě brněnský klub, je ale skutečnost, že 1. FC Brno a. s. žádnou PR strategii nikdy neměl a nemá ji ani v současné době. Navíc současný předseda představenstva Karel Jarůšek projevil o mnou navrženou koncepci zájem.

Dalším důvodem, proč jsem se zaměřil právě na návrh PR koncepce pro fotbalový klub, je současné fotbalové prostředí v České republice. Fotbal je naším sportem číslo jedna. Vloni ale jeho pozici citelně oslabila korupční aféra, která jen ukázala na absenci znalosti krizové komunikace. Český fotbal si v posledních letech vytvořil své místo ve fotbalové Evropě, kde si jen těžko lze představit kluby bez fungující komunikační strategie.

Tvorba koncepce pro fotbalový klub se v základních bodech neliší od případné PR strategie pro jakýkoliv fungující subjekt. Stále více se totiž řízení sportovních klubů podobá manažerskému stylu ze Západu. Přesto je sportovní prostředí poněkud specifické. Zvláště fotbalové kluby a jejich fungování je téma, které se na stránkách novin rozebírá často mnohem více než u většiny ostatních nesportovních společností. A právě absence komunikační strategie a její neznalost může klub vážně poškodit, a to nejen v očích sportovní veřejnosti.

Současný stav řešené problematiky

Jak už jsem uvedl, fotbalový klub 1. FC Brno žádnou zpracovanou PR strategii nemá. Je na tom podobně jako většina českých a moravských fotbalových týmů. Důvodů je více. Například neustále se měnící majitelé, kteří nemají na přípravu tvorby komunikační strategie čas. A i když už by o ni zájem měli, často nevědí, na koho se obrátit. Sám jsem požádal vedení všech prvoligových klubů, aby mi sdělila, zda mají zpracovanou PR strategii a jak ji případně využívají. Z 15 prvoligových celků (mimo 1. FC Brno) mi odpovědi na sedm základních otázek poslali pouze z pěti klubů. Je vidět, že vedení těchto týmů podceňuje komunikaci nejen uvnitř, ale především mimo klub. Většina klubů si myslí, že komunikaci stačí řešit i nadále jen přes tiskové mluvčí formou klasických tiskových konferencí. V případě mimořádných nebo nenadálých událostí, jako byla například korupční aféra, se ale pak nezřídka stane, že klub není připraven na poskytnutí

požadovaných informací. Pravdou je, že se v poslední době výrazně zlepšila prezentace klubů prostřednictvím www stránek, i když to komunikační problémy samozřejmě neřeší.

Jedinou fungující koncepcí, ke které jsem se při přípravě mé práce dostal, je komunikační manuál Českomoravského fotbalového svazu. Zde je to samozřejmě nasnadě, protože svaz je řídicím orgánem fotbalu v naší zemi. I tento manuál ale není klasickou koncepcí PR.

Ještě chci podotknout, že při dokončování této diplomové práce došlo k zásadní změně ve vedení klubu. Bývalý předseda představenstva Vlastimil Sehnal nečekaně rezignoval na svoji funkci a novým předsedou představenstva se stal dosavadní sportovní ředitel Karel Jarůšek. Původní rozhovory s nimi jsem proto na závěr doplnil o aktuální otázky.

Shrnutí výchozích podmínek pro zpracování diplomové práce

Výchozí podmínky pro moji práci byly následující:

- neexistující koncepce PR klubu 1. FC Brno a. s.
- zájem vedení klubu o její vytvoření
- ochota vedení klubu 1. FC Brno i Českomoravského fotbalového svazu spolupracovat při tvorbě této diplomové práce
- materiály o teorii public relations
- materiály o historii i současnosti 1. FC Brno
- materiály o současné prezentaci klubu v médiích
- informace získané vlastním průzkumem
- již schválený Ročníkový projekt z roku 2004.

Cíle diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh koncepce PR prvoligového fotbalového klubu 1. FC Brno a seznámit se s teorií public relations. Pro vytvoření práci jsem využil získané informace o historii i současnosti klubu a o celkovém stavu prvoligové kopané u nás. Práce také poukazuje na absenci PR strategií u fotbalových celků a na nezbytnost jejich tvorby.

Ještě větším cílem a přáním je ale uvedení strategie do praxe. Velmi bych si cenil toho, kdyby tato práce alespoň částečně pomohla naplnit základní cíl vedení klubu 1. FC Brno: být předním fotbalovým klubem a kromě toho i dobře fungujícím hospodářským subjektem, který je pozitivně vnímán nejen sportovní veřejností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS

1.1 Pojem public relations

Pojem *public relations* je v dnešní době velmi aktuální. Naše společnost prodělává velké změny a veřejnost v nich hraje jednu z klíčových rolí. Přijímá totiž stále nové a nové myšlenky, postoje, výrobky, produkty a společenské trendy. Firmy, společnosti, hospodářské subjekty i politici zase musejí umět prosadit své představy a výsledky své práce, ať už v podobě materiálních věcí nebo nějakých názorů. A je to pro ně stále náročnější, protože konkurence roste a navíc lidem nelze nic přikazovat. Zájmy veřejnosti a organizací je nutné sblížovat. A bez kvalitní komunikace nemůže žádná spolupráce dobře fungovat. Právě dobré vztahy mezi organizacemi a veřejností představují smysl public relations - komunikaci tvořící vztahy s veřejností. Zatím jsem se nezmínil o médiích, které jsou v tomto procesu velmi důležitým prvkem, protože jejich prostřednictvím se k veřejnosti dostává velké množství informací. Právě média a jejich kvalita mohou hrát v komunikačním procesu jednu z nejdůležitějších rolí. Pojem public relations je i jejich zásluhou už poměrně známým, jde ale hlavně o to, jak ho používat v praxi.

Public relations jsou samozřejmě nesmírně důležité i ve sportu a zejména v tom vrcholovém. Špičkové kluby, celky nebo organizace totiž fungují jako podnikatelský subjekt. Už hodně dlouho se o vrcholovém sportu nedá hovořit jako o neziskovém sektoru. A pro sportovní kluby je dobrá image stejně důležitá jako pro každou jinou firmu. Až překvapivě velká část sportovních klubů ale strategii PR vůbec nemá nebo ji používá nesprávně.

Historie public relations sahá přinejmenším do druhé poloviny 18. století, kdy nastal rozvoj vydávání novin. Tehdy si významní lidé začali uvědomovat sílu tisku, který začal mít významný vliv na veřejné mínění. První velkou událostí, kdy tisk významně zasáhl do mimořádných událostí byla Velká francouzská revoluce. Skutečným průkopníkem v public relations se ale stal až Ivy Lee na přelomu 19. a 20. století. V roce 1906 vytvořil tento Američan zřejmě jednu z prvních kampaní PR, když dokázal informovat veřejnost o špatných pracovních poměrech amerických stávkujících horníků tak přesvědčivě, že se veřejnost postavila po kampani na jejich stranu. Lee sklídl i ostrou kritiku, tu největší za oceňování propagandy Goebelse a dalších německých demagogů po nástupu fašismu. V té době se začínaly formovat první teoretické poznatky. Ty se postupně změnily v teoretické

vidění a chápání problematiky public relations. Za prvního teoretika PR se považuje Edward L. Bernays, který je také autorem první knihy o metodách public relations nazvané *Crystallizing Public Opinion* z roku 1923. Metody public relations začaly pronikat do praktického života. Jednou z prvních úspěšných akcí byla například oslava 50 let pracovní aktivity T. A. Edisona v roce 1929. Tato kampaň byla obratně realizována ve prospěch firmy General Electric. Velký rozvoj public relations přinesla také první světová válka (1914-1918), především v americkém státním aparátu. Rozmach PR mezi oběma světovými válkami souvisí také s Amerikou, konkrétně s řešením takzvané Velké krize.

Další etapou velkého rozvoje PR se stala druhá světová válka, zejména v Americe a Velké Británii, kde vznikaly státní instituce, které pomáhaly realizovat vztahy s veřejností. Například v Británii to bylo ministerstvo informací, jednotky PR pro všechny složky britské armády a podobně. Je však nutno podotknout, že některé formy amerických a britských válečných PR měly povahu propagandy (Kachlík, 1982, s. 155-158). U nás se před válkou prvky PR objevily v hospodářské i ve státní sféře, když byl vytvořen například tiskový odbor Ministerstva zahraničí České republiky. Baťa měl navíc redakce závodních časopisů a vlastní vydavatelství. Jeho periodika byla zaměřena nejen na zaměstnance a firmy, ale i na město a profesní skupiny v koncernu i mimo něj. Specializovaný tiskový odbor působil pět měsíců i při Výstavě soudobé kultury v roce 1928 na výstavišti v Brně.

Do listopadu 1989 se PR u nás uplatňovaly především v oblastech a podnicích, které byly zaměřeny na zahraniční obchod a ve státní správě. První profesní organizací zaměřenou na public relations se stal „Klub práce s veřejností“, který byl založen v roce 1983 v Brně jako součást pobočky Československé vědecké technické společnosti podniku Brněnské veletrhy a výstavy (Svoboda, 2001, s. 10). Ve světě i u nás dosáhly PR vrcholu v posledních desetiletích a stále se rozvíjejí. Především v ekonomice, ale i ve státní a veřejné správě a v mnoha dalších oblastech života společnosti.

Podstata public relations vychází ze tří pojmů: veřejné mínění, image a corporate identity. Zejména pojem *veřejné mínění* je ale tak složitý, že dodnes nebyla vytvořena jeho obecně platná definice. Jisté ale je, že *souvislost veřejného mínění s public relations je zásadní. PR usilují o přízeň veřejného mínění, přičemž využívají všech možných informací o jeho působení ve skupinách veřejnosti. K tomu, aby PR ve veřejnosti uspěly, snaží se subjekty vytvářet o sobě pozitivní obraz, představu čili image* (Svoboda, 2001, s. 14).

Image se chápe jako cílová funkce public relations. Každá realizovaná činnost PR usiluje o získání pozitivní image, která by měla být výsledkem cílevědomého a dlouhodobého působení plánovitých opatření organizace, tedy například i fotbalového klubu. Je totiž prokázáno, že čím více informací má veřejnost o předmětu mínění k dispozici, tím více a spolehlivěji se může její image formovat. Ale je samozřejmě nutné informovat veřejnost pravdivě, objektivně a včasné i o nepříjemných věcech, protože v opačném případě by mohla image organizace utrpět ještě více.

Cílem *corporate identity*, neboli filozofie či politiky firmy, je vznik, vývoj a stabilizace organizace. Obrací se jak dovnitř subjektu, tak navenek a stará se o vyváženou prezentaci firmy. Důležitý je i corporate design, vizuální způsob, jakým se pomocí například loga, rastru, písma, barev, architektury nebo designu prezentuje firma na veřejnosti. V případě fotbalového klubu vyniká především logo, barva vlajky a dresů nebo klubová hymna. Součástí firemní politiky je i corporate culture, tedy podniková kultura. Nepatří do ní jen výrobky či úprava okolí, ale i způsob jednání firmy s vnitřní i vnější veřejností (Němec, 1996, s. 53).

Kromě veřejného mínění nemá oficiální definici ani samotný pojem public relations. P. Němec zdůrazňuje mnohostrannost přístupů ve formování a hledání definice public relations, přičemž z praktických důvodů se musí určité termíny od sebe odlišit (například styk s veřejností, veřejné záležitosti a vztahy mezi subjekty). Jedna ze stručných a relativně výstižných definic PR pochází z amerického časopisu Public Relations Review. *Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace* (Němec, 1996, s. 20-22). V. Svoboda zase definoval PR takto: *Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations se také uplatňují jako nástroj managementu organizací* (Svoboda, 2001, s. 18).

Public relations se dělí do dvou základních kategorií: PR v marketingových komunikacích a PR v komunikacích neziskových organizací. U klubu 1. FC Brno se jedná o první případ, protože funguje jako akciová společnost. Dříve než PR byl u nás známější pojem práce s veřejností, v poslední době se už běžně používá termín public relations. Ale znovu si připomeňme, že důležitější než jaký používat termín je správně aplikovat ho v praxi.

1.2 Public relations v marketingových komunikacích

Public relations jsou jednou z nedílných součástí marketingového mixu společně s dalšími komunikačními nástroji. Jejich využití v marketingu je dnes už běžnou a často užívanou záležitostí. PR přebírají v marketingu podniků především specifickou úlohu péče o rozvoj značky produktů a podílejí se na složitém psychologickém procesu vytváření obrazu značky produktu u cílových skupin. V marketingu se většina aktivit public relations skládá z publicity, která se často úzce spojuje s *reklamou*. Sama inzerce, jako placená forma zveřejnění informace v médiích, bývá také součástí PR a společně s publicitou vytváří vysoce účinný komunikační mix. Úzkým spojencem pro publicitu je například nový výrobek, protože představuje velkou příležitost a současně výzvu pro pracovníky PR.

Marketing se stále častěji rozšiřuje i ve sportu včetně kopané. Je to patrné zejména při úspěších reprezentace nebo nějakého klubu. Celostránkové inzerce typu, že *T-Mobile, sponzor reprezentačního týmu České republiky, děkuje fotbalistům za vynikající úspěch na EURO* jsou dnes zcela běžnou záležitostí. Na klubové úrovni jsou podobné věci spíše výjimkou, protože zde jsou pracovníci marketingu velmi vděční za každého sponzora (v klubu 1. FC Brno mají marketing na starosti dva pracovníci). Těmto sponzorům je za finanční příspěvek nebo například za dárek do slosování programů při utkáních umožněno umístění reklamy přímo na stadionu, ale i v klubovém zpravodaji nebo na internetových stránkách.

Stále častěji jsou do klubového marketingu zapojováni i hráči nebo slavní trenéři, a to prostřednictvím reklam na sportovní vybavení. Hráči pak mají samozřejmě i individuální smlouvy na propagaci nejrůznějších výrobků a služeb, ale i to pomáhá zvyšovat image klubu, protože sportovní fanoušek si tohoto fotbalistu vybaví jako hráče konkrétního mužstva. Velmi populární jsou dnes reklamy slavných světových fotbalistů na různé sportovní značky, například hráči Realu Madrid David Beckham, Zinedine Zidane nebo Roberto Carlos jsou ústředními postavami reklamní kampaně značky Adidas. U nás se tato forma už také pozvolna rozjíždí, jedním z prvních příkladů účast fotbalisty pražské Sparty Karla Poborského v reklamě společnosti T-Mobile. Hráči Milan Baroš, Jan Koller, Tomáš Rosický a Pavel Nedvěd zase dominovali v reklamní kampani investiční společnosti ING.

1.3 Komunikační proces public relations

Pochopit, jak funguje public relations v praxi nám pomůže takzvaný komunikační proces. Jeho součástí je určitý *subjekt* PR, kterým je nějaká organizace, v našem případě fotbalový klub. Od něho směřuje komunikace PR na cílové skupiny, neboli objekty public relations. Ve sportu je tato komunikace nejčastěji vedena přes sdělovací prostředky a cílovými skupinami jsou v tomto případě fanoušci, čtenáři, posluchači a diváci, u kterých se předpokládá, že mají o sport a konkrétně o kopanou zájem.

Dalším prvkem komunikačního procesu je *předmět komunikace*. Tím je v PR organizace nebo její produkty. V případě fotbalového klubu je to například netradiční předmět - fotbalový zápas. Hrají ho hráči, tedy členové organizace a sledují ho fanoušci a novináři, to znamená cílová skupina.

Samozřejmě musíme mít určené i *cíle* public relations. Je to zásadní věc komunikačního procesu. Pro stanovení cílů musíme znát analýzu výchozího stavu, analýzu stávající image, stanovení image, kterého chceme dosáhnout a plán. Ten by měl rozpracovat cíle PR do podrobností. Při stanovení cílů nesmíme zapomenout na to, že tyto cíle musí být realizovatelné, přesně definované a měly by mít časovou platnost (u fotbalového klubu například v horizontu třeba až 10 let). Cíle komunikačního procesu PR většinou rozdělujeme na strategické a taktické.

Mezi ty *strategické* patří dlouhodobé záměry a představy, u kterých počítáme s časovým horizontem v délce minimálně dva až tři roky. U fotbalového klubu 1. FC Brno může být takovým strategickým cílem stavba nového stadionu v Brně Za Lužánkami, i když v tomto případě lze počítat s delším časovým obdobím. Dalším strategickým cílem může být například vybudování takového mužstva, které by mělo naději postoupit do evropských pohárů. Za strategický záměr lze považovat i snahu o získání co největšího počtu fanoušků.

Taktickými cíly se rozumí zpravidla cíle s kratší dobou realizace, zpravidla kolem jednoho roku. Pokud mám nějaké taktické cíle praktikovat na fotbalový klub, tak mohu uvést například oslavy výročí založení nebo vydávání klubového časopisu.

Cíle PR stanovujeme na určitý časový horizont prostřednictvím *koncepce public relations*. Tato koncepce se stanovuje zpravidla na jeden rok nebo na jiný časový úsek kampaně. V koncepci také určíme, jaké budou prostředky, média, cílové skupiny a způsoby celého

procesu PR a vyhodnocování komunikace.

Jak jsem už uvedl, cílem mé práce je právě návrh koncepce PR prvoligového fotbalového klubu. Koncepce public relations má obsahovat zpravidla těchto deset základních bodů:

- stanovení cílů komunikace
- stanovení strategických postupů
- určení cílových skupin
- prostředky a provedení koncepce
- personální a finanční zabezpečení
- stanovení časových horizontů
- propojení jednotlivých opatření
- způsoby a nástroje vyhodnocování
- zpětná vazba
- příprava nové strategické koncepce.

Pokud se public relations zaměřují hlavně do marketingových komunikací, jsou často součástí plánování propagace jako celku. Jinak mohou být PR zahrnuty ještě do vyššího systému corporate identity nebo se plánují samostatně na úrovni vedení organizace.

Samozřejmě je nutné public relations nějakým způsobem realizovat. V praxi vykonává činnost public relations organizace určený vnitřní subjekt (pracovník, útvar s různým pojmenováním). V každém případě jsou PR vnitřní a do určité míry také důvěrnou záležitostí organizace. Proto se také řízení PR soustřeďuje přímo v organizaci, ať už má tato aktivita strategickou nebo taktickou povahu. Přesto si zejména větší organizace a podniky najímají na určité práce nebo dokonce i celé kampaně PR specializované agentury (v zahraničí často také poradce a konzultanty). Tento postup je obvykle efektivní, umožňuje totiž větší specializaci externí pracovní síly, zajišťuje úsporu pracovního času interních PR pracovníků a zabezpečuje realizaci náročnějších forem PR v požadovaném čase, rozsahu a kvalitě. Naopak nevýhodou je menší znalost poměrů v organizaci. Navíc není vyloučeno, že externí firma bude pracovat pro konkurenci.

Alfou a omegou externích PR jsou osobní kontakty. Při množství informací, kterým je dnes veřejnost vystavena, jsou to právě osobní setkání, která nám zůstávají v paměti a mimořádně intenzivně formují image organizace u zákazníků a dalších partnerů. Nejčastějším prostředkem komunikace s vnějšími partnery jsou ale telefonní rozhovory. Zde je potřeba klást důraz na to, aby v rozhovoru nedocházelo k žádnému nedorozumění,

protože komunikace postrádá vizuální gestikulaci, mimiku a vůbec vizuální vjem z komunikace. Pro externí public relations je ale důležitá také účast v pracovních skupinách, na odborných přednáškách nebo vystoupeních.

Rozsah činností vlastního podnikového pracoviště PR se pohybuje od tiskového mluvčího a tiskového pracoviště, přes tiskový útvar, který plní i některé zejména interní PR úkoly (například vydávání časopisů pro zaměstnance) až po útvar public relations, který je pověřen komplexní činností tohoto druhu. V případě fotbalového klubu bych doporučil využít zaměstnání vlastního tiskového mluvčího, případně ještě dalších pracovníků tiskového útvaru, protože specializované agentury se zatím nedokáží dostatečně orientovat ve sportovním prostředí. Sportovní kluby patří navíc mezi menší organizace.

Pro realizaci komunikačního procesu public relations jsou k dispozici dvě základní skupiny *prostředků a forem*. Jednak jsou to prostředky a formy individuálního působení a prostředky a formy působení skupinového. Mimo tyto dvě skupiny rozlišujeme ještě *press relations a lobbying*. Prostředky a formy nesou informace cílovým osobám a skupinám, přičemž nejčastěji k tomu využívají masová média. Ale není to vždy podmínkou.

Komunikační kanály public relations rozlišujeme nejčastěji na kanály osobní komunikace, tedy na komunikaci dvou nebo více osob navzájem, a kanály neosobní komunikace nejčastěji prostřednictvím médií. Tato komunikace oproti osobní neumožňuje téměř žádnou zpětnou vazbu. V případě fotbalového klubu fungují oba kanály, ten osobní například formou obchodních jednání nebo tiskových konferencí s novináři, neosobní zase prostřednictvím Internetu, článků v novinách nebo zpráv a reportáží v rádiích či televizích.

Oba kanály mají za cíl spojení mezi klubem a *cílovou skupinou*, kterou v tomto případě reprezentují fanoušci, zájemci o sport a kopanou především. Spojení mezi organizací a cílovou skupinou zajišťují prostřednictvím novinářů média nebo přímo klub vydáváním klubového časopisu či články na internetové stránce. Vztahy mezi fotbalovým klubem a fanoušky propojuje také už zmiňovaný netradiční předmět PR, kterým je fotbalový zápas. Přitom nejde jen o samotné utkání, ale o další vazbu klubu s příznivci například formou informací od hlasatele, soutěžemi o ceny nebo prodejem suvenýrů.

Je samozřejmě nutné také vyhodnotit *účinnost* realizace public relations v komunikačním procesu a provést případnou korekci do budoucnosti. Konečným efektem public relations je plánované vytvoření, změna nebo udržení pozitivního vztahu a důvěry mezi subjektem a veřejností, v našem případě tedy mezi klubem a příznivci a také s médii.

1.4 Public relations a řízení organizací

Jedním z nejpodstatnějších a efektivních prvků každého managementu, je řízení organizací prostřednictvím forem public relations. Řada významných autorů prací o PR shrnuje své úvahy o působení PR jako fenoménu (funkci) řízení do okruhu pravidel, který se skládá z pěti oblastí působení: 1. klíčové oblasti (vychází z hodnot, etiky, stanovisek a ze způsobu života organizace), 2. procesu managementu, 3. funkce managementu, 4. vztahových partnerů a 5. dialogových situací.

Autoři modelu ICDA (Information, Communication, Decision, Aktion) definují složky řízení PR následovně: 1. informace (nutno je shromáždit, analyzovat a zhodnotit), 2. komunikace (domluví se informace a procesy s ostatními, získá se zpětná vazba a informace se případně přehodnotí), 3. rozhodnutí (nejprve se připraví a pak se realizuje ze získaných informací), 4. akce (mění rozhodnutí k realizaci).

Public relations můžeme realizovat několika formami. Formu realizace PR, kdy organizace komunikuje prakticky jednosměrně k veřejnosti nazýváme *formou tiskové agendy a publicity*. Této formě PR dává přednost menší část organizací. Pokud k ní přidáme prezentaci celkového obrazu organizace nebo produktu, mluvíme o *formě veřejných informací*. Ta se využívá poměrně častěji, v tomto případě ji lze aplikovat i na fotbalový klub. Pokud komunikace plyne jak k veřejnosti, tak i zpět od ní k organizaci, nazýváme tuto formu komunikace *formou dvousměrné asymetrie*. Některé organizace využívají na rozdíl od formy dvousměrné asymetrie obou směrů komunikace k tomu, aby vedly s veřejností dialog. Zde se jedná o *formu dvousměrné symetrie*. Řada autorů pokládá tento model za vrchol působení práce s veřejností (Svoboda, 2001, s. 33).

Pokud jsou informace zveřejňovány jednosměrnou komunikací a pokud v ní převládá důraz na image organizace před PR, pak mluvíme o *mocenských public relations*. Naproti tomu *PR ve formě managementu* charakterizují trvalé informační vztahy, intenzivní dialog s nejvýznamnějšími skupinami veřejnosti a vzájemná důvěra s veřejností.

Fotbalové kluby mají zatím od každé formy trochu, zejména v citlivých otázkách se chovají spíše mocensky. Když se klubu daří, snaží se vedení klubů o intenzivnější vztahy a dialog s novináři a fanoušky.

1.5 Krizová komunikace v public relations

Krizová komunikace se stává stále aktuálnějším pojmem. Ale málokdo je na ni připraven a málokdo ji umí používat. Podniky a organizace musejí být připraveny na to, že média představují v dnešním globálním světě mocnou sílu a nikdo nepochybuje o tom, že jsou schopna ohrožit postavení firmy. Například televizní reportáž o možném krachu banky může vyvolat paniku, která ohrozí životní zájmy banky a způsobí jí neuvěřitelné ztráty. Ve fotbalovém světě na našem území můžeme sledovat krizovou situaci od loňského května, kdy se v médiích objevily první informace o korupci v první lize. Od té doby utrpěla pověst tuzemského fotbalu takové ztráty, že je nedokázal zmírnit ani výrazný úspěch reprezentace na EURO 2004. Dalším příkladem je třeba oznámení kapitána reprezentace Pavla Nedvěda o konci působení v národním týmu. Hráč, jeho agent i vedení svazu se pak v různých prohlášeních předháněli v nepřesnostech, dezinformacích a vzájemných obviňováních jen proto, že tento krok neměl nikdo dostatečně mediálně připraven. Pro klub může mediální krizi znamenat i ohlášení přestupu některého důležitého hráče, který veřejnost nečeká. Zde je příprava zveřejnění informace také velmi důležitá.

Obecně se dá říci, že důležitější než nějakou krizi řešit je předcházet ji preventivními kroky a především dobrou komunikací ve firmě. Už při prvním náznaku musíme krizi vyhodnotit a kategorizovat ji. Dalšími důležitými pravidly je nevyhýbání se komunikaci a přijetí urgentního opatření formou zřízení krizového štábu či zprávou pro tisk. Každé vyjádření pro veřejnost přitom musí vycházet ze zájmu veřejnosti, nikoliv firmy. O probíhající krizi musí mít podnikový management dostatečný a okamžitý přísun informací, které konzultuje se všemi zainteresovanými součástmi firmy i vnějšími orgány. Zapomínat se nesmí ani na vnitřní komunikaci, protože loajalita zaměstnanců je v krizi potřebnější než kdykoliv jindy. Je také dobré konzultovat strategii vnější komunikace s mediálním odborníkem. Každá krize se pak musí důkladně vyhodnotit, aby se neopakovaly stejné chyby.

1.6 Prostředky a formy public relations

Pozitivní vztahy organizace ve veřejnosti lze utvářet pomocí dvou způsobů: působením jednotlivce jako reprezentanta organizace a působením organizace jako celku. Individuální působení v PR ale přechází také do aktivit organizace. Například tiskový mluvčí fotbalového klubu navštěvuje osobně novináře, píše děkovné dopisy sponzorům akce,

ale současně také vystupuje na tiskových organizacích klubu nebo poskytuje rozhovory médiím. Největší efekt z komunikace má organizace ve chvíli, kdy dokáže komunikovat podle takzvané komunikační mapy. Podle ní musí být vyvážené individuální komunikační dovednosti, komunikace uvnitř organizace a komunikace organizace s veřejností (Čepelka, 1997, s. 215-216).

Prostředky a formy individuálního působení jsou prapočátkem a průvodním jevem celých public relations. Základní formou individuálních prostředků komunikace public relations je osobní rozhovor. Jeho specifické výhody jsou především ve využití neverbálních prostředků a také v tom, že se rozhovor může konat v libovolném místě.

Nejrozšířenější náhražkou osobní komunikace jsou *telefonáty*. *Telefonování odstraňuje prostorové bariéry. Díky mobilním telefonům můžeme hovořit prakticky kdykoliv a odkudkoliv. Má však také omezení. Umožňuje především pouze auditivní komunikaci, tedy bez vizuálních či dalších vjemů, což však může být naopak v některých situacích výhodné.* (Foret, 2000, s. 11). Právě telefonáty využívají stále častěji novináři, aby si například ověřili některé novinky z klubu, aniž by museli jezdit osobně třeba za tiskovým mluvčím. Právě telefonáty jim velmi urychlují práci. V tomto případě je důvěra mezi volajícími docela velká, protože se osobně znají. Fotbaloví novináři jsou specialisté a například v Brně jsou zastoupeni zpravidla po jednom, maximálně po dvou z každého deníku nebo elektronického média.

K nezastupitelným formám individuální komunikace patří *dopisy*. Jejich význam spočívá především v tom, že dopis obdrží adresát přesně v podobě, kterou osobně připravil odesílatel. Dnes, kdy význam dopisové komunikace klesá úměrně s růstem faxování a elektronické pošty, s trvalým růstem poštovních poplatků i s ohledem na časovou náročnost tohoto druhu komunikace, narůstá naopak význam dopisu v jeho prestižnosti. Ve sportovním prostředí se dopisy téměř vůbec nevyužívají, jednu z výjimek tvoří například ankety o nejlepším sportovce, fotbalisty a podobně, kdy přijdou hlasovací lístky poštou společně s průvodním dopisem.

Stále méně se v komunikaci využívají *faxy* a *telegrafy*, naopak neustále roste *emailování*. Přináší větší efektivitu pro odesílatele, současně ale ubírá na individuálnosti obsahu a také na prestižnosti komunikace. Také ve sportu se tato forma komunikace využívá stále častěji. Novináři emailováním získávají nejen aktuální tiskové zprávy, ale i pozvání na tiskové

konference. Při této formě musíme ale počítat s alternativami přetížených telekomunikačních sítí nebo technickými problémy.

Dalšími možnostmi individuálního působení jsou také *osobní účasti na zasedáních, mítincích nebo shromážděních*. Ve fotbale se tyto formy využívají sporadicky například při konání valných hromad nebo schůzích představenstev klubů. Zcela výjimečně se pro komunikaci využívají *telekonference, videotelekonference nebo multimediální přenosy*.

Dalšími, takzvanými *prostředky věcné povahy*, jsou například návštěvy partnerů, pomoc partnerovi, blahopřání, dárkové a upomínkové předměty, ceny do soutěží a různá vyznamenání (Kachlík, 1992, s. 4). V kopané se nejčastěji uplatňují právě dárkové a upomínkové předměty a ceny do soutěží a tombol.

Velmi důležitou součástí individuálního působení v public relations je *jednání* a příprava na něj. Přestože se pro PR nejvíce hodí principiální strategie vyjednávání, kdy je cílem přátelská dohoda, jednání ve fotbalovém prostředí jsou často tvrdá. Například se to týká přestupů hráčů nebo krizové komunikace. Zejména tvrdé poziční vyjednávání vyžaduje důkladnou přípravu. A to nejen dobrou volbu otázek, ale také vhodné chování, oblečení, gesta, grimasy nebo řeč těla. Velmi důležité je i umění naslouchat druhé straně a umění dohodnout se.

Mezi prostředky a formy individuálního působení se řadí také ještě *lobbying*, který je historicky nejstarší metodou PR. Jeho podstatou je metoda řešení určitých záměrů organizace prostřednictvím vlivné vnější instituce nebo osobnosti, přičemž obě strany mají na závěr komunikačního procesu dospět k souladu a vzájemnému porozumění a důvěře (Svoboda, 2001, s. 66). V souvislosti s klubem 1. FC Brno se dá o lobbyingu mluvit ve chvíli, kdy zastupitelé krajského úřadu byli přesvědčováni o nutnosti poskytnout klubu dotaci nebo když zastupitelé města Brna měli rozhodnout o přestavbě fotbalového stadiónu v Králově Poli.

1.6.1 Press relations

Každá organizace má pochopitelně zájem udržet si optimální vztahy s médii. Pomáhá nám k tomu soubor opatření, který se nazývá *press relations*. Kromě toho, že by každá organizace měla pochopit princip suverenity médií, měla by být připravena i na základní pravidla spolupráce s médii. Jedním z nich je *pravidlo pravdivosti*. Pravdivostí se rozumí, že podávané informace odpovídají absolutní pravdě. *Pravidlo jasnosti* zase předpokládá

jasnost v myšlení organizace i jasnost ve formě a obsahu komunikace. Kromě toho je důležité plánování práce s tiskem na delší časový horizont, i na několik let dopředu. Publicita navíc musí být připravována systematicky včetně důkladné přípravy představitelů firmy, kteří budou s médii spolupracovat. Ve fotbalových klubech jsou to většinou tiskoví mluvčí. Samozřejmě fotbalové prostředí je specifické v tom, že čtenáře a diváky nejvíce zajímají názory samotných hráčů a trenérů. V klubu 1. FC Brno navíc k důležitým rozhodnutím poskytuje vyjádření i předseda představenstva.

Každá organizace by měla znát potřeby společnosti a hlavně to, jestli je veřejnost nebo jiná cílová skupina dostatečně a správně informována. Podle toho pak určení pracovníci připraví tiskové zprávy, tiskové konference, rozhovory nebo jiná setkání organizace s médii. Fotbalové kluby informují média nejčastěji formou *tiskových konferencí*, kterým je v životě podniků i jiných organizací přičítána nejvyšší priorita. Většina klubů praktikuje tiskové konference tím způsobem, že pozve novináře ke konci týdne, aby je informovala o novinkách před nadcházejícím ligovým zápasem. Samozřejmostí jsou tiskové konference s trenéry obou týmů po skončení každého zápasu. Pouze výjimečně jsou svolávány mimořádné tiskové konference, například k výstavbě nového stadiónu nebo ke změnám ve vedení klubu. U prvoligových fotbalových týmů jsou pozváni vždy novináři z celostátních tištěných a elektronických médií, protože o první lize jiná média prakticky nereferují. Pravidelným termínem například v Brně je čtvrteční dopoledne. To je velmi vhodný termín, protože média mohou ještě v pátek informovat fanoušky o víkendovém zápase. Naopak mezi nevhodné termíny patří víkendové dny, pondělní rána, páteční odpoledne, prázdninové měsíce nebo dny, kdy se konají další důležité události (například olympijské hry nebo mistrovství světa). Tiskové konference se většinou konají v sídlech organizací a platí to i pro fotbalové kluby. Důležitými prvky jsou například parkovací místa a příjemná úprava prostorů pro konání tiskové konference. Doba jejich trvání se má pohybovat u menších konferencí kolem 30 minut, u těch větších pak maximálně dvě hodiny včetně dotazů a odpovědí na ně.

Novináři by měli být považováni za hosty, kterým je kromě základní tiskové informace vhodné připravit i drobné občerstvení. Při fotbalových tiskových konferencích jsou to většinou chlebíčky, káva a nealkoholické nápoje. Při jednání s novináři je vhodné pamatovat na diskusi, která má mít přednost před monologem. Poměrně diskutovanou otázkou jsou dárky. Někdo je považuje za ovlivňování médií. Nedá se říci, že by je novináři nějak vyžadovali, ale upřímně řečeno, počítají s nimi. Vždy jsou vděčné psací

potřeby, u fotbalových klubů by takovou vhodnou pozorností mohla být například vlaječka nebo kalendář. Ať už novinář dostane nebo nedostane nějakou pozornost, měl by vždy psát objektivně a přesně. Občané mají totiž právo na včasné, pravdivé a nezkreslené informace, jak jim to zajišťuje článek 17 Listiny práv a svobod, která je součástí Ústavy České republiky. Novinář je proto povinen mimo jiné zveřejňovat jen ty informace, jejichž původ je znám, respektovat pravdu bez ohledu na důsledky, hájit svobodu tisku, odmítat jakýkoliv nátlak na zveřejnění nepravdivé informace a nepoužívat nepoctivé prostředky k získání informací (Bartošek, 1997, s. 101-102). Stejně tak nesmí organizace činit žádný nátlak na novináře nebo jim dokonce vyhrožovat. Celá řada organizací stále ještě tvrdí, že novinářům do jejich činnosti nic není.

Nejčastější formou komunikace s tiskem představují *tiskové zprávy*. Platí pro ně, že by měly být napsány tak, aby si je novinář ihned spojil s podnikem, který je vypracoval. Jazyk tiskové zprávy by neměl být zatížen přílišnou odborností. Vedení firem musí počítat s tím, že *naprostá většina tiskových sdělení se neseťká s kýženým zájmem* (Němec, 1996, s. 152). Mezi další formy styku organizací s tiskem patří třeba *neformální schůzky* s novináři. Vhodnými příležitostmi jsou obědy, večere, pracovní snídane nebo setkání při sportu (bowlingu, tenisu či lyžování). Právě tato forma je vhodná pro setkání sportovních klubů s novináři. Například brněnští sportovní novináři chodí hrát pravidelně ve středu ráno fotbal do haly, kterého se účastní i tiskový mluvčí 1. FC Brno, pracovník marketingu tohoto klubu a občas i nový předseda představenstva Karel Jarůšek. Jedenáctka novinářů sehrála letos v lednu také exhibiční utkání s osobnostmi Brna v rámci halového turnaje dorostenců, který spolupřádal právě klub 1. FC Brno. Další možností jsou i *soutěže* pro novináře o ceny. Ve sportu jsou používanými nástroji *zájezdy a pobyty* novinářů při sportovních utkáních klubu v zahraničí.

Samozřejmým prostředkem jsou *interview*, které zejména ve sportu patří neodmyslitelně k psaní sportovních zpráv a reportáží. V našich poměrech panuje v oblasti poskytování rozhovorů sdělovacím prostředkům relativní volnost, což může vést v praxi k dezinterpretacím a nedorozuměním (Svoboda, 2001, s. 90). Ve fotbalovém prostředí u nás nejsou hráčům ani trenérům přikazovány ale většinou ani zakazovány interview, záleží to vyloženě na domluvě novináře a respondenta. Ale i zde se situace vyvíjí, třeba hokejisté zlínského HC Hamé musejí po zápase před novináře podle jejich požadavků, pro televizi dokonce v tričku a kšiltovce s logem klubu. Fotbalisté v italské lize mají zase povinnost být určitou dobu po tréninku nebo po utkání k dispozici novinářům a to nezřídka

v předepsaném klubovém oblečení včetně povinnosti chodit na různé charitativní akce nebo na tréninky mládeže. Některé kluby zase zakazují hráčům a trenérům vyjadřovat se třeba k přestupové politice, o které může hovořit pouze klubové vedení.

Dalšími využívanými akcemi, o kterých se v literatuře hovoří jako o prostředcích a formách skupinového působení (ovšem ve sportu a kopané se vyskytují jen zřídka), jsou *prezentace, konference, firemní dny a firemní přednášky, společensky reprezentativní akce* (ve sportu například plesy nebo vyhlášení nejlepších sportovců) *a společenská setkání, zahájení provozu, dny otevřených dveří a dobročinné akce* (ve sportu třeba charitativní utkání).

Nejčastějším prostředkem press relations jsou *tištěná média*. Je to dáno počtem titulů, které postihují nejrůznější sociální a zájmové skupiny. U nás vychází přes 3000 periodik, specializovaných sportovních novin a časopisů ale vychází jen několik. Ve fotbale mezi deníky dominuje Sport, mezi časopisy Hattrick a Gól. Fotbalu se samozřejmě věnují i další deníky a časopisy, nejvíce asi MF Dnes, Lidové noviny, Právo a na jižní Moravě Rovnost. Mezi tradiční prostředky patří klubové programy před každým utkáním, kde se novináři i fanoušci dozvědí aktuality o týmech, statistikách obou soupeřů a další zajímavosti včetně fotografií. Právě *fotografie* jsou v tištěných médiích nezbytným doplňkem psaných článků.

Z elektronických médií dominuje *televize a rozhlas*, zejména fotbal je zásluhou přímých přenosů velmi populární. V České republice vlastní práva na fotbalovou ligu Nova (přímé přenosy v sobotu ve 14,25) a Prima (přímé přenosy v pondělí v 16,40), z rádií vysílá přímé vstupy z první ligy Český rozhlas 1 - Radiožurnál. Fotbalu se samozřejmě věnuje obsáhle i Česká televize, která vlastní práva na Ligu mistrů (přímé přenosy v úterý a ve středu ve 20,45), a která vysílá i turnaje mistrovství světa a EURO, neboli mistrovství Evropy.

Velmi populárním médiem se stává *Internet*, kde je zpravodajství velmi rychlé a obsáhlé. Dnes už u nás neexistuje prvoligový fotbalový klub, který by neměl svoji internetovou stránku. Navíc většina klubů má i neoficiální stránky vytvořené fanoušky. Stále vyhledávanějšími jsou i on-line přenosy fotbalových utkání, které nejsou přímo v televizi. K rozvoji Internetu přispívá i postupné snižování cen velkokapacitních a neomezených připojení pro domácnosti. A v neposlední řadě nesmíme zapomenout ani na *agentury*, u nás především na Českou tiskovou kancelář, která poskytuje široké spektrum zpravodajství.

Krátce bych se ještě zmínil o sponzorování a inzerátech. V podmínkách tržního hospodářství se do značné míry stává kultura, sport a dobročinnost zbožím, ať se nám to líbí nebo nelíbí. Bohužel, nejčastějším způsobem *sponzoringu* je zavěšení se na už známé kulturní, sportovní nebo i sociální veličiny (Němec, 1996, s. 156). Podle Němce je ideální zaměřit se ve sponzoringu na oblasti, které jsou „podvyživené“ právě v okolí podniku. K oznámení určité akce nebo některých výsledků slouží *inzeráty*. Jeho zveřejnění je sice daleko dražší než redakční zveřejnění, ale na druhou stranu také účinnější. Zvláštní kapitolou jsou *PR články*. Jsou to placené články, které musejí být podle Zákona o reklamě označeny jako inzerce. Zpravidla jsou levnější než klasické inzeráty, proto o ně stojí téměř každý podnik. Ve sportu se mnohem častěji využívá sponzoring než inzerce a PR články.

1.7 Účinnost public relations

Naprostou nezbytnou součástí komunikačního procesu public relations je jeho vyhodnocování. Je to poslední prvek v procesu komunikační aktivity a nutno podotknout, že prvek velmi problematický. Většina programů public relations totiž nemá měřitelné komunikační cíle. Mělo by to ale vypadat jinak. Ty skutečně profesionálně realizované PR by se měly řídit zásadou: *Nedělejme nic, co nedokážeme změřit* (Svoboda, 2001, s. 139).

Vlastními silami může podnik provést většinou jen orientační výzkum, proto si na empirický výzkum často najímá nějakou specializovanou firmu. Hrozí ale, že pověřená instituce pouze posbírá data a zpracuje je rutinně, bez ohledu na naše potřeby. Nebo se tato instituce vžije do role všeznalce, nedodá podklady pro rozhodovací proces, ale přímo předepíše řešení, kterému podřídí vyhodnocení výzkumu (Němec, 1996, s. 130).

Dnes už pro vyhodnocení komunikačního procesu nestačí jen pečlivě vystříhávat články, sledovat televizi a poslouchat rozhlas. Přehled tisku je samozřejmě prospěšný především pro každodenní porady vedení a jako podklad pro vedoucí pracovníky. Právě tento způsob zatím funguje ve sportovních organizacích, pro které je ale poměrně dostačující, protože stačí sledovat pouze několik deníků, týdeníků a sportovní zpravodajství v televizi a rádiích.

Ve vazbě na konkrétní akci provedeme vyhodnocení a analýzu za omezené období. Může jít například o zavedení nového výrobku, ve sportu pak o koupi nového hráče nebo trenéra. K takzvané dlouhodobé analýze potřebujeme kromě většího množství výstřižků i názory konkurence a příbuzných oborů, které mohou ovlivnit život organizace z dlouhodobého

hlediska. Důležité je také vyhodnocení, která média jsou vhodná pro spolupráci nebo jinou formu komunikace. Zde už se vyplatí stanovení nějakého časového horizontu a ukládání zjištěných informací do počítače. Základem pro tuto metodu je analýza počtu zveřejnění, přednost tedy dostává kvantita.

Při každém způsobu vyhodnocení ale musíme počítat s tím, že ne vždy nám mohou souhlasit vyhodnocené tiskové ohlasy s názory zákazníků. Přesto nám vyhodnocení tiskového ohlasu umožní poznat hlavní směr, kterým se ubírají média. A to je v komunikačním procesu public relations velmi důležitý faktor.

I. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Představení 1. FC Brno a. s.

Tým 1. FC Brno a. s. patří ke stálícím naší prvoligové fotbalové scény. V posledních letech se pohybuje kolem středu ligové tabulky a tak jedním z hlavních cílů nového managementu je dostat klub výše. Nejslavnější éra klubu se vztahuje k 80. létům, které přinesly i dosud jediný mistrovský titul z roku 1978. Tehdy hrál klub ještě pod zřejmě nejznámějším jménem Zbrojovka Brno. Tým z jihomoravské metropole patří vůbec mezi celky, které nejčastěji měnily své názvy. Jen za posledních deset let má už svůj třetí. Ten současný 1. FC Brno a. s. nosí klub od jara roku 2002. V čele představenstva je od 1. dubna 2005 dosavadní sportovní ředitel, bývalý brněnský hráč a trenér Karel Jarůšek, který poměrně nečekaně vystřídal podnikatele, starostu Lipůvky a senátora za ODS Vlastimila Sehnala. Ten zůstal jedním z pěti spolumajitelů klubu i členem představenstva. Zajímavostí, a na české poměry poměrně nevídanou věcí, je zastoupení tří čelních představitelů krajského úřadu v představenstvu včetně hejtmana Stanislava Juránka (KDU-ČSL) a ředitele Jiřího Crhy (ODS), který vykonává funkci místopředsedy představenstva. V managementu klubu stojí i slavní hráči, kromě Karla Jarůška je to například bývalý reprezentační obránce Miroslav Kadlec. Sportovním manažerem je nejslavnější hráč brněnské kopané Karel Kroupa starší.

Brněnský klub spoléhal donedávna především na své odchovance. Mládežnické celky patří už mnoho let k nejlepším v celé republice, zejména žáci jsou pravidelně mezi třemi nejlepšími na Moravě. Přesto se úplně nedaří navázat na mládežnické úspěchy v kategorii dospělých. Proto vedení klubu začalo v posledním roce doplňovat kádr i o zkušené hráče, které získalo koupí z jiných klubů. Navíc na místo kouče přišel po mnoha letech člověk, který nebyl v minulosti s brněnským celkem nijak svázán.

Asi největší změnou posledních let je ale odchod ze stadionu Za Lužánkami do Králova Pole. Zdejší městský stadion si oblibu fanoušků doposud nezískal a tak klub, který měl ještě před pár lety největší návštěvy v republice, spadl v tomto ukazateli do ligového průměru. Získat si zpět diváckou přízeň je další z hlavních cílů vedení brněnského týmu. A možná je pro něj ještě větší výzvou než se dostat do popředí tabulky. I v Brně totiž stále platí, že fotbal se hraje hlavně pro diváky.

2.1.1 Historie fotbalu 1. FC Brno a. s.

První zmínky o brněnské kopané se datují do roku 1896. Tehdy se pokusil dostat z Prahy do Brna fotbal německý Brünner RK. Samotné kořeny současného prvoligového týmu sahají ale do Židenic, na přelomu 19. a 20. století do příměstské vsi (přestože Židenice – dnes městská část Brna - mají nyní vlastní klub hrající krajský přebor). První dva židenické kluby, které vznikly na počátku 20. století, se sice rozpadly, ale někteří jejich členové se 14. 1. 1913 sešli v hostinci u Machů, aby tam založili klub nový. Na hřišti u nádraží v červenobíle pruhovaných dresech trénovali například Kadlec, Jahoda, Kern, Pavlovec, Bubla nebo Šašek-Bombec. Premiérové zápasy ale dopadly neslavně: Žideničtí podlehli 14. září 1913 Kroměříži na její půdě 0:4 a doma v odvetě to bylo dokonce 0:5.



Obr. 1. Nejstarší fotografie mužstva

SK Židenice z podzimu 1913

Během 1. světové války se v Židenicích vystřídala řada zajímavých hráčů. Jedním z nejznámějších byl Bohumír Svatoš, který hrál původně za Smíchov. Už tehdy ale vynalézavost funkcionářů způsobila, že Svatoš dostal před odchodem na vojnu „žaludeční vředy“ a „léčil“ se kde jinde, než v židenické vojenské nemocnici. Zákopům tam uniklo více hráčů, včetně vídeňských. A tak se v brněnském předměstí objevil například *frontový invalida a skvělý útočník Josef Sedláček, řečený Šmrdlus, příští reprezentant. Načas tu zakotvil Josef Šroubek a v brance se dokonce na chvíli objevil Vlasta Burian, příští Král komiků* (Růžička, 2004, s. 7). Další skvělí hráči, například z pražské Slavie, přišli do Brna za takzvané moučné provize ze židenického mlýna. A navíc se začala rodit tradice vlastních odchovanců, která v Brně přetrvává dodnes.

Po první světové válce se v Židenicích už nemohlo počítat s „frontovými ulejšáky“, přesto řada skvělých hráčů zůstala nebo místo nich přišli noví. Zařídil to Cyril Lacina, kterému kromě mlynářství učaroval právě fotbal. Z Plzně přivedl Rudolfa Křenka a pravou spojku Rudolfa Sloupa. A když je doplnil další technik Ota Škvajn-Mazal z Kladna, mohly Židenice směle konkurovat i tehdy nepřekonatelné „Železné Spartě“.

První trable přišly se smrtí mecenáše Laciny. Řada hráčů se rozprchla pryč a tak musel pomoci továrník Rudolf Foller. Ten navíc získal mnohem silnějšího partnera - brněnskou Zbrojovku, která dodnes sídlí právě v Židenicích. Její ředitel Mihael se stal velkým příznivcem a podporovatelem klubu. Hráči přicházeli především z Kladna, o čemž dokonce vypráví kniha jednoho z nich. Záložník Josef Mašek ji nazval Fotbalové hvězdičky. V Brně mohl skončit i jeden z nejslavnějších fotbalistů všech dob - legendární brankář František Plánička. Jenže někomu z vedení se na tréninku nezalíbil a vrátil se do Prahy dokonce bez proplacení cestovních výloh. Továrník Foller se o tom dozvěděl až s několikadenním zpožděním, ale na jeho naléhavou prosbu, aby se vrátil zpět, už Plánička nereagoval.

Výsledky židenického týmu, který dokázal porazit mimo jiné židovský klub Makkabi s osmi maďarskými reprezentanty v sestavě, měly za následek i reprezentační pozvánku pro čtyři hráče. Bratři Novákové si dokonce zahráli na olympiádě v Paříži v roce 1924.

Přesto to nemělo Brno v dalších letech vůbec jednoduché. Vznik fotbalové ligové soutěže v českých zemích byl totiž podmíněn profesionalizací mužstva. Většina hráčů o ni ale neměla zájem, na rozdíl od pražských klubů. Zbrojovka jim nabízela solidní zaměstnání, navíc ligu by hráli většinou týmy z Čech a cestování bylo velmi drahé. Klub plnil pokladnu solidně i při pozvání týmů z Vídně nebo z Budapešti a tak Židenice hrály pouze amatérskou soutěž. Už druhý ročník přinesl titul amatérských mistrů Moravy a tím i postup do vyřazovacích bojů o titul amatérského šampióna celé země. Židenice se dostaly až do finále proti Spartě Košíře. Divoká přestřelka se čtyřmi penaltami skončila nakonec šťastněji pro moravský tým, který vyhrál 6:5.

Tým hrál stále pod názvem Židenice a tak tomu bylo až do konce čtyřicátých let, kdy došlo ke sloučení se Sokolem Brno. Do té doby neprošly žádné snahy pojmenovat klub tak, aby symbolizoval celé Brno. Klub ještě dvakrát postoupil do republikového semifinále amatérského mistrovství, ale horší než vypadnutí před finálovými branami byla ztráta

domácího hřiště v Zábrdovicích. Místo škváry a dvou branek vyrostly městské lázně. Přesto se podařilo na podzim roku 1930 otevřít nový stánek v ulici Na rybníčku.

Další ztrátu způsobí odchod několika hráčů, kteří už nedokázali odolat lanaření z profesionálních týmů. Lákadlem pro případný vstup židenického klubu mezi profesionály se stává i Středoevropský pohár, který zaplňoval stadiony. *Když redakce Moravského slova uspořádá takový zájezd na Hohe Warte (Videň - poznámka autora), podaří se jí - přestože Židenice téhož dne doma hrají s ligovým soupeřem - až po střechu naplnit šestnáct autokarů* (Růžička, 2004, s. 11). Dva dny před Vánocemi 1931 byla odsouhlasena přihláška k profesionálům a Židenice jsou od další sezóny zařazeny do II. ligy. Hned první zápas a vítězství 11:0 nad Slavojem Žižkov zahájilo cestu za postupem do nejvyšší soutěže.

Prvoligový křest na Spartě - takový byl začátek židenického celku mezi domácí elitou. A začátek o to pikantnější, že v jejím dresu hraje do té doby Spartán Karel Pešek-Kád'a. Sestava měla následující podobu: Medowich – Holcát, Neder – Suchánek, Kád'a, Josef Smolka – Švec, Jan Smolka, Molnár, Kovács, Rulc. První židenický ligový gól vstřelil další odchovanec z Letné Oldřich Rulc, který si drží páté místo historických tabulek s 249 odehranými zápasy. Jeho branka na body nestačila, Sparta vyhrála 3:2, přesto brněnský celek sklidil velkou pochvalu. Nováčkovská daň v dalších zápasech ale znamenala jen boj o záchranu, který naštěstí pro Brno dopadl úspěšně. Ligová premiéra tak skončila desátým místem, dva body nad sestupovou propastí.



Obr. 2. Kád'ův duel se Spartány

Letité fotbalové pořekadlo říká, že pro nováčka je kritický druhý rok. Pro Židenice to ale zdaleka neplatilo. Už prvních pět zápasů dalšího ročníku ukázalo, že Sparta i Slavia se

musí bát velkého soupeře. Plný počet bodů korunovaný výhrou 4:0 nad Spartou přivedl Brno do fotbalové euforie. Na zápas s Prostějovem (1:1) přišlo 16 tisíc diváků, podzimní vrchol se Slávií vidělo dokonce neuvěřitelných 22 tisíc fanoušků. To mělo za následek zřícení jedné z tribun a nepřímo asi i prohru 2:3. Jarní část už tak excelentní nebyla, přesto 3. místo za oběma pražskými celky a postup do Středoevropského poháru nikdo nečekal. Následující ročník 1935-36 přinesl čtvrté místo, ten další sice až sedmé, ale sezóna 1937-38 znamenala opět třetí místo včetně prvního ligového skalpu Slavie. Tyto roky přinesly i trojnásobný start ve Středoevropském poháru a hned ten první znamenal obrovskou senzaci. Brno totiž dokázalo přejít přes věhlasný Rapid Vídeň. Cenný úlovek mohlo přinést i další kolo, jenže nadějně rozjetou bitvu s budapešťským Ferencvarosem nedokázaly Židenice dotáhnout do postupového konce. Domácí výhru 4:2 pokazila prohra 1:6 v Budapešti. Další hořkou pilulku museli brněnští hráči spolknout v dalším ročníku, když prohráli s milánskou Ambrosianou – dnešním Interem – 1:8. Následující účast přinesla hned v prvním kole opět maďarský Ferencvaros a tentokrát Brňané favorita zle potrápili. Domácí výhru 3:1 ale v postup přetavit nedokázali, když v Budapešti podlehli 0:3. Tehdejší sestava Andrašík – Eduard Vaněk, Neder – Čurda, Pospichal, Chocholouš – Čabaňa, Csapo, Nepala, Stloukal, Rulc měla určitě i na víc, jenže mnichovská okupace v březnu 1939 jí to neumožnila.

Fotbal hrál v Brně v průběhu 2. světové války důležitou roli. *V těchto těžkých chvílích*, píše se v historickém sborníku Západomoravské župy, vydaném bezprostředně po osvobození, *hřiště Židenic bývalo jediným místem velkého Brna, na kterém jsme si v desetitisícovém davu i česky zakřičeli. Většinou to skončilo vyšetřováním na gestapu, které na zápasy vysílalo až osmdesát svých zvědů* (Růžička, 2004, s. 17). Nacisté navíc zakázali profesionalismus. Ve většině klubů to pojali formálně, v Brně to ale bylo složitější. Zbrojovka musela přestat podporovat klub nejen materiálně, ale i tím, že nemohla zaměstnávat jeho hráče. A tak odešli hráči jako Gejza Csapo do Maďarska, Pospichal do Vídně a kapitán týmu Josef Neder se vrátil na Slovensko. Záložníkovi Františku Novákovi se po konfliktu s nacisty podařilo dostat z protektorátu a nakonec se stal příslušníkem jedné z českých perutí britského letectva.

To vše mělo za následek snížení výkonnosti a v sezóně 1940-41 dokonce boj o záchranu. Od sestupu nakonec brněnskému týmu pomohl příchod legendárního útočníka Čestmíra Vycpálka ze Slavie, který sám dal 14 gólů. Další posily jako talentovaný brankář Karel Kopecký, centrálv Josef Galáb a Karel Trnka z SK Libeň, František Štěpán z Kladna

nebo navrátilce z Olomouce Karel Nepala pomohli ke zlepšení hry a k posunu v tabulce. Nejprve to bylo osmé místo, pak v sezóně 1943-44 dokonce čtvrté a v posledním válečném ročníku opět osmá příčka.

Zarmoucení přinesl až konce války. Nálety zničily klubový sekretariát v centru města včetně cenných trofejí a zásahům neunikl ani stadion Na rybníčku. Ušetřeno nebylo ani to nejcennější - lidské životy. Jednou z obětí byl i hráč prvního mužstva Oldřich Novohradský, domů se nevrátil ani pilot RAF František Novák. Brankář Jan Gajdoš, mimo jiné mistr světa v gymnastice, se sice do Brna vrátil, ale podlomené zdraví z pobytu v koncentračním táboře mělo za následek jeho brzké úmrtí. Brněnský tým to ale jakoby semklo a přesto, že neměl moc prostoru na přípravu začíná ligu vítězstvím 8:1 nad Košicemi. Cenný skalp přineslo i vítězství 4:3 nad Slávií, které nepomohly ani góly navrátilce Vycpálka a fenomenálního Pepi Bicana. Protože se ale hrálo ve dvou skupinách, druhé místo za Slavií v jedné z nich znamenalo třetí až čtvrté místo. Přesto se Brňané dočkali ještě jednoho mimořádně cenného úspěchu. A tím bylo vítězství 3:1 v odvetě utkání s vítězem Anglického poháru Derby County. Historického úspěchu dosáhla tato jedenáctka: Kopecký – E. Vaněk, Vrzal – Sláma, Galáb, Zapletal – Šimek, Sobotka, Trnka, Štěpán, Rulc.

Po hodech přichází půst. Toto rčení platilo hned v následující sezóně. Série porážek vyústila nejen ve zrušení plánovaného zájezdu na britské ostrovy, ale především v odvolání trenéra Eremiáše. To nepřenesli přes srdce hráči, kteří za „pana Josefa“ vyhlásili protestní stávkou. Ta se neobešla bez trestů a protože hráči z rezervního týmu a dorostenci jejich výkonnost zdaleka neměli, byly Židenice rázem předposlední. Většina hráčů se pak vrátila do sestavy, ale tři hlavní opory na čele s brankářem národního mužstva Kopeckým dostali půlroční distanc. Na rozdíl od Trnky a Zapletala se Kopecký přece jen do branky vrátil v předposledním kole. Židenickým hrozil sestup a právě Kopecký ho svým famózním výkonem pomohl v zápase se Zlínem prozatím odvrátit. Přesto Brnu pád z ligy neunikl. Kladno totiž „nečekaně“ podlehl doma právě Zlínu, který měl údajně získat body zásluhou úplatku. Vyšetřování prokázalo, že peníze Kladnu nabídly i Židenice a přesto, že v tomto případě se nejednalo o klasický úplatek, ale o jakousi motivaci, spadly do druhé ligy hned všechny tři týmy. A protože úplatky zhatily postup Vítkovic a Baťova, hraje se dalším ligový ročník jen s jedenácti mužstvy. Loňská úplatkářská aféra tedy nebyla v našem fotbale ničím novým. A už tehdy se ukazovalo, že jednání klubů bylo

naivní. Jejich představitelé s odhalením nepočítali a proto na ně nedokázali ani nijak reagovat.

V případě Brna znamenala tehdejší aféra velký zlom. Klub se sice vrátil po roce zpět mezi ligovou elitu, ale s novým názvem ZK Zbrojovka, později Sokol Zbrojovka. Zapojení tohoto velkého podniku nebylo ničím novým, přesto byla se Zbrojovkou spojena další, více než čtyřicetiletá historie klubu. Samotný vstup osvědčeného partnera ale body nezajistil. Odešla řada zkušených hráčů, náhrada za ně ovšem rovnocenná nebyla a tak po polovině sezóny 1948-49 je brněnský celek předposlední. Sestup neodvrátila ani zrušená podzimní sezóna a start nové jarní podle sovětského modelu jaro-podzim. Další ročník přinesl opět zklamání v podobě šestého místa. Další ránu přineslo zrušení nejen druhé ligy, ale i divize, a tak se Zbrojovka rázem ocitla až v krajském přeboru. Celá tato reorganizace měla zřejmě jediný cíl - vyřadit z nejvyšších soutěží týmy, které za sebou měly profesionální činnost.

Fotbalové Brno tak živořilo s výjimkou jednoho klubu - Rudé hvězdy, které k fotbalovému růstu pomáhalo všemocné ministerstvo vnitra. Její fotbalisté hrávali výborně i hokej, který měl v Brně stále větší popularitu. Tým ozbrojených sil si navíc mohl dovolit „vykrádat“ civilní kluby podle libosti. Ze Zbrojovky tak přešla téměř polovina týmu včetně trenéra Eremiáše. Pozitivní pro Brno bylo, že skončila až nezdravá rivalita mezi Zbrojovkou a Královým Polem, za kterým stál další silný podnik. Povolávací rozkazy do Komety, jak si klub překřtili fanoušci, kteří nemohli překousnout oficiální název, dostávali i nadějní hráči z celé republiky. Rok 1956 tak znamená postup mezi elitu. Tehdejší Kometa měla pramálo společného s pozdější Zbrojovkou, přesto se tu začal formovat klubový vzestup. Brněnští fanoušci kvalitního fotbalu mohli chodit v tehdejší době na takové borce, jakými byli například Ján Popluhár z Bratislavy, Josefové Vojta a Piša ze Žiliny a později i na reprezentačního brankáře Františka Schmuckera z bratislavského Slovanu. Po sedmém, pátém a desátém místě přišel sestup, ale Brno bez ligy nezůstalo, protože na rok poprvé a naposledy nakoukli mezi nejvyšší elitu Královopolští. Po jejich sestupu je opět nahradila Kometa. To se psalo léto roku 1962, které přineslo rozhodnutí, že Rudá hvězda půjde do „civilu“. Klub pak pokračoval v první lize pod názvem Spartak ZJŠ a fotbalisté Zbrojovky se ve vlastním klubu stali druholigovým pramenem omlazování a doplňování „A“ týmu.

Brno tak mělo zásluhou dvou týmů ve dvou nejvyšších soutěžích nejkvalitnější kádr v republice. Nejlépe o tom asi hovoří následující jména: Schmucker, Viktor, Kohlík,

Janoščin, Šón, Lichtnégl, Bubník, Jankulovski, Brada, Zelinka, Bouška, Húščava, Ševčík a další. Kromě toho mělo Brno i další důležitý prvek (dosud nezmiňovaný) nezbytný pro úspěšné působení - nový stadion Za Lužánkami, který byl zprovozněn koncem roku 1953. Kromě ligy se na něm mohly konat i mezistátní zápasy - ten premiérový v roce 1955 znamenal vítězství 3:2 nad Rakouskem. Zvláštností je, že ligové premiéry se stadion dočkal až o dva roky později. Navíc ji neobstarala Zbrojovka, která se jeho hlavním uživatelem stala až po roce 1960.



Obr. 3. Stadion Za Lužánkami v roce 1953

Nadějné ročníky 1962-63 a 1963-64 zbrzdila další sezóna. Jedenácté místo ze čtrnácti účastníků povzbudivé nebylo. Postavení mužstva bylo vzhledem ke slavným jménům nedostatečné a zlepšení nepřinesl ani nový trenér - v té době už věhlasný Karel Kolský. Desáté místo zachránilo až dvanáct nerozhodných výsledků, protože sezóna 1965-66 přinesla jen hubených pět výher. Mezi fanoušky se začaly šířit informace, že někteří hráči ochotně přepouštějí nějaké ty body potřebnějším mužstvům. Další pořekadlo „tak dlouho se chodí se džbánem pro vodu, až se ucho utrhne“ mělo za následek nejprve zázračnou remízu na půdě stejně ohroženého Prešova a vítězství 3:1 nad Hradcem znamenající záchranu v ročníku 1965-66, ale hlavně nezadržitelný sestup o rok později.

Návrat se podařil až v roce 1971. Přípravu na ligu zahájilo Brno s novými posilami, které začínali s fotbalem v Králově Poli. Tvrdý obránce Jan Klimeš to vzal do Zbrojovky oklikou přes Zlín a Košice, dravý útočník Karel Kroupa si z Brna odskočil na vojnu do Dukly Tábor, kde se o něj intenzivně zajímala Sparta Praha. Hned prvoligová premiéra předčila očekávání. Čtyřicetitisícovou návštěvu umocnila výhra 1:0 nad Slávií. Vystřízlivění přineslo hned druhé kolo a výprask 0:6 v Žilině. Tento debakl jakoby

předznamenal boj o záchranu, který byl naštěstí pro Brňany úspěšný, stejně jako ten další pod vedením nového trenéra Františka Havránka. Brno skončilo dvanácté, jen dva body nad sestupovou propastí. V sezóně 1973-74 už byl brněnský celek desátý a o rok později dokonce čtvrtý za oběma bratislavskými celky Slovanem a Interem a pražskými Bohemians. Výraznou posilou byl útočník Karel Jarůšek, který přišel z Blanska. Pozdější legenda brněnského fotbalu dodnes v klubu působí. Nejprve dvakrát jako trenér, nyní dokonce jako předseda představenstva.

Správnou cestu dokázalo i vítězství v jedné ze skupin Interpoháru. To byl také zatím nejvýraznější poválečný úspěch na mezinárodní scéně, protože v šedesátých letech se brněnskému celku v pěti ročnících Veletržního poháru příliš nedařilo. Nejdále totiž skončil ve třetím kole.

Sezóna 1975-76 začala velmi slibně. Až do 25. kola bylo Brno na špici tabulky, ale nevydařený závěr znamenal pád až na sedmou příčku. Vedení brněnského klubu se rozhodlo k výměně trenéra. Tvrdého kouče Havránka vystřídal dokonalý stratég, nejlepší fotbalista Evropy v roce 1962 Josef Masopust. Jím naordinovaná útočná hravost přinesla své ovoce. Čtvrté místo v sezóně 1976-77 a především rekordních 49 branek v sítích soupeřů bylo odrazovým můstkem k historickému roku 1978. Přestože z Brna po nařízení svazu rozpustit béčka prvoligových klubů odešly desítky skvělých hráčů, nové posily stály za to. Přišel stoper Dvořák z Dukly Prahy a především dva dravé útočné křidelní hroty - ze Zlína Petr Janečka a z Jablonce po dvouleté pauze Jan Kopenec. I fanoušci tuší, že ročník 1977-78 bude mimořádný, jejich návštěvy Za Lužánkami neustále rostou. Na Slávii přišlo opět čtyřicet tisíc lidí, kteří jásali nad výhrou 5:2. A to už předtím dojela do Prahy s třígólovou nadílkou Sparta. Radost na konci podzimu zkazila pouze prohra 1:3 na pražské Julisce s Duklou, ale ani to nezabránilo Karlu Kroupovi, aby převzal korunu určenou fotbalistovi roku 1977. Jaro je v Brně očekáváno s velkým napětím. Pouze tři remízy v Prešově a na horkých pražských půdách na Spartě a Slavii a dvě těsné porážky v Košicích na Lokomotivě a v Trenčíně - to jsou všechny jarní ztráty na cestě za historickým brněnským titulem. O něm rozhodly zejména výhry ve 26. kole nad Slovanem Bratislava 2:1 a o kolo později 2:0 ve Vršovicích nad Bohemians. Stejný výsledek se zrodil i v Brně v utkání s Ostravou. O definitivním potvrzení mistrovského cíle se rozhodlo v předposledním kole v Trnavě. Výhru 1:0 sledovalo deset tisíc brněnských fanoušků, kteří tak mohli začít slavit. Brno mělo náskok čtyř bodů na pražskou Duklu, která byla soupeřem Zbrojovky v posledním kole. Ještě jedna prohra, tentokrát 0:1, už nikomu radost

nezkazila. Mistrovské medaile si tak mohli převzít tito hráči: Hamřík, Svoboda, Jarůšek, Václavíček, Minařík, Klimeš, Pospíšil, E. Došek, Kotásek, L. Došek, Mikloš, Pešice, Večeřa, Hron, Jan Klimeš, Bureš, Kroupa a Hajský. „Zlatým“ trenérem se stal Josef Masopust, kterému pomáhal Viliam Padúch. Historický rekord 45 bodů sice nepadl, ale králem střelců se s 20 brankami stal Karel Kroupa starší.



Obr. 4. Mužstvo 78, které získalo mistrovský titul

Skvělé výkony navíc pomohly některým hráčům do národních týmů. V „A“ mužstvu se objevoval Karel Kroupa a sporadicky i Karel Jarůšek. Nominaci do olympijského celku si vysloužili Josef Mazura, Rostislav Václavíček a Jindřich Svoboda, který svým slavným gólem rozhodl finále olympijského turnaje v Moskvě 1980 proti tehdejší NDR.

Úspěchy Brna se odrazily i v jeho účasti v evropských pohárech. V roce 1978 hrála Zbrojovka Pohár mistrů evropských zemí (dnešní Ligu mistrů - poznámka autora). Po vyřazení maďarské Dózsy Újpest a se probojovala do druhého kola, kde vypadla po remízách 1:1 a 2:2 s polskou Wislou Krakov. Další účast o rok později, tentokrát v Poháru UEFA zajištěném třetím místem v lize, byla nadějnější. Po dánském Esbjergu a islandském Keflavíku čekal Brno ve třetím kole Standart Lutych. Senzační výhra 2:0 v Belgii po brankách Svobody a Jarůška a následná domácí pojistka v podobě vítězství 3:2 zajistila dalšího atraktivního soupeře - německý Eintracht Frankfurt. Ten jarní zápasy začal domácí výhrou 4:1 a Brno toto manko nedokázalo smazat ani domácím výhrou 3:2. O rok později skončilo Brno v domácí soutěži druhé a tak opět mohlo hrát pohár UEFA. Po vyřazení rakouského Lince nestačili brněnští hráči na Real Sociedad San Sebastian, se kterým doma remizovali 1:1 a ve Španělsku mu trochu smolně podlehli 1:2.

Další domácí ligová sezóna 1980-81 znamenala velký propad, který skončil až dvanáctým místem. To už tým netrénoval Josef Masopust, který odešel do Belgie, kde předtím ukončil svoji hráčskou kariéru. Mužstvo po něm převzal Valerián Švec, ovšem ani on a ani jeho nástupce, současný reprezentační trenér Karel Brückner pád brněnského fotbalu nezastavili. Ten skončil až ve druhé lize, pouhých pět let po zisku mistrovského titulu.

A trvalo dlouhých šest let, než se podařilo dovést brněnský celek zpět mezi naši elitu. Ročník 1984-85 sice Brno vyhrálo, jenže nikam nepostoupilo. Brněnský fotbal byl totiž potrestán za skandál z 9. kola. Zbrojovka tehdy jela do Českých Budějovic, které chtěly také postoupit do první ligy. Někteří brněnští funkcionáři se pokusili ovlivnit zápas ve prospěch Brna. Jejich „iniciativa“ se ovšem dostala na veřejnost ještě před samotným zápasem. Verdikt disciplinární komise byl krutý. Brno musí vyhrát druhou ligu, jinak sestoupí do třetí nejvyšší soutěže. A nic na tom nezměnilo ani vítězství Budějovic 2:0. Tým pod vedením Jána Zachara soutěž nakonec vyhrál o šest bodů právě před Českými Budějovicemi, které se mohly radovat z postupu. Brněnský fotbal dovedl zpět do první ligy až trenér František Cipro v roce 1989. Ročník 1989-90 ale mezi ty úspěšné rozhodně nepatřil. Dvanácté místo bylo hodně za očekáváním, ale pořád bylo lepší než umístění v další sezóně. Poslední místo s pouhými dvanácti body znamenalo nejen opětovný sestup, ale především konec jedné dlouhé éry. Klub totiž přestává nosit název Zbrojovka. Další návrat mezi nejlepší celky v Čechách a na Moravě přišel v roce 1992 už s novým názvem FC Boby Brno.

Název Boby souvisel s novým majitelem. Takovou přezdívku má bývalý hokejový obránce brněnské Komety Lubomír Hrstka, který začal podnikat hned po revoluci a to mu umožnilo koupit si mimo jiné i prvoligový klub. U stadionu Za Lužánkami začal budovat zábavní centrum včetně hřiště s umělým povrchem. První ročník pod novým majitelem a současně poslední společný federální přinesl v konečném účtování osmou příčku, ale také finálovou účast v Českém poháru. Sezónu 1993-94 tak Brno zahájilo startem v evropském Poháru vítězů pohárů. Los prvního kola byl k Brňanům poměrně krutý, když jim přisoudil sice atraktivního, ale nemírně těžkého soupeře. Proti německému Bayeru Leverkusen neměli nejmenší šanci. V Německu prohráli 0:2 a doma v odvetě dokonce 0:3.

Brněnskému celku se ale příliš nedařilo ani v lize a tak musel trenér Masopust po oboustranné dohodě přenechat pozici hlavního trenéra svému nástupci Vladimíru Táborskému. Ten jaro zahájil prohrou 0:2 s pražskou Spartou. Tento zápas zahájil

neslavnou éru brněnských hooligans. Jejich agresivní chování přímo na stadionu i v centru města po utkáních se stalo neslavnou součástí dalších utkání. Nelepšila se ani hra týmu a tak došlo k další trenérské výměně. Táboorského nahradil na zbytek sezóny Karel Večeřa, který dovedl Brno na konečnou dvanáctou příčku. Vedení klubu ale už tehdy vědělo, že v létě přijde do Brna trénovat známý zlínský „bouřlivák“ Petr Uličný. Z hráčů posílili kádr například slovenský reprezentační obránce Ján Vidumský a především brankář Luboš Přibyl a záložník Jan Maroši, kteří do brněnského celku zamířili z Olomouce. Uličnému se vstup do sezóny podařil, což mělo za následek, že na stadion chodilo stále více lidí. Slavné vítězství 3:1 nad Spartou po dvanácti letech sledovalo devětadvacet tisíc fanoušků (tolik jich naposledy přišlo na druholigová derby s Drnovicemi nebo Slušovicemi). Zářít začal mladý útočník Marcel Cupák, který byl jedním z mnoha talentovaných odchovanců. Podobným případem byl i René Wagner, který proti Chebu zaznamenal dokonce hattrick a pomohl tak Brnu k třetímu místu po podzimu. Jaro začalo Brno prohrou se Slavií 1:2, kterou ale vidělo v samostatné české lize rekordních 34 770 diváků. Mezi nimi ale byly opět stovky hooligans, jejichž řádění přimělo dokonce vedení města, aby se zabývalo otázkou, zda v Brně ligový fotbal úplně nezakázat. Jaká by to byla škoda ukázali sami fotbalisté, kteří dokázali udržet konečné třetí místo. Tato příčka umožnila start v evropském poháru Intertoto, který byl sice vítanou, ale co se týká cestování únavnou přípravou. Možná i tento aspekt se podepsal na zhoršené výkonnosti. K lepším výkonům nepomohl ani pomalu chátrající stadion, do které se přestalo investovat. Jaro 1996 bylo přece jen lepší, dokonce přineslo další vítězství nad Spartou, které pomohlo ke konečné osmé příčce.

Nová sezóna byla předznamenána trenérskou výměnou. Petr Uličný neodolal nabídce ostravského Baníku a brněnské žezlo předal zpět Karlu Večeřovi. Ten k ruce dostal hned tři asistenty, ovšem především u Radka Běláka a Karla Jarůška komplikovaly jejich trénování další povinnosti v klubu. *Tato anomálie přispěla k tomu, že o brněnském klubu se začalo hovořit jako o uzavřené společnosti, kde se všechno peče takřikajíc pod pokličkou. V poskytování informací veřejnosti se rozhodně lidé ze sekretariátu nepředali* (Růžička, 2004, s. 69). Na stadionu přece jen došlo k úpravě v podobě zrušené škvárové atletické dráhy a vyměněného trávníku. Lidé chodili na fotbal ještě více než předtím. Zápas s Drnovicemi sledovalo 37 tisíc lidí a při utkání se Slavií padl doposud platný český rekord. Remízu 1:1 vidělo 44 120 diváků. Brněnští fanoušci ale o jedno utkání sezóny 1996-97 přišly. Vlna násilností zejména po utkáních zavinila trest uzavření stadionu na

jedno utkání. Zápas proti Teplicím se proto hrál ve Zlíně. Přestože po osmém kole bylo Brno v čele ligové tabulky, prohra 1:4 s Jabloncem odstartovala pokles na konečnou čtvrtou příčku. To ovšem znamenalo účast v evropských pohárech. Postup přes litevský Kaunas přinesl velmi atraktivního soupeře - vídeňský Rapid. A to nejen kvůli působení kanonýra René Wagnera v rakouském celku. Wagner ale nakonec první utkání ve Vídni pro zranění kolene nedohrál, přesto jeho spoluhráči uštědřili Brňanům lekci v podobě porážky 1:6. Debakl naštěstí nepoznamenal brněnský ligový start, který byl okořeněn další výhrou nad Spartou. Podzimní třetí příčka byla sice velmi lichotivá, jenže jaro ji nepotvrdilo. Pouze jediná jarní výhra znamenala propad na konečné desáté místo. To mělo za následek prudký pokles návštěv. Poslední kolo jeho zápas s Českými Budějovicemi přilákal do brněnských ochozů necelých pět tisíc diváků. V srpnu 1998 byl navíc vydražen stadion Za Lužánkami, což odstartovalo nejasnosti kolem podnikání Lubomíra Hrstky.

Pouhá dvě kola ročníku 1998-99 stačila k tomu, aby byl odvolán trenér Večeřa. Jeho nástupcem se stal dosavadní asistent Karel Jarůšek, který ještě před ligou pomáhal Večeřovi při vítězství 5:3 v prvním utkání druhého kola Intertota cupu nad barcelonským Espanolem. Překvapivý postup zhatila prohra 0:2 ve španělské odvetě. Jarůšek nakonec dovedl tým na sedmé místo, což byl vzhledem k finančním problémům klubu úspěch. V příští sezóně byl dokonce vypsán konkurz na celý prvoligový klub. Zablockované přestupy po jeho vyhlášení vyřešilo až splacení pohledávek firmou StavoArtikel. Její ředitel Vladimír Krejčí, který předtím vykonával funkci manažera v nedalekých Drnovicích, se stal novým šéfem výkonným klubu, v čele představenstva pak byl Jaroslav Bubla. Přestože téměř nikdo nepočítal s výrazným zlepšením, figurovalo Brno na konci sezóny na nečekaném 4. místě. Před sezónou 2000-01 odešel útočník Petr Švancara. Slavia za něj dala velmi potřebných dvacet milionů korun. Zbytek kádru včetně obletovaných Jana Poláka, Marka Zúbka a Patrika Siegla se podařilo udržet a tak cíl byl jednoznačný: umístění do třetího místa. Úvodní čtyři prohry a jedna remíza ovšem tyto plány nenaplňovala a to stálo místo trenéra Jarůška. Místo něho byl angažován českobudějovický Pavel Tobiáš, který se na jaře musel obejít bez další opory. Patrik Siegl už dalšímu vábení oloumoucké Sigmy neodolal, což na jaře přineslo potíže se zakončováním. Pouhých devět jarních branek přesto stačilo k záchraně ligové příslušnosti. Trenérský kolotoč pokračoval. Odešel Tobiáš a zpět byl Karel Večeřa. Přestože start byl o něco lepší než před rokem, nedařilo se tak, jak by si vedení klubu představovalo. Trenér Večeřa se netajil zklamáním nad přístupem některých hráčů, který vyvrcholil prohrou 0:6 na Spartě. V zimě přišel do

týmu nadějný slovenský brankář Peter Brezovan, který nahradil Lubomíra Přibyla přeraženého do „B“ týmu. Tam se Přibyl potkal s Janem Marošim, který si nepadl do oka s vedením klubu už dříve. Tým se pohyboval kolem středu tabulky a to mělo za následek pokles návštěvnosti. Poslední kolo s Opavou viděly jen dva tisíce lidí. A to se s kariérou loučil úspěšný reprezentant Miroslav Kadlec.

Sezóna 2001-02 přinesla zásadní změnu. Zápas 3. kola s Hradcem Králové byl posledním na stadionu Za Lužánkami. Ten už totiž nesplňoval zpříšňující se podmínky Českomoravského fotbalového svazu ohledně bezpečnosti. V dražbě ho nakonec za 12 a půl milionu korun získalo konsorcium brněnských podnikatelů, kterého ho později za částku o pět milionů vyšší prodalo městu. V současné době se uvažuje o výstavbě takzvaného národního stadionu, zatím je ale vše ve stádiu příprav podrobné studie.

Město se proto rozhodlo, že brněnskému fotbalu pomůže tím, že za 110 milionů korun opraví stadion v Králově Poli. Ten měl neslavnou premiéru, protože Brno prohrálo s Bohemians Praha 0:3. Začala se tak psát další etapa brněnského fotbalu.

2.1.2 Čísla z historie fotbalu 1. FC Brno a. s.

Předligová mistrovství: před 1. světovou válkou se hrálo o mistra Českého svazu fotbalového (ČSSF). Mistrem Moravy se hned v prvních dvou ročnících v letech 1912 a 1913 stala Moravská Slavia Brno, která pak bojovala s nejlepšími celky Čech Spartou Praha a Slavií Praha.

V roce 1922 se naposledy hrálo o mistra ČSSF vyřazovacím způsobem. Mistrem západomoravské župy se stal celek SK Židenice, který hned v prvním vyřazovacím kole podlehl Hradci Králové 1:6.

V amatérském mistrovství Československa, které se hrálo po zavedení profesionalismu od roku 1925 po do roku 1930, dosáhly Židenice jednou na titul a to v sezóně 1925-26.

Ligová soutěž: Brněnský klub vybojoval pod velkým množstvím názvů od roku 1930 v nejvyšší ligové soutěži jeden mistrovský titul, jedno druhé a čtyři třetí místa. V historické tabulce všech klubů to znamená 7. místo (5. v samostatné lize po rozdělení se Slovenskem od roku 1993). K datu 31. 12. 2003 byla celková historická bilance Brna následující: 1335 zápasů, 494 výher, 312 remíz a 529 proher s celkovým skóre 2035:2190.

Nejúspěšnějším střelcem je doposud Karel Kroupa starší se 118 góly. Následují Petr Janečka 636 gólů, Karel Lichtnégel 58 gólů, Vítězslav Kotásek 56 gólů a Karel Jarůšek s 51 góly.

Rekordmanem v počtu zápasů za Brno je současný obránce Petr Křivánek s 316 starty, následují Rostislav Václavíček s 289 utkáními, Karel Kroupa starší má 277 zápasů a Vítězslav Kotásek 271 startů (údaje k 31. březnu 2005 - poznámka autora).

Brněnské ligové rekordy:

Nejvyšší vítězství doma: 8:0, soupeřem byla Jednota Trenčín v sezóně 1975-76

Nejvyšší vítězství venku: 9:2, soupeřem byl SK Pardubice v sezóně 1945-46

Nejvyšší prohra doma: 1:6, soupeřem byl ŠK Bratislava v sezóně 1946-47

Nejvyšší prohra venku: 1:9, soupeřem byl SK Plzeň v sezóně 1939-40, Slavia Praha v sezóně 1941-42, Viktoria Plzeň v roce 1948 a ŠK Bratislava v roce 1949

Nejdelší období bez porážky celkem: 12 utkání od 3. do 14. kola v sezóně 1977-78

Nejdelší období bez porážky doma: 47 utkání od 1. kola v sezóně 1978-79 do 5. kola v sezóně 1981-82

Nejdelší období bez vítězství celkem: 14 utkání od 22. kola v sezóně 1963-64 do 9. kola v sezóně 1964-65

Nejdelší období bez vítězství venku: 25 utkání od 1. kola v sezóně 1974-75 do 1. kola v sezóně 1975-76

Nejvíce startů bez přerušení: 280, Rostislav Václavíček

Nejdelší období bez inkasovaného gólu: 473, Tomáš Belic od 24. do 27. kola v sezóně 2002-03

Nejdelší období bez vstřeleného gólu: 602 minut od 30. kola v sezóně 1989 do 6. kola v sezóně 1990-91

Nejvíce gólů v jednom utkání: 5, Šimek v utkání SK Pardubice-SK Židenice 2:9 v sezóně 1945-46

Nejvíce gólů v jedné sezóně: 26, Šimek v sezóně 1945-46

Nejčastější klubový král střelců: 9x, Karel Kroupa starší.

Brněnská ligová jubilea:

1. gól: Rulc v utkání Sparta Praha-SK Židenice 3:2, 27. srpna 1933

100. gól: Průša v utkání SK Židenice-DFC Praha 3:0, 10. listopadu 1935

500. gól: Daněky v utkání SK Židenice-Viktoria Plzeň 2:1, 28. listopadu 1943

1000. gól: Sýkora v utkání Zbrojovka Brno-Dukla Praha 2:1, 18. září 1966

1500. gól: Mikulička v utkání Zbrojovka Brno-Slovan Bratislava 2:1, 13. prosince 1981

2000. gól: Pacanda v utkání Slovan Liberec-1. FC Brno, 3. května 2002

1. zápas: Sparta Praha-SK Židenice 3:2, 27. srpna 1933

100. zápas: SK Kladno-SK Židenice 4:0, 27. srpna 1933

500. zápas: Zbrojovka Brno-Jiskra Otrokovice 1:0, 15. listopadu 1964

1000. zápas: Sparta Praha-Boby Brno 3:0, 8. listopadu 1992

1. vítězství: Čechie Karlín-SK Židenice 1:4, 22. října 1933

100. vítězství: SK Židenice-Baťa Zlín 6:2, 9. dubna 1944

250. vítězství: Zbrojovka Brno-Slavie Praha 1:0, 24. února 1975.

Členové ligových kanonýrů: Karel Kroupa st. se 118 góly a v jiných dresech Petr Janečka se 105 góly (63 ve Zbrojovce Brno a 42 v Bohemians Praha) a René Wagner se 106 góly (36 v Brně a 70 v Rapidu Vídeň. Údaje jsou platné k 31. březnu 2005 – poznámka autora).

Domácí pohárová soutěž:

Český pohár 1940-1946: nejdále došel tým SK Židenice do semifinále v roce 1941, kde podlehl Slavii Praha.

Československý pohár, Český pohár, Pohár Českomoravského fotbalového svazu: největší úspěch přišel hned v prvním ročníku 1960, kdy celek Rudé hvězdy Brno zvítězil. Dalším nejvýraznějším úspěchem je druhé místo v ročníku 1992-93. Celková bilance Brna do roku 2004 je 136 utkání, 70 výher, 23 remíz a 43 proher s celkovým skóre 312:177.

Pohároví střelci: Štěpán 13 gólů, Krejčíř 11 gólů, Kukleta a Švancara 10 gólů, Soldán a Vycpálek 8 gólů, Šulc 7 gólů.

Pohárové rekordy:

Nejvyšší vítězství: 14:1, soupeřem byl SK Hodonín v roce 1941

Nejvyšší porážka: 0:5, soupeřem byla RH Cheb v sezóně 1985-86

Nejvíce gólů v jedné sezóně: 11, Štěpán v roce 1941

Nejvíce gólů v jednom utkání: 5, Vycpálek v utkání s SK Židenice-SK Hodonín 14:1 v roce 1941.

Evropské pohárové soutěže:

Středoevropský pohár: Celek SK Židenice startoval ve třech ročnících:

1935, 2. kolo, vypadnutí s Ferencvarosem Budapešť (doma 4:2, venku 1:6)

1936, 2. kolo, vypadnutí s Interem Milán (doma 2:3, venku 1:8)

1938, 1. kolo, vypadnutí s Ferencvarosem Budapešť (doma 3:1, venku 0:3).

Ve Středoevropském poháru nastoupili nejčastěji Pospichal a Rule, kteří odehráli všech deset utkání. Ta měla celkovou bilanci čtyři výhry, jednu remízu a pět proher. Nejlepším střelcem se stal Průša se šesti brankami.

Pohár mistrů evropských zemí: Brno ho hrálo pouze jednou v sezóně 1978-79. Po postupu z 1. kola po remíze 2:2 doma a vítězství 2:0 venku s Dozsou Ujpest (doma 2:2, venku 2:0) vypadla Zbrojovka Brno ve 2. kole s Wislou Krakov (doma 2:2, venku 1:1). Nejlepším střelcem byl Karel Kroupa starší se třemi góly.

Pohár vítězů pohárů: Tento pohár hrálo Brno dvakrát, poprvé to byla Rudá Hvězda v sezóně 1960-61, která vypadla ve 2. kole s Dinamem Záhřeb (doma 0:0, venku 0:2) a podruhé Bobby v sezóně 1993-94. Tehdy Brno vypadlo hned v 1. kole s Bayerem Leverkusen (doma 0:2, venku 0:3).

Veletržní pohár, Pohár UEFA: Brno se zúčastnilo 7. ročníků. Nejprve ho hrálo pět roků po sobě v období let 1962-1967, kdy se nejdále dostalo do 3. kola. V sezóně 1963-64 ztroskotalo na FC Lutych, se kterým prohrálo třetí rozhodující utkání 0:1 a v sezóně 1965-66, kdy vypadlo s celkem Dunfirmline (doma 0:0, venku 0:2). V sezóně 1979-80, kdy už nesl pohár název UEFA, se Zbrojovka probíjela až do čtvrtfinále, kde nestačila na Eintracht Frankfurt (doma 3:2, venku 1:4). Poslední účast se váže k ročníku 1980-81, kde Brno skočilo ve 2. kole po vypadnutí se Realem Sociedad San Sebastian (doma 1:1, venku 1:2).

Celková bilance ve Veletržním poháru je 31 utkání, 16 výher, 3 remízy a 12 proher s celkovým skóre 52:37. Nejvíce startů si připsali Karel Komárek Miroslav Vítů, kteří nastoupili v 18 utkáních. Nejlepším střelcem se stal Karel Lichtnégl se šesti góly.

Pohár Intertoto: Tento pohár získal oblibu především po roce 1995, protože od tohoto roku z něho lze postoupit do poháru UEFA. Brno se o to pokoušelo pětkrát, ale vždy neúspěšně. Nejdále se dostalo v roce 2003, kdy vypadlo ve 4. kole se španělským FC Villarrealem (doma 1:1, venku 0:2).

Pohárové rekordy:

Nejvyšší vítězství doma: 6:0, soupeřem byl Esbjerg BK v Poháru UEFA v sezóně 1979-80

Nejvyšší vítězství venku: 3:0, soupeřem byl FC Vágur v Intertoto cupu v roce 1998

Nejvyšší porážka doma: 0:5, soupeřem byl FC Ašdod v Intertoto cupu v roce 2002

Nejvyšší porážka venku: 1:8, soupeřem byla Amrosiana Milán ve Středoevropském poháru v roce 1936

Nejvíce startů: 22, Karel Komárek

Nejvíce gólů: 8, Karel Kroupa starší.

Brněnští hráči v reprezentaci: Nejčastěji povoláným hráčem do reprezentačního „A“ týmu byl Petr Janečka, 22x (celkem 39 startů). Následují Karel Kroupa st. 21x, Oldřich Rulc 17x, Karel Jarůšek 15x, Vlastimil Bubník 11x, Josef Bomba 5x (celkem 13x), Karel Burkert 5x, Karel Kopecký 4x, Karel Lichtnégl a Marek Zúbek 3x, Antonín Carvan 2x (celkem 14x), Richard Dostálek 2x (celkem 5x), Jan Polák 2x (celkem 4x), Jan Novák, Jindřich Svoboda a František Šterc 2x, Josef Galáb, Petr Křivánek, Josef Kuchař, Antonín Laštovička, Josef Mazura, Jaroslav Moták, Josef Novák a Stephan Pospichal 1x.

Prvním reprezentantem z Brna byl v roce 1924 Jan Novák. Ten nastoupil na olympijských hrách v Paříži proti Turecku a k vítězství 5:2 přispěl jedním gólem. Stal se tedy současně prvním brněnským reprezentačním střelcem. Tím zatím nejlepším je Petr Janečka, který v národním celku vsítil pět gólů (Růžička, 2004, s. 44-58).

2.1.3 Současnost fotbalu 1. FC Brno a. s.

Brněnský klub hraje pod názvem 1. FC Brno a. s. od roku 2002. Sezónu 2001-2002 ještě dohrál jako FC StavoArtikel Brno. V současné době je jeho předsedou představenstva bývalý hráč a trenér brněnského klubu Karel Jarůšek (od 1. dubna 2005). Ředitelem klubu je Radek Bělák. Dlouhodobým cílem klubu deklarovaným na internetových stránkách www.1fcbрно.cz je vybudování klubu, který bude pravidelně bojovat v popředí nejvyšší fotbalové soutěže se snahou zasáhnout i do evropských pohárových soutěží. *Klub bude dále vytvářet podmínky pro výchovu vlastních fotbalistů. K tomuto cíli se chce 1. FC Brno dopracovat spoluprací s brněnskými společnostmi a také vedením města Brna. Ve spolupráci s městem Brnem chce vedení klubu také vrátit prvoligový fotbal do Lužáněk. V plánu je výstavba nového moderního stadionu s parametry pro vrcholná mezinárodní a mezistátní utkání a turnaje. Stadion bude vybudován v místech původního s tím, že kapacita bude minimálně 30 000 diváků (www.1fcbрно.cz). Celkem má společnost 1. FC Brno a. s. 19 mužstev, z nichž je 17 mládežnických.*

Muži zatím hrají na opraveném stadionu v Králově Poli v ulici Srbská. Ten musel být celý přestavěn z původního stánku pro 30 tisíc lidí, na kterém hrával oddíl Královopolská Brno a později SK LeRK Brno před přestěhováním klubu do Prostějova. Stavba byla zahájena v červnu 2001 a už za čtyři měsíce se v Králově Poli hrál ligový fotbal. Stadion nese název Městský fotbalový stadion a město ho brněnskému klubu pronajímá. Jeho celková kapacita je 12 550 míst, z toho jich je 8 050 k sezení. Krytých sedadel je 1 550, nekrytých 6 400. Do sektorů na stání se vejde 4 600 lidí, do tohoto počtu už je zahrnut sektor pro hostující příznivce s kapacitou 600 míst. Novináři mají vyhrazeno 50 sedadel, což je v současné době naprosto vyhovující počet. Rozměry hřiště jsou 105x68 metrů, používané umělé osvětlení má celkem 1200 luxů.



Obr. 5. Stadion na Srbské ulici v Králově Poli

Cena jedné vstupenky na sezení je 100 korun na jeden zápas na krytou hlavní tribunu, nekryté sezení vyjde na 80 korun, pokud jde s rodičem na zápas dítě do 10 let do takzvaného rodinného sektoru, je cena obou vstupenek dohromady 90 korun. Vstupenky do sektoru na stání pak stojí 60 korun. Permanentní vstupenky na jednu sezónu, tedy na 15 domácích utkání, stojí 800 korun na hlavní tribunu, 600 korun na nekryté sedadlo a 500 korun do sektoru na stání. Celkem klub využívá kromě vlastního stadiónu ještě předprodejní místo v Domě Pánů z Lipé na Náměstí Svobody v centru Brna.

Návštěvníci jsou povinni dodržovat návštěvní řád platný od 26. září 2004, který má celkem 19 bodů, mezi nimi například zákaz zakrývání obličeje kuklou, šálou či šátkem. Tento návštěvní řád je kromě stadionu zavěšen také na internetových stránkách klubu.

V čele klubu stojí předseda představenstva Karel Jarůšek, dva místopředsedové Jiří Crha a Roman Pros a dalších jedenáct členů představenstva: Walter Bartoš, Radomír Jonáš,

Jaromír Jukl (jeden ze spolumajitelů klubu), Stanislav Juránek, Miroslav Kadlec, Libor Macek, Petr Obst, Jiří Rulíšek, Vlastimil Sehnal, Milan Venclík a Přemysl Veselý.

Dozorčí rada má kromě předsedkyně Dany Filipi sedm členů. Jsou jimi Václav Božek, Ladislav Býček, Luboš Dobyšar, Vlastimil Ostrý, Pavel Prokop, Stanislav Pros a Jaroslav Stibůrek.

Radek Bělák je kromě funkce ředitele společnosti jejím generálním sekretářem. Mezinárodním manažerem je bývalý dlouholetý člen reprezentačního týmu Miroslav Kadlec, sportovním manažerem pak brněnská legenda Karel Kroupa starší. Společnost celkem zaměstnává 14 lidí, další osoby pracují na dohodu nebo jsou to osoby samostatně výdělečně činné. Z celkového počtu 450 hráčů jich má přesná desetina, tedy 45, podepsané profesionální smlouvy.

Klub kromě známých fotbalových tváří vsadil také na naše poměry nebývale úzkou spolupráci s vedením krajského úřadu i dalšími politiky. Místopředseda představenstva 1. FC Brno Jiří Crha (ODS) je ředitelem Krajského úřadu Jihomoravského kraje, v představenstvu je ještě jihomoravský hejtman Stanislav Juránek (KDU-ČSL), jeho náměstek Milan Venclík (ODS) a také náměstek brněnského primátora Radomír Jonáš (ODS). Dozorčí radě předsedá členka Rady města Brna a mluvčí brněnské ODS Dana Filipi, jejími členy jsou například brněnský zastupitel za KSČM Ladislav Býček, krajský zastupitel za ČSSD Václav Božek nebo poslanec za US-DEU Vlastimil Ostrý.

Klub má čtyři hlavními partnery. Tím generálním je společnost Skanska a. s., dalšími hlavními pak jsou společnosti A.S.A., JMP Brno a Jet Investment. Kromě nich sponzoruje klub ještě 95 firem a společností.

Zatím poslední fotbalovou etapu zahájil klub 1. FC Brno sezónou 2001-02. V ní obsadil „A“ tým v první lize deváté místo se zajímavou bilancí 10 výher, 10 remíz a 10 proher. Nejlepším střelcem týmu se stal ofenzivní záložník Milan Pacanda se 13 góly, což stačilo na celkově 3 místo v tabulce všech ligových střelců za kanonýry z Liberce Štajnerem s 15 góly a Nezmarem se 14 góly. Oporou byl současný mezinárodní manažer obránce Miroslav Kadlec a výrazně se prosazoval i současný hráč Liberce a reprezentant Jan Polák. V týmu si našli své místo i bývalí hráči reprezentačního týmu do 21 let Zdeněk Valnoha a Marek Zúbek, jejich slovenský kolega Miloš Krško a také účastníci juniorského mistrovství světa v roce 2001 Martin Živný, Petr Musil a Patrik Křap.

Ročník 2002-03 nepřinesl výraznější zlepšení. Špatný začátek sezóny předznamenal už pohár Intertoto, ve kterém Brno vypadlo už v prvním kole s izraelským týmem FC Ašdod. Krutá byla zejména domácí prohra 0:5, kterou nedokázala zmírnit ani remíze 1:1 na půdě soupeře. Po většinu ligové sezóny se brněnský klub pohyboval těsně nad sestupovými vodami a posun na konečnou devátou příčku přinesla až osmizápasová šňůra bez prohry na konci sezóny. Mužstvo, jehož věkový průměr patřil a stále patří k nejmladším v celé lize, vedl už druhou sezónu Karel Večeřa. Tým v sezóně bodoval naplno opět v deseti utkáních, jeden bod za remízu si připsal devětkrát a bez bodů zůstal po závěrečném hvizdu jedenácti zápasů. Výraznější změnu přinesl především brankářský post, kde zkušenou oporu Lubomíra Přibyla vystřídalo po sedmi kolech slovenské duo Tomáš Belic a Peter Brezovan. Oporou zadních řad se stal Aleš Schuster, který si za své výkony vysloužil pozvánku do reprezentačního kádru do 21 let. Nejsilnější řadou se stal útok. Libor Došek se trefil celkem desetkrát, Pacanda sedmkrát a Pavel Šustr pětkrát.

Další sezóna slibovala na jejím začátku výraznější posun směrem nahoru nejen v ligové tabulce. Tým začal velmi dobře už letní pohár Intertoto, kde postupně vyřadil arménský celek FC Kotajk, švýcarský FC Thun a především francouzský EA Guingamp. V semifinále byl nad síly brněnského celku španělský FC Villarreal, který se dostal po finálové výhře nad belgickým Herenveenem až do poháru UEFA. Pohárové zápasy dokázaly zaplnit hlediště a to samé pak pokračovala na začátku ligy. Po úvodních čtyřech kolech a čtyřech vítězstvích bylo Brno v čele ligové tabulky a neporazitelnost mu vydržela až do osmého kola. Čtyři remízy ale předznamenalaly herní útlum, který pokračoval až do konce sezóny. Mužstvo v polovině sezóny převzal na jarní předehrávku s Opavou Stanislav Schwarz, kterému pak do tandemu přibyl Karel Jarůšek. Jejich asistentem se stal Josef Hron. Ještě předtím došlo ale k zásadní změně. Novým majitelem klubu se stal Vlastimil Sehnal. Představenstvo odvolalo dosavadního ředitele Vladimíra Krejčího a jeho pravomoci převzal Radek Bělák. Tým byl podzimu na 9. místě s 21 body. Slabé výkony pokračovaly i na jaře a přispěl k nim i odchod střelce podzimních sedmi branek Libora Doška do Liberce a zranění dalšího útočníka Petra Švancary. Mužstvo posílil jen Jan Nečas. Brno si na jaře připsalo jen devět bodů a to stačilo na poslední nesestupové 14. místo.

Trenérský tandem Jarůšek-Schwarz dostal přesto důvěru i pro zatím poslední ligový ročník 2004-05. Její první polovina se podobala té předchozí jako vejce vejci. Brno si v prvních pěti utkáních dokázalo čtyřikrát připsat plný bodový zisk, jenže pak přišla šňůra jedenácti

zápasů bez vítězství a to stálo oba trenéry krk. Po předehrávaném prvním jarním kole podepsal trenérskou smlouvu Jiří Kotrba. Ten si prosadil příchod zkušeného útočníka Lud'ka Zelenky, do Brna se z Ostravy vrátil Marek Zúbek a výrazná posila přišla ze Slovenska. Přetahovanou s Olomoucí o reprezentanta Slovenska Mariána Hada se podařilo managementu Brna vyhrát a nová akvizice se ukázala hned v prvním utkání na půdě Slovácka, kde připravila gól pro Zelenku. Pak ale přišla série remíz a proher, ta poslední 24. dubna doma s Olomoucí 0:1. V současné době (k datu 24. dubna 2005) je odehráno 24 kol a Brnu patří zatím 14. příčka s 21 body (brněnský tým měl o jeden zápas méně - poznámka autora).



Obr. 6. Současný „A“ tým 1. FC Brno a. s.

Profesionální fotbal ale v Brně neznamená jen „A“ tým 1. FC Brna. Záložní „B“ tým totiž hraje druhou celostátní ligu. Příležitost zahrát si kvalitní fotbal tak dostanou nejen hráči z lavičky prvního mužstva, ale i hráči po zranění nebo talentovaní junioři. „B“ mužstvo je zatím pod vedením bývalého dlouholetého ligového obránce Petra Maléře na 7. místě druholigové tabulky.

Zastoupení v 1. celostátní lize má Brno i v dorostenecké kategorii. Starší dorost bojuje v nižších patrech tabulky a po 19. kole mu patřilo 10. místo. Naději do budoucna by mohli znamenat mladší dorostenci, kterým se daří lépe, což dokumentuje prozatím 6. místo. Dorostenecký „B“ tým hraje druhou nejvyšší soutěž - Moravskoslezskou dorosteneckou ligu. Starší dorostenci byli po 19. kole na 6. místě, mladší dorostenci obsadili na konci března dokonce 2. příčku.

Tradičně nejlépe se vede žakovským týmům. Starší žáci vedli ligovou tabulku, mladší byli na 4. místě (umístění platilo k 31. březnu 2005 - poznámka autor). Řada nových talentů

hraje v rezervních žákovských týmech a přípravkách, které také tradičně figurují v čelech svých soutěží. Klub úzce spolupracuje se základní školou v Janouškova v Brně, kam chodí mladí brněnští hráči od 3. do 9. třídy. Podobná spolupráce je i s obchodní akademií ELDO pro hráče od 15 do 19 let. Kromě maturitního studia mohou navštěvovat i několik učňovských oborů.

Dobrou práci s mládeží dokládá také úspěšný dorostenecký halový turnaj O Pohár hejtmána Jihomoravského kraje, jehož pořadatelem je právě klub 1. FC Brno. Turnaj letos v lednu už potřetí přilákal do Brna nejlepší dorostenecké týmy nejen od nás, ale i ze Slovenska a Rakouska. Brněnským dorostencům se podařilo dostat až do finále, kde podlehli pražské Slavii.

2.1.4 Rozhovor s předsedou představenstva 1. FC Brno a. s. Karlem Jarůškem



Karel Jarůšek se narodil 2. prosince 1952 v Brně. Až do roku 1968 bydlel s rodiči v Blansku, odkud odešel do Brna. Fotbal začal hrát až ve 12 letech, předtím ještě hrával hokej. Během jednoho roku už byl ve výběru nejlepších žáků okresu Blansko i výběru Moravu, kde si ho všimli brněnští trenéři. V šestnácti letech přestoupil do Brna, kde hrál téměř až do konce kariéry s výjimkou vojny v letech 1972-73, kterou strávil v Táboře. Ve dvaatřiceti letech odešel do Řecka a s fotbalem skončil v Rakousku, kde pomohl týmu Stockerau až do druhé ligy. Pak odešel do Vídně, kde se stal hrajícím trenér ve Wr. Neustadtu. Po návratu domů se nejprve ujal týmu Tuřan, který se pod jeho vedením dostal do krajského přeboru. Na jaře 1994, kdy Karel Jarůšek působil jako správce na stadionu Za Lužánkami, se stal na šest zápasů asistentem Karla Večeři. Za další dva roky se k trénování brněnského celku vrátil. Absolvoval také trenérský kurz 1. třídy, aby na podzim 1998 převzal po Večeřovi „A“ tým jako hlavní trenér. Po dvou sezónách byl odvolán, na lavičku se pak vrátil v sousedních Drnovicích, odkud odešel do Opavy, aby jí pomohl k postupu do 1. ligy. Už jako senátor Parlamentu České republiky za ODS se nechal přemluvit k návratu do Brna, kde trénoval až do skončení podzimní části letošní sezóny. V klubu ale zůstal jako sportovní ředitel. Od 1. dubna 2005 je novým předsedou představenstva, když nahradil v této funkci Vlastimila Sehnala.

Karel Jarůšek je v historii brněnského fotbalu pátým nejúspěšnějším střelcem s 51 góly. Na svém kontě má 15 reprezentačních startů a jeden gól. Ten se stal poměrně slavným,

protože přispěl k naší výhře v roce 1978 utkání s Itálií a několik let byl součástí znělky sportovně-zpravodajského pořadu České televize Branky-body-vteřiny. Karel Jarůšek bydlí v současné době v brněnské městské části Útěchov, je ženatý a má čtyři děti.

Tento rozhovor, kromě posledních tří otázek, s ním byl veden ještě jako se sportovním ředitelem. Od pátku 1 dubna 2005 zastává funkci předsedy představenstva 1. FC Brno a. s.

Je podle komunikace brněnského klubu v současnosti dostatečná?

To je složitá otázka. Určitě to není stoprocentní, ale na druhou stranu jsou věci, o kterých se strašně složitě komunikuje. Nejhorší je situace před koncem přestupních termínů. Zde musíme být opatrní, abychom neodkryli karty před ostatními kluby. To si může u nás dovolit pouze Sparta, která má tolik peněz, že získá téměř všechny hráče, o které má zájem. V komunikaci uvnitř klubu nevidím problém. Zde jsme blízko sebe, jsme dobře propojeni. Co se týká komunikace vnější, tak je určitě pořád co zlepšovat. Ale musím ze své pozice říci, že to bylo mnohem horší než nyní. My musíme spolupracovat s ostatními kluby v Brně i okolí, jsme na nich doslova závislí, protože oni produkují spoustu talentů. Například takhle se do našeho klubu dostane 70 procent hráčů. A my je musíme přesvědčit, že tomu tak není z pozice nějaké mocenské síly, ale v zájmu celého brněnského fotbalu. Například Pacanda a Švancara začali s fotbalem v ČAFC Židenice, současný reprezentant Polák v Bohunicích, Kolomazník v Komárově a tak dále. Takže taková komunikace je strašně důležitá.

Komunikujete podle nějakého doporučení nebo spíše spontánně?

Určitě spontánně. Mluvím pokaždé s někým jiným o něčem jiném.

Prošel jste alespoň nějakým mediálním školením a využil jste ho nějak?

Ano, když jsem si dělal trenérskou první třídu, tak jsme měli mediální školení v průběhu výuky. To se mi určitě mnohokrát hodilo. Je to určitě dobrá věc.

Jste spokojen s mediální prezentací klubu v současnosti?

Myslím si, že ideální není. A týká se to určitě většiny klubů. Fotbal není v dobré pozici, zasáhla nás korupční aféra, která fotbal velmi poškodila. Samozřejmě s korupcí nesouhlasím, ale ta fotbalová byla na můj vkus až příliš medializovaná. Určitě se tak nepsalo a netočilo o korupci na celnicích. Já jsem před mnoha lety řekl v rozhovoru pro časopis Stadion, že bez korupce se nedá vyhrát ani okresní přebor. Hned jsem byl peskován a ať prý to dokážu. To prostě dokázat nejde, ale věděl jsem, co dokáže rozhodčí

v okresním přeboru udělat za tři stovky. Ale jinak musíme veřejnosti a našim partnerům nabízet to nejlepší. A já věřím, že ta prezentace nejen našeho klubu bude stále lepší.

Jak vycházíte s novináři?

Já myslím, že s novináři jsem nikdy problémy neměl. Vždycky jsem se snažil odpovídat pravdivě ať už jako hráč nebo trenér. Nevyhýbal jsem se jim. Ne, že bych je měl nějak zvlášť rád, ale beru je jako součást celého komunikačního procesu. Co nemám rád, jsou vyjádření typu „ze zdrojů blízkých klubu“. Když prostě něco říci chci, tak to řeknu a když ne, tak to neřeknu. Novináři mě zatím naštváli pouze jednou, když v Blesku napsali úplný nesmysl o tom, že můj pes při tréninku pokousal prsty brankáře Příbyla. Když jsem dotyčnému novináři pak volal, tak mi řekl, že to prý slyšel a že prý ho můžu žalovat. To jsem se neudržel a vynadal mu. Ale to je za ta léta opravdu jediná negativní zkušenost.

Na brněnském klubu je zajímavý nemalý počet politiků v jeho vedení. Vy sám jste byl také senátorem, má to podle vás na chod klubu nějaký vliv?

Žádný radikální vliv to určitě nemá. Oni sami určitě nemají nějaký velký zájem na radikálních rozhodnutích, protože by jim to pak mohli novináři i veřejnost předhazovat. Navíc o těch opravdu zásadních věcech rozhoduje celé představenstvo.

Jste novým předsedou představenstva klubu. Co se pro vás změní?

Budu pracovat dál podle představ mého předchůdce. Musíme udělat ale určitou koncepci práce od mládeže až po první ligu mužů, tak aby klub fungoval co nejlépe. Teď je pro nás nejkritičtější záchrana „A“ týmu v první lize a příprava na lepší příští sezóny.

Budete se nějakým způsobem zaměřovat na komunikaci klubu?

Zaměříme se na to, je to velmi důležité a velmi aktuální, Určitou představu mám, ale potřebuji ji dát nejdříve na papír a seznámit s ní představenstvo.

Využijete nějakým způsobem tuto diplomovou práci?

Já zájem samozřejmě mám, určitě si ji přečteme a vybereme to, co by nám mělo pomoci k lepší práci.

**2.1.5 Rozhovor s bývalým předsedou představenstva 1. FC Brno a. s.
Vlastimilem Sehnalem**



Starosta obce Lipůvka na Blanensku Vlastimil Sehnal se narodil 27. února 1959 jako třetí ze šesti dětí v početné rodině dělníka. Vyučil se v oboru zemědělec-mechanizátor. Podnikat začal v roce 1988. V roce 1990 byl zvolen do Federálního shromáždění ČSFR jako poslanec za Občanské fórum. Poté se začal věnovat komunální politice. V roce 2004 se stal senátorem Senátu České republiky za volební obvod číslo 49. Je členem výkonné rady ODS. 28. září 2003 se stal spoluvlastníkem fotbalového klubu 1. FC Brno, ve kterém vykonával do konce března 2005 funkci předsedy představenstva. Je ženatý, má tři děti a jednu vnučku. Ve volném čase se věnuje charitě, rád létá na lehkých letadlech, mezi jeho záliby patří i architektura.

Tento rozhovor, kromě posledních tří otázek, s ním byl veden ještě jako s předsedou představenstva. Rezignaci na tuto funkci oznámil letos 31. března na valné hromadě klubu, která rozhodla o tom, že jeho nástupcem se stal sportovní ředitel klubu Karel Jarůšek.

Proč 1. FC Brno ještě neumí používat koncepci public relations?

Protože nejsou kvalitní lidi, kteří by vůbec věděli co to public relations je, jak s nimi zacházet.

Víte o nějakém jiném klubu, který koncepci public relations využívá?

Určitě je to Sparta u nás, v zahraničí je to už běžnou záležitostí.

Je vůbec v dnešní době v našem fotbale koncepce PR nutná?

Já si myslím, že jednoznačně je. Ale u nás zatím není využívána ani v případě národního mužstva.

Je brněnský klub připraven na krizovou komunikaci?

Na tuto komunikaci jsme připraveni. Určenou osobou jsem já, i když máme zaměstnaného tiskového mluvčího. Ale ono dobře používat PR je úplně něco jiného než jen stroze informovat veřejnost. V tom vidím v Brně velké rezervy. Nemáme zatím schopné lidi a tak o důležitých rozhodnutích musí informovat předseda představenstva. Ale firma se stále vyvíjí i v tomto ohledu, například hráči mohou klidně mluvit i o svých platech.

Jaké máte vy osobně zkušenosti s novináři?

Co se týká vztahu klub a média, tak jsem přesvědčen, že je velmi dobrý. Zatím jsem ve sportovní branži nepotkal problémového novináře. Za posledních pět měsíců se také zlepšila prezentace našeho klubu v médiích, ale mohlo by to být ještě lepší. Naše představa je dokonce taková, že v regionální televizi by se mělo alespoň jednou denně objevit něco o našem klubu, stejně jako v tištěných denících a v regionálním tisku.

Uvažujete o najmutí specializované firmy na PR nebo to považujete za zbytečné?

Samozřejmě oslovení externí firmy je jedním z řešení. Je to ale pole neorané, u nás to ve sportu zatím vůbec nefunguje.

V čele klubu je senátor, v představenstvu a v dozorčí radě je mnoho předních politiků kraje i města. Je to záměr nebo náhoda?

Podívejte, v Evropě je to zcela běžné, u nás zatím spíše výjimkou. Je to nezbytná budoucnost. Je to jeden z vedlejších mediálních produktů, že v klubu nejpoblárnějšího sportu působí známí politici. Klub byl před bankrotem, o brněnském fotbalu se mluvilo jako o žumpě. Chtěli jsme klubu dodat zpět jakousi vážnost a důvěryhodnost. To si myslím, že se nám povedlo. A zaujalo to i sponzory, kteří se zajímají o to, proč v představenstvu sedí hejtman, náměstek primátora a další politici. Ví, že jimi investované peníze budou pod veřejnou kontrolou.

Jedním z ukazatelů image klubu je počet fanoušků. V Brně jich chodil až desetinásobek současného počtu. Proč návštěvnost tak poklesla?

To není jen případ Brna. Jednou z příčin je celková změna společnosti za posledních patnáct let. Dříve neměli lidé o víkendů co na práci. Fotbal byl navíc znevážen. Svaz řídil například člověk, který bankám nevrátil stamilionové dluhy, takže lidé získali dojem, že fotbal je jeden velký podvod, k čemuž pomohlo i přehlížení korupce. Dalším momentem jsou malé investice do infrastruktury na stadionech. Lidé navíc začali chodit do divadel, ta nabídka kulturního a sportovního vyžití je prostě mnohem širší. Změnit se musí i samotné myšlení fotbalistů, kteří se tváří jako primadony a myslí si, že na ně budou lidé chodit, i když budou prohrávat. V tomto nás čeká několikaletá práce. A určitě nám neprospělo stěhování do Králova Pole, protože kromě tradice byla Za Lužánkami mnohem lepší dopravní obslužnost.

Brno léta patří ke klubům, která má jedny z nejlepších žákovských mužstev v republice. Přesto se to později v mužích neprojeví. Čím si myslíte, že to je?

Za prvé se nikdo nesnažil koncepčně prosadit muže trvale mezi naši špičku, klidně mohu říci, že to byly jenom kecy. Dříve na tom byly záci opravdu dobře, bylo to zásluhou pana Františka Harašty. My už jsme přebírali jenom torzo, které fungovalo nějakou setrvačností, to nikdo neviděl. Za druhé se objevily v první lize kluby typu Drnovic, Blšan, které mohou kupovat hotové hráče a tam se ten rozdíl smazává.

V čem vidíte ještě rezervy?

Například v počtu sponzorů. Jsme samozřejmě rádi za ty, které máme, ale v regionu je celkem 2000 firem, takže možnosti jsou mnohem větší.

Vy jste se rozhodl na konci března opustit funkci předsedy představenstva. Proč?

Tím hlavním důvodem je moje pracovní vytíženost. Už jsem také nechtěl řešit takové záležitosti jako podepisování koupě hřebíků a podobně. Zůstávám nadále jako člen představenstva, který si nechal ve své kompetenci přestupy, smlouvy s partnery a podobně.

Zůstáváte tedy stále i spolumajitelem klubu?

Ano, v tom se nic nemění. Podobně je na tom i bývalý místopředseda a také jeden ze spolumajitelů pan Jukl, který nadále povede celou mládež. Chtěli jsme posílit role vlastníků a nechtěli jsme vytvářet další funkci místopředsedy, proto jsem se tak rozhodl.

Váším nástupcem ve funkci předsedy představenstva stal Karel Jarůšek. Proč jste si vybral právě ho?

Je znalý v klubu, zná všechno dokonale od odjezdů týmů na tréninky až po běžnou agendu.

2.1.6 Rozhovor s místopředsedou představenstva 1. FC Brno a. s. Jiřím Crhou



Ředitel Krajského úřadu Jihomoravského kraje Ing. Bc. Jiří Crha se narodil 21. dubna 1960. Vystudoval elektrotechnickou fakultu VUT v Brně, dále Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy univerzity v Brně. Od roku 1988 pracoval jako vedoucí měrového střediska Metry Blansko, v roce 1992 se stal vedoucím kanceláře přednosty Okresního úřadu Blansko, o tři roky později se stal jeho přednostou. V roce 2001 ho po předchozím souhlasu krajské rady jmenoval hejtman Jihomoravského kraje do funkce ředitele Krajského úřadu. Od podzimu 2003 je místopředsedou představenstva 1. FC Brno a. s. Je členem ODS. Bydlí v Blansku, je ženatý a má dvě dcery.

Má klub 1. FC Brno zpracovanou koncepci PR?

My samozřejmě komunikujeme s novináři i veřejností včetně fanoušků, ale jinak musím říct, že je v této oblasti rezerva.

Počítáte s tím, že by se tato koncepce vytvořila a využívala?

Samozřejmě, že s tím počítáte, protože i našemu hlavnímu sponzorovi se nelíbí, že jsme v médiích poměrně málo prezentováni. Na této úrovni musí být komunikace lepší.

Víte o nějakém prvoligovém fotbalovém klubu, která má zpracovanou koncepci PR?

Tak předpokládám, že určitě ji má Sparta, je to vidět i na její prezentaci. Je to jediný klub, který hraje Ligu mistrů, její zápasy jsou pravidelně v televizi, takže ta už nějakou koncepci mít musí.

Musí mít vůbec podle vás u nás fotbalový klub koncepci PR?

Jsem přesvědčen, že ano, vždyť je to předpoklad i toho, že na fotbal budou chodit fanoušci.

Je klub 1. FC Brno připraven na takzvanou krizovou komunikaci v souvislosti například s otázkami korupce?

Ve vedení klubu je spousta lidí, kteří komunikují pravidelně i s novináři o nepříjemných věcech, takže v tomto směru jsem přesvědčen o tom, že na to klub připraven je.

Jaké jsou vaše zkušenosti s novináři z pozice místopředsedy představenstva prvoligového fotbalového klubu?

Z tohoto pohledu musím říci, že malé. Je logické, že novináři a veřejnost chtějí informace především po předsedovi představenstva. Pokud není přítomen, tak s médii mluvím já, jako například při utkání Sparta - Brno.

Měl by si klub podle vás řídit komunikaci sám nebo je výhodnější a lepší nějaká externí komunikační firma?

Myslím si, že lidé v klubu by to měli umět zvládnout sami.

1. FC Brno je trochu výjimečný klub v tom, že v jeho vedení je několik politiků, v představenstvu jsou to především čelní představitelé Jihomoravského kraje. Proč vůbec kraj vstoupil do fotbalu tak razantním způsobem?

To, že jsou v čele fotbalového klubu lidé jako uvolnění politici nebo já jako ředitel, to ještě neznamená, že s tímto klubem spolupracuje krajský úřad jako celek. To musíme oddělit. Když si vezmeme, kolik peněz jde z krajského rozpočtu do fotbalu, tak je to téměř nula.

Když chtělo zastupitelstvo uvolnit pro 1. FC Brno dvoumilionovou dotaci, tak toho byly hned plné noviny, proto jsme raději od tohoto záměru ustoupili. Například krajský úřad v Karlových Varech dal letos hokejistům dotaci pět miliónů korun, k tomu se připojilo město s dvaceti milióny, fotbalistům Hradce Králové přispělo stejnou sumou také město. Samozřejmě lze připustit, že volba osob z krajského úřadu do čela brněnského klubu byl určitý záměr. Vnímám to tak, že tyto osoby dávají klubu určitý image. Pokud se týká mě, tak já mám fotbal hrozně rád, hrával jsem ho, je to můj koníček. Myslím si, že naše působení v čele klubu pomáhá k jeho průhlednějšímu hospodaření. Přece jen jsou osoby veřejně známější jakousi větší zárukou pro případné sponzory.

Ten záměr působit v představenstvu vzešel z vaší strany nebo ze strany klubu?

Byli jsme osloveni. Já jsem tuto nabídku velice rád přijal. Na první ligu v Brně jsem stejně chodil, navíc kromě samotného hraní jsem už předtím působil jako funkcionář u fotbalistů Metry Blansko.

Jaké jsou vaše pravomoci v klubu? Nemají spíše reprezentativní podtext?

Myslím, že u mě to funguje jako v každé jiné akciové společnosti. Není to samozřejmě tak, že bych mohl rozhodovat sám o přestupech, to je vždy kolektivní rozhodování, ale jsou schůzky například s hlavním sponzorem, nebo s ředitelem klubu, na kterých vedení zastupuji.

Víte o jiném kraji, ve kterém jsou představitelé krajské samosprávy v čele nějakého významného sportovního subjektu?

Nějak jsem to nezkoumal, ale například vím, že v Liberci je ve fotbalovém klubu předsedou představenstva poslanec pan Ježek.

Může mít vaše působení ve fotbalovém klubu naopak nějaký přínos pro vaši práci na krajském úřadě?

To si myslím, že ne. A kritiky tohoto spojení chci ujistit, že to moji práci nijak nenaruší, protože pro fotbal pracuji ve svém volném čase.

Jste pro větší podporu sportu ze strany krajských úřadů?

O tom jsem samozřejmě přesvědčen. Nechci ale tvrdit, že by měl podporovat profesionální kluby. Ale sám vím, kolik stojí práce s mládeží. Je to velká část klubového rozpočtu, takže

zde si pomoc představit umím. Samozřejmě to nemůže být na úkor důležitějších věcí, jako například financování nemocnic, ale jsem přesvědčen o tom, že sportující mládež si naši podporu zaslouží.

2.1.7 Rozhovor s prvním místopředsedou Českomoravského fotbalového svazu

Pavlem Mokrým



První místopředseda Českomoravského fotbalového svazu Pavel Mokrý se narodil 15. 6. 1954. Fotbal hrával aktivně v oddíle RAFK Rajhrad. Po skončení aktivní činnosti se dal na dráhu rozhodčího, pracoval ve sportovně-technické komisi Okresního fotbalového svazu Brno-venkov a později v komisi rozhodčích Jihomoravské fotbalové župy. Od roku 1994 vykonával funkci předsedy Výkonného výboru Jihomoravské fotbalové župy a byl rovněž předsedou Komise rozhodčích na Moravě a ve Slezsku. V roce 1999 byl zvolen předsedou Řídící komise fotbalu pro Moravu a Slezsko a členem Výkonného výboru Českomoravského fotbalového svazu. Od roku 2001 vykonává funkci předsedy Výkonného výboru Jihomoravského krajského fotbalového svazu a na valné hromadě v červnu 2001 byl zvolen 1. místopředsedou Českomoravského fotbalového svazu. Je ženatý, bydlí v Popůvkách v okrese Brno-venkov, kde pracuje jako osoba samostatně výdělečně činná.

Má Českomoravský fotbalový svaz zpracovánu koncepci public relations?

Ano, máme takzvaný Komunikační manuál. Je to interní materiál, který mají funkcionáři fotbalového svazu, odborní ředitelé a samozřejmě členové výkonného výboru k dispozici.

Je tento materiál dostačující?

K tomu, aby každý věděl kdy a k čemu se má vyjádřit, tak ano. Jsou samozřejmě situace, kdy tento manuál nelze vždy přesně dodržet. Mám na mysli například korupční aféru.

Jak je to světě? Mají fotbalové svazy nějaké komunikační koncepce?

Velmi podobný materiál jako my mají ve Švýcarsku. Například ale portugalský svaz nemá žádný manuál ani PR koncepci. Záleží to asi případ od případu.

Jak je na tom svaz s krizovou komunikací? Jde o už zmíněnou korupční aféru nebo o nečekaný konec reprezentační kariéry kapitány Pavla Nedvěda.

Musím přiznat, že korupční skandál vedení svazu velmi zaskočil. Podle toho také vypadaly první reakce, které byly mnohdy nešťastné. Také kauza Pavla Nedvěda byla velmi citlivá, musela na to reagovat celá řada lidí od trenéra reprezentace až po generálního sekretáře svazu a zcela zbytečně se diskutovalo o věcech, o kterých se mluvit vůbec nemuselo.

Jak na to budete reagovat v příštích měsících?

Najali jsem si specializovanou agenturu TV Praha, kterou vede bývalý mluvčí prezidenta Ladislav Špaček. Tato agentura u nás měla už tři školení zaměřené právě na krizovou komunikaci.

Jak hodnotíte prezentaci prvoligových klubů na veřejnosti a v médiích?

Obecně si myslím, že celkově ta prezentace není příliš dobrá. Dlouho byla oblast PR v kopané velmi podceňovaná a právě proto se jí teď začala věnovat zvýšená pozornost. Jsou zde velké rozdíly mezi klubem, který hraje pohárové soutěže, čímž myslím Spartu Praha a kluby, které hrají ligu na své regionální úrovni a ten zájem o prezentaci u nich není příliš velký. Zde mě napadají třeba Opava nebo Drnovice.

Jste připraveni v případě zájmů klubům v oblasti komunikace nějak pomoci?

Určitě, fotbal je tak velký fenomén, že jim rádi pomůžeme. Nemůžeme jim samozřejmě nic přikazovat, jsou to samostatné subjekty, ale taková základní koncepce se jim může zpracovat. Jinak si myslím, že každý prvoligový klub by koncepci PR měl mít. Obraz fotbalu totiž u nás není dobrý. Zasáhla ho ona zmíněná korupční aféra a tak nás čeká strašně moc práce, aby se ten obraz zlepšil.

Jaké máte zkušenosti s novináři?

Musím říci, že právě korupční aféra byla nejen naší jakousi prověrkou, ale současně prověřila i novináře. Někteří informovali objektivně, jiní méně a část z nich si z toho udělala doslova vlastní džob. Nejméně korektní články byly asi v deníku Sport, který fotbal hodně poškodil, přestože jsme několikrát jednali s vydavatelem tohoto deníku. Byli jsme ujištěni, že Sport přehodnotí svůj přístup, ale zřejmě zvítězila ekonomická stránka věci, protože náklad deníku vzrostl natolik, že majitelům vydělal podle mých informací šedesát až osmdesát milionů korun za rok. Ale i taková Česká televize, která by měla být trošku nad věcí, se v případě zveřejnění policejních odposlechů nezachovala zrovna nejméně.

Změní svaz po blížících se volbách nějak koncepci PR?

Vedení fotbalového svazu není určitě se současným fungováním PR spokojeno. Mají je na starosti sice lidé mladí, lidé vzdělaní, ale bohužel se ukázalo, že nejen jejich praxe, ale ani tolik důležité vztahy s novináři nejsou nejlepší. Určitě přijdou změny nejen strategické, ale i personální.

2.2 Současná komunikace 1. FC Brno a. s.

2.2.1 Prezentace 1. FC Brno a. s.

Současná prezentace klubu 1. FC Brno je podobná jako ve většině prvoligových klubů. To znamená, že informace o dění v klubu se mezi veřejnost dostávají nejvíce prostřednictvím médií. Protože hlavním produktem klubu je fotbal, tak nejvíce o této společnosti informují sportovní deníky, časopisy a sportovní relace v televizi a rádiu. Stále více informací přináší i Internet a samozřejmě i zpravodajské agentury. Jsou ovšem i témata, která se objevují i mimo sportovní stránky a příspěvky. V případě brněnského klubu to byly v poslední době dvakrát senátní volby, protože senátorem byl nejprve současný předseda představenstva, tehdy trenér prvoligového týmu Karel Jarůšek a vloni na podzim se stal senátorem jeden z majitelů a donedávna předseda představenstva Vlastimil Sehnal. Úplně čerstvým tématem novinových a televizních zpráv je dluh klubu vůči městu za pronájem stadionu v Králově Poli ve výši 1 300 000 korun, který klub musel nyní uhradit.

Vedení klubu má samozřejmě zájem na co největší prezentaci v médiích. V ligové sezóně se o klubu píše samozřejmě více než v letní a zimní přestávce. Největší frekvence zpráv, článků, rozhlasových a televizních spotů je vždy po každém ligovém utkání. O něm informují ve větší či menší míře všechny deníky, sportovní týdeníky a prakticky všechny rozhlasové a televizní stanice. Záleží samozřejmě na orientaci novin. Nejvíce článků se objevuje pravidelně v deníku Sport, který každému ligovému kolu věnuje několik stran a každému utkání několik článků. A to i třetí den po utkání. Také v dalších dnech hraje fotbal v deníku Sport prim, takže se například v pátek můžeme dočíst o připravenosti klubů na víkendový zápas. Hodně prostoru věnuje ligové kopané také MF Dnes, která články o klubu přináší kromě sportovní přílohy navíc i v přílohách Brno a Jižní Morava. Brněnskému klubu se poměrně úzce věnuje i regionální deník Rovnost. Fotbalovou přílohu má v úterý i Právo, které se v ní vrací k utkáním posledního kola. Ostatní deníky jako Lidové noviny a Hospodářské noviny přinášejí většinou pouze krátké právy o průběhu

utkání. O jednotlivých klubech píše pouze v případě nějakého zajímavého přestupu nebo jiné mimořádnější události.

Z rádii se o klubu 1. FC Brno nejčastěji mluví o víkendu v průběhu fotbalového zápasu v Českém rozhlasu, který na stanici Radiožurnál přináší přímý přenos z průběhu druhého poločasu. Výsledek se pak posluchači dozvědí z každé pravidelné relaci na všech stanicích. Mediálními partnery 1. FC Brno jsou brněnská rádia Impuls, Český rozhlas Brno, Kiss Hády, Petrov a brněnská kabelová televize TV B1, které podporují klub především pozvánkami na utkání. V televizi věnuje nejvíce prostoru - kromě přímých přenosů na Nově (podle údajů agentury ATO-Mediaresearch byla v květnu 2002 průměrná sledovanost lidí starších jak 15 let kolem 550 tisíc diváků) a na Primě (průměrná sledovanost kolem 400 tisíc lidí nad 15 let) - Česká televize v nedělním pořadu Dohráno (průměrná sledovanost kolem 110 tisíc diváků ve věku starším 15 let). Zde je z každého utkání reportáž ve stopážci asi minuta a půl a také výpovědi zajímavých aktérů o rozhodujících momentech zápasů, které se nazývají file. Samozřejmě jsou kratší reportáže v pravidelných relacích Branky, body, vteřiny (průměrně je vidí asi 700 tisíc lidí od 15 let věku) a ve Zprávách. Stejnou podobu mají v hlavních zpravodajských relacích i reportáže na Nově (sledovanost až 2 milióny lidí ve věku od 15 let) a na Primě, kde je v průměru sleduje 820 tisíc lidí starších 15 let (ATO-Mediaresearch). Aktuální zpravodajství včetně velmi rychlých výsledků a sestav přináší o zápasech Gambrinus ligy i sportovní zpravodajství České tiskové kanceláře.

Zde jsou některé statistiky za minulé měsíce, tak mi je poskytla jednotlivá média. MF Dnes informovala o klubu 1. FC Brno od 5. října 2004 do 5. dubna 2005 ve 107 článcích a reportážích, především v regionálních sportovních přílohách (Archiv deníku MF Dnes). Kromě samotného fotbalu se některé články týkaly změn ve vedení klubu, ke kterým došlo v pátek 1. dubna 2005.

Deníky Bohemia, mezi které patří i Rovnost, přinesly informace o 1. FC Brno jen v měsíci březnu ve 44 článcích (Archiv deníku Rovnost). Týká se to samozřejmě i výsledků všech mužstev od první ligy až po mládež.

Deník Sport referoval o brněnském klubu od 14. října 2004 do konce března 2005 v 78 zprávách a reportážích (Archiv deníku Sport). Tento údaj může být ovšem trochu zkreslený, protože fulltextové vyhledávání neumožnilo vyhledávání výrazu „1. FC Brno“,

proto jsem musel články poměrně složitě vyhledávat přes zadání „fotbal“ a „Brno“. Je zajímavé, že archiv článků podle vyhledávání nemají ani přímo v redakci deníku Sport.

Česká tisková kancelář vydala za stejné období jako deník Sport 52 článků, ve kterých použila výraz 1. FC Brno. Zde jsem započítal i všechny anonce a pozvánky (Archiv České tiskové kanceláře).

Česká televize natočila od poloviny loňského října do konce letošního března o klubu 29 reportáží. Celkem 7 jich odvysílala ve sportovní relaci Branky-body-vteřiny, 12 ve fotbalově-hokejovém magazínu Dohráno a 11 ve sportovní části regionální zpravodajského vysílání Jihomoravský večerník (Archiv České televize). Zde je na místě poznámka, že v ligové přestávce od poloviny prosince do konce února byla frekvence článků a reportáží výrazně nižší než v průběhu sezóny.

Všechna výše zmíněná média referovala samozřejmě i o posledním ligovém utkání před dokončením této práce mezi 1. FC Brno a Slovanem Liberec v neděli 10. dubna 2005. Zveřejněné články i televizní reportáže o utkání jsou součástí příloh této diplomové práce.

Před každým utkáním je na čtvrtek dopoledne svolána tisková konference, na které vedení klubu a trenér informují novináře o přípravách na následující ligové utkání. Této tiskové konference se účastní kolem 12 až 15 novinářů z brněnských redakcí celostátních deníků, rádií a televizí. Novináři obdrží základní tiskové materiály a přichystáno mají i drobné občerstvení v podobě obložených chlebíčků a nealkoholických nápojů. Při vlastním utkání dostanou novináři program k utkání a ofocený Zápis o utkání se sestavami obou mužstev. Novináři mají na brněnském stadionu vyhrazeno celkem 50 míst ve dvou řadách na hlavní kryté tribuně, mohou ale sedět i v novinářské místnosti v této tribuně. Televizní štáby pak průběh utkání natácejí z protější tribuny, kde pro ně byla postavena speciální tribunka. Z občerstvení si mohou novináři vybrat kávu, pivo, nealko nápoje a k jídlu pak sendviče. Po utkání si mohou udělat rozhovory s hráči a trenéry v mix zóně, která je umístěna mezi šatnami obou týmů a pravidlem je i tisková konference s trenéry, kterou moderuje tiskový mluvčí. Na utkání chodí pravidelně novináři brněnských redakcí, pouze v případě důležitých utkání například se Spartou Praha nominují celostátní redakce novináře z Prahy. Při posledním utkání před dokončením této práce bylo na utkání Brno - Liberec 10. dubna celkem 21 novinářů z 15 médií.

Informace je médiím oprávněn podávat tiskový mluvčí Zdeněk Vlach a samozřejmě i předseda představenstva Karel Jarůšek, který se vyjadřuje zejména k citlivějším tématům,

případně jiný určený statutární zástupce, například ředitel Radek Bělák. Rozhovory mohou bez omezení poskytovat i hráči a trenéři, snad kromě důvěrných informací o vnitřních záležitostech klubu, o kterých informuje vedení.

Klub se ale prezentuje i jinak než články v médiích. Má svoji internetovou stránku www.1fcbno.cz. Na ní jsou všechny základní informace od vedení klubu, soupisek týmů včetně realizačních pracovníků, historie i současnosti klubu, výsledcích mužstev cenách vstupného, kapacitě stadionu, předprodeji vstupenek až po on-line zpravodajství z každého prvoligového utkání, které zajišťuje tiskový mluvčí Zdeněk Vlach nebo pracovník oddělení marketingu Martin Novák přímo ze stadionu.

Dalším komunikačním materiálem je šestnáctistránkový program k jednotlivým domácím utkáním. Ten je navíc slosovateľný o 10 cen, které se losují v přestávce mezi prvním a druhým poločasem. Na první straně je vždy uveden soupeř a čas utkání, na dalších dvou stranách jsou pak soupisky obou celků a jejich poslední bilance ve vzájemných utkáních. Čtvrtá strana zpravidla patří referátu o posledním zápase brněnského týmu a celkové ligové tabulce, pátá strana pak informuje o novinkách v klubu a začíná na ní i rozhovor s jedním z hráčů, který pokračuje i na straně šest. Následující strana přináší střelecké tabulky Gambrinus ligy a nabídku propagačních předmětů 1. FC Brno. Prostřední dvoustrana přináší loga všech sponzorů klubu. A protože také další dvě strany jsou věnovány reklamě, fotbalu tak patří opět až strany 12 a 13. Strana dvanáct se věnuje druholigovému týmu mužů, další pak mládežnické kopané a pravidelným střípům z pera vedoucího týmu Antonína Suchánka. Strana čtrnáct obsahuje rozhovor s jedním z členů mistrovského týmu z roku 1978. Předpolední strana los 1. ligy a poslední strana je vyhrazena velké fotografii s autogramem některého hráče Brna. Program ze zápasu 1. FC Brno - FC Slovan Liberec včetně kopie Zápisu o utkání je součástí příloh této diplomové práce.

Ještě se chci v této části zmínit o prezentaci klubu, kterou mu přinášejí fanoušci. Na zápasy jich nyní chodí méně než v minulosti, přesto jsou nedílnou součástí fotbalových zápasů. Ještě nedávno byli vděčným tématem pro psaní článků a natáčení reportáží, protože svými výtržnostmi páchali velké škody na veřejném majetku. Proslulé byly zejména jejich bitky s pražskými a ostravskými fancy. Jejich řádění skončilo nejednou i u soudu, včetně případu napadení štábu České televize (tehdy jsem byl jeho členem jako redaktor) v dubnu 1999 při utkání Brno - Ostrava, které skočilo odsouzením několika výtržníků k podmíněným trestům a veřejně prospěšným pracím. Klub po tomto incidentu připravil

několik setkání s fanoušky, po kterých se jejich výtržnosti snížily na minimum. V současné době po přestěhování klubu do Králova Pole se situace ještě zlepšila.

Jak už jsem uvedl, hlavním prezentačním a propagačním předmětem fotbalového klubu je samotný fotbal, protože kvůli němu klub vznikl. V obchodním rejstříku má uveden následující předmět podnikání:

- organizování sportovních akcí
- reklamní činnost a marketing
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb
- velkoobchod
- maloobchod smíšeným zbožím
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny (www.justice.cz).

Klub se samozřejmě ale propaguje nejen samotnou hrou, články v novinách, zprávami a reportážemi v rádiích a televizi, ale také například logem. Tím je kruh, který tvoří vnější modré pole s nápisem „Fotbalový klub 1. FC Brno“. Vnitřní kruh tvoří čtyři vodorovná pole v bílé a červené barvě, tedy v barvách města Brna. Uprostřed je černobílý míč a ve spodním červeném vodorovném poli je číslice 1913, která znamená vznik fotbalu v Brně.



Obr. 7. Logo 1. FC Brno a. s.

Klubové barvy jsou červeno-modro-bílé a v těchto barvách jsou nejen dresy nebo vlajky, ale také všechny suvenýry, které klub nabízí k prodeji. Celkem je to 16 předmětů od replik dresů (cena 490 korun) až po pohlednice stadionu (cena za kus je pět korun). Toto zboží si

mohou fanoušci nebo sběratelé objednat na internetové stránce klubu nebo přímo na stadionu na Srbské ulici v Brně. Jiný fanshop klub momentálně nemá.

2.2.2 Rozhovor s novinářem deníku Sport Janem Hrabálkem

Mezi nejdůležitější sportovní média patří deník Sport, který je jediným zcela sportovním deníkem u nás s průměrným denním nákladem 68 134 výtisků. Z jeho novinářů píše o brněnském celku fotbalový redaktor Jan Hrabálek.

Jaká je podle vás současná mediální prezentace 1. FC Brno?

Mediální prezentace odpovídá současnému postavení klubu v české hierarchii. Klub se teprve v poslední době dostal ze špatné ekonomické situace a při reformě klubu musel řešit daleko závažnější úkoly. Prezentaci klubu je třeba vidět v několika rovinách. Na úrovni celostátních médií se pohybuje na nižší úrovni, naopak dost prostoru dostává v regionálním tisku, rádiích. Velké rezervy vidím v práci soukromých televizních stanic, především lokálních.

Jsou podle vás dostupné informace o klubu dostačující pro vaši práci?

Informace, které pouští do éteru klub, nejsou pro moji práci dostačující. Současný trend sdělovacích prostředků totiž v drtivé většině směřuje k bulvarizaci. A právě zprávy tohoto charakteru klub většinou úspěšně či neúspěšně tají a novinář si tyto informace musí sehnat z jiných zdrojů.

Jaká je podle vás spolupráce klubu s novináři?

Odpověď částečně souvisí s předchozí otázkou. Co chce klub sdělit, to oznámí jednou týdně na předzápasové tiskové konferenci, co nechce sdělit, neřekne nikdy. Spolupráce má řadu trhlin, které by klub měl v rámci vlastní propagace odstranit.

Co by měl klub v komunikaci podle vás zlepšit?

Především četnost setkání s novináři, které se omezuje pouze na informace o zdravotním stavu a kvalitě nejbližšího soupeře. Klub by měl pro novináře dělat po každém kole neformální setkání, kde by se diskutovalo o zápase, případně se promítlo video. Na setkání by neměli vedle trenéra chybět klíčoví hráči a někdo z vedení. Klub by měl zejména novinářům z regionu nabídnout možnost cestovat na zápasy venku, přizvat je jako hosty třeba na jeden den na soustředění. Pár korun výdajů za tyto položky se klubu vrátí ve

článcích a reportážích, které novinář není schopen udělat „od stolu“ z redakce. Ve výčtu podobných návrhů by se mohlo pokračovat.

Jaká je komunikace klubu v porovnání s jinými kluby, se kterými jste se setkal?

I když předchozí odpověď vyznívá kriticky vůči FC Brno, musím konstatovat, že v porovnání s jinými kluby je prezentace FC Brno na vyšší úrovni, než u konkurence na Moravě. Například Drnovice nepořádaly letos tiskovou konferenci ani před začátkem ligy.

Čekáte nějaké změny v oblasti komunikace po změnách ve vedení klubu?

Já osobně ne. Pan Sehnal byl vůči médiím velmi vstřícný, snad nejvíc ze všech šéfů klubu, které jsem měl možnost poznat. S panem Jarůškem se znám dlouhá léta a naše vztahy byly vždy velmi korektní a upřímné, takže v tomto případě nemám sebemenší obavy o to, že bych se z úst nejvyššího představitele klubu nedozvěděl potřebné informace.

Jak se vám líbí internetové stránky klubu a jak zápasový program?

Zápasový program je podle mě na solidní úrovni, doplnil bych ho jen nějakou soutěží, která by více vtáhla do hry diváky. Zásadnější výhrady nemám ani k internetovým stránkám klubu. Možná by jim prospěly častější on-line rozhovory s kýmkoliv z klubu.

2.2.3 Marketing 1. FC Brno a. s.

Fotbalový klub 1. FC Brno je fungující akciovou společností, která chce uspokojovat potřeby a přání zákazníků, v tomto případě především fanoušků, efektivním a výhodným způsobem, který současně zajistí splnění cílů klubu. Řídí se tedy základními pravidly marketingu jako každá jiná obchodní společnost. Samozřejmě, že sportovní marketing má jisté odlišnosti, například v tom, že sportovní firmy pracují s nadměrným množstvím rizikových faktorů a vytvářejí produkt sportovního úspěchu, jehož složky jsou ekonomické, obchodní, finanční, mediální, marketingové, zdravotní i sociologické a sociální. Analogii lze spatřovat do jisté míry pouze v showbyznysu (Novotný, 2000). Marketing ve sportu je poměrně velkou neznámou, což dokládá i příklad brněnského klubu. Ten zatím nemůže využít toho, že *marketingová koncepce je podnikatelskou filozofií, která vnikla s cílem soutěžit s předcházejícími koncepcemi* (Kotler, 1997, oddíl Marketingová koncepce).

Dva pracovníci marketingového oddělení - ředitel Antonín Suchánek a Martin Novák se snaží zajistit fungování klubu především prostřednictvím jednoho z nástrojů

komunikačního mixu, kterým je *sponsoring*. Další nástroje komunikačního mixu, kromě public relations, jako *reklama*, *osobní prodej*, *podpora prodeje* nebo *přímý marketing* nejsou ve sportu příliš používány.

Sportovní klub je v tomto případě v pozici sponzorovaného subjektu, který chce opatřit finanční zdroje a zabezpečit tak rozvoj činnosti jak v současnosti, tak v budoucnu. Klub pracuje s ročním rozpočtem v rozmezí 60-75 milionů korun. Zhruba patnáct až dvacet procent z této částky je vyhrazeno pro práci z mládeží. Získané dotace od města, státu fotbalového svazu či Sazky se pak pohybují kolem pěti procent částky klubového rozpočtu. Například město dotuje klub ročně částkou 2 300 000 korun. Kromě vlastního chodu společnosti musí klub zajistit platy 14 zaměstnancům, odměny lidem, kteří pro klub pracují na dohodu nebo na živnostenský list a také peníze pro 45 profesionálních hráčů. Těm klub podle profesionální smlouvy hradí další nepeněžní plnění, například pronájem bytu, provoz služebního vozu nebo stravu. Nemalé finanční prostředky vynaloží klub každoročně také za pronájmy a provozy stadionů. Klub nemá v majetku ani jedno hřiště. Od města tedy pronajímá za 1 300 000 tisíc korun ročně stadion na Srbské ulici, jeho provoz pak stojí dalších pět a půl milionu korun. Mládežnická mužstva hostují například ve Velkých Bílovicích (dorost) nebo v Lipůvce (žáci).

Zhruba 30 procent z této částky poskytuje generální sponzor, kterým je akciová společnost Skanska. Klub mu za to garantuje reklamu umístěnou na přední straně dresu, titul generální partner klubu, centrální, pevnou a oboustrannou reklamní plochu na stadionu o rozměru 1x36 metrů, billboard umístěný pod světelnou tabulí o rozměru 2,38x5 metrů, pravidelně se otáčející čtyři reklamní panely umístěné po obvodu hrací plochy, prezentaci v předzápasovém programu, vizuální prezentaci názvu společnosti ve V.I.P. klubu a v press centru, možnost využití hráčů a trenérů pro vlastní prezentační aktivity a prezentaci v rozhlase a na světelné tabuli na stadionu. Společnost pak ještě rozlišuje hlavní partnery podle kategorií A, B a C a další sponzory. Klub celkem podporuje 99 sponzorů, kteří pomáhají naplnit klubový rozpočet, někteří z nich podporují klub dárkovými předměty do soutěže o ceny nebo jinými službami. Jak v rozhovoru uvedl nedávný předseda představenstva a jeden ze spolumajitelů Vlastimil Sehnal, cílem klubu je sehnat další sponzory. Klub k tomu má vhodné podmínky, protože v brněnském regionu zaujímá monopolní postavení. Je jediným prvoligovým fotbalovým klubem ve městě a nejbližší konkurent z Drnovic je vzdálen od města 35 kilometrů. Samozřejmě, že výsadní postavení má jednu nevýhodu v tom, že klub přichází o prvek rivalry v podobě nějakého derby

utkání, které vždy zvyšuje atraktivitu a prestiž zápasu. Fotbalové zápasy jsou navíc pravidelnou sportovní činností, takže každý sponzor předem ví, že klub ho může za jeho peněžní nebo jiný příspěvek propagovat ročně ve třiceti prvoligových utkáních, z nichž patnáct hraje na domácím stadionu. Vrcholový sport má také výhodu v tom, že pro případného sponzora představuje záruku kvality a úspěchu výrobků nebo služeb firmy.

2.2.4 Rozhovor s tiskovým mluvčím Skanska a. s. Ondřejem Šuchem

Generálním partnerem fotbalového klubu 1. FC Brno je stavební společnost Skanska a. s., která podporuje například i hokejový celek pražské Slavie. Tiskovým mluvčím společnosti je Ondřej Šuch.

Proč jste se rozhodli podporovat tak výraznou měrou sport a konkrétně prvoligový fotbalový klub?

Podpora sportu je součástí naší komunikační strategie dlouhodobě. Připravujeme přesun naší velmi významné divize do Brna a při této příležitosti jsme hledali aktivitu, kterou bychom naši přítomnost ve městě zviditelnili. Podpora prvoligového fotbalového klubu pak byla logickým krokem.

Jste s činností tohoto klubu spokojeni?

Nemůžeme suplovat odborné hodnocení sportovních výsledků, jsme ovšem velmi spokojeni s naší prezentací.

Jak by se podle vás měl na veřejnosti a v médiích prezentovat klub?

Budeme samozřejmě rádi, když bude 1. FC Brno symbolem hrdosti města, což pochopitelně záleží na výsledcích a vztahu fanoušků a návštěvníků ke klubu.

Měl by hlavní sponzor nějakým způsobem ovlivňovat prezentaci klubu?

Přímo pouze pokud se týká jeho prezentace. Zprostředkovaně je samozřejmě v zájmu všech partnerů, aby se klub prezentoval co nejlépe. Na dohodě partnerů s klubem také záleží způsob podílu na strategickém řízení klubu a z toho vyplývajícího vlivu na komunikační strategii klubu.

Je podle vás v dnešní době vůbec PR koncepce v českém fotbale nutná?

Určitě, ale měla by být v souladu jednak s marketingem, ale hlavně se strategickým řízením. Bez koncepční komunikace se nedá budovat žádná značka a logo na dresu už není

konec, ale začátek.

Klub 1. FC Brno má ve svém vedení poměrně velký počet politiků. Je to podle vás dobře?

To nám jako partnerům nepřísluší hodnotit.

2.2.5 Porovnání komunikace 1. FC Brno a. s. s ostatními prvoligovými kluby

Při psaní této práce jsem se snažil zjistit, jak jsou na tom s komunikačními strategiemi ostatní prvoligové kluby. Kromě komunikačního manuálu Českomoravského fotbalového svazu, který ale není klasickou koncepcí public relations, se mi nepodařilo nahlédnout ani do jedné strategie PR prvoligového klubu, kterou bych mohl porovnat s mnou navrženou koncepcí. Do patnácti týmů (kromě Brna) jsem proto poslal jejich představitelům nebo tiskovým mluvčím emailem na oficiální stránky klubu celkem sedm dotazů, na které mi odpovědělo pouze pět klubů: Jablonec, Liberec, Slavia Praha, Slovácko a Teplice. Proto jsem žádost o odpovědi opakoval, ale z Blšan, Českých Budějovic, Drnovic, Mladé Boleslavi, Olomouce, Opavy, Ostravy, Sparty Praha, Příbrami a ze Zlína mi ani poté žádné reakce nepřišly. Zde jsou odpovědi z klubů, které na moje dotazy odpověděly.

1. Má váš klub zpracovánu koncepci PR?

FK Jablonec 97 a. s., tiskový mluvčí Jan Žíla: Ano, klubová koncepce PR byla dokončena do své současné podoby v průběhu roku 2004.

FC Slovan Liberec, a. s., tiskový mluvčí Lukáš Váňa: Ano, PR koncepci máme. Její součástí jsou médiaplány vždy na rok dopředu. Koncepce je dlouhodobá.

FK Teplice a. s., obchodní a marketingový ředitel Petr Maxa: Pevnou nemá.

SK Slavia Praha, tiskový mluvčí Alexander Kliment: Vedle ustanovení v profesionálních smlouvách hráčů existují interní dokumenty, které PR koncepci dále upravují.

1. FC Slovácko, výkonný ředitel Ladislav Minář: Náš klub nemá zpracovanou koncepci PR.

2. Pokud ano, využíváte ji? Pokud ne, tak proč a počítáte s jejím vytvořením?

Jablonec: Ano, využíváme. Je zaměřena na několik oblastí, mezi něž patří: 1. klubové internetové stránky, 2. vztah a spolupráce s regionálními a celoplošnými médii, 3. práce

pro sponzory a partnery klubu, 4. spolupráce s partnerskými obcemi FK Jablonce - jedná se o novou spolupráci s celkem osmi obcemi našeho regionu, 5. dokončení rekonstrukce hlavní A tribuny na stadionu na Střelnici, do této oblasti můžeme zahrnout i vytvoření nových prostorů pro fanklub, 6. jednorázové akce FK Jablonec 97: Reprezentační ples (vždy leden), Galavečer FK (červen), Cyklotour (srpen) a Skytour (únor), vytvoření nového klubového maskota - březen 2005.

Liberec: Využíváme.

Teplice: Počítáme.

Slavia: Využíváme ji. Obecně lze říci, že naším cílem je dosáhnout konzistentních výstupů z klubu.

Slovácko: Kromě korupčního problému klubu nebyla nutností. Zatím ne.

3. Víte o nějakém jiném klubu v ČR nebo i v zahraničí, který už PR koncepci má a využívá ji?

Jablonec: Ano, pochopitelně v západní Evropě je PR systém velmi dobře vytvořen a využíván všemi fotbalovými kluby i na nižších úrovních. Vypočítávat jejich práci v oblasti PR je spíše otázka samostatné práce, pro níž tu rozhodně není ani čas ani místo. Pouze poznamenám, že jejich práce v PR zahrnuje i samostatné vlastní televizní stanice. U nás je situace podstatně odlišná především díky dvěma faktorům: 1. výkonu ekonomiky, 2. společenskou úrovní a prestiží fotbalu u nás. Dle mého názoru má velmi dobře PR koncepci zpracovanou AC Sparta Praha, Baník Ostrava a Slovan Liberec.

Liberec: Samozřejmě, public relations využívá většina špičkových klubů. Jsem přesvědčen, že i špičkové týmy naší ligy tuto koncepci mají.

Teplice: Ne.

Slavia: PR koncepci, systém práce s médii a komunikaci s fanoušky má nepochybně zpracován každý větší profesionální klub.

Slovácko: V České republice nevím, ale v zahraničí to určitě funguje.

4. Je podle vás v dnešní době vůbec PR koncepce v českém fotbale nutná?

Jablonec: Naprosto nezbytná. Především pro kluby, které se pravidelně účastní evropských pohárových utkání.

Liberec: Samozřejmě. Veřejnost je pro nás možná důležitější než pro "běžné" komerční subjekty.

Teplice: Ano. V době, kdy je fotbal dost očerňován a existuje spousta negativních informací, ještě víc než kdy předtím.

Slavia: Je nezbytná. Nikdy se ji nemůže podařit naplnit na sto procent, ale cílem musí být neustále se k těmto sto procentům přibližovat.

Slovácko: V případě aféry určitě.

5. Je váš klub připraven na krizovou komunikaci (například v případě takzvané korupční aféry)?

Jablonec: Zvláštní podmínky jsme ani v této situaci nebyli nuceni řešit, vše se víceméně odehrávalo ve standardních mezích.

Liberec: Pochopitelně. Krizovou komunikaci považujeme za jeden z nosných pilířů PR.

Teplice: Ne. Krizové scénáře tu nemáme, vše se řeší aktuálně.

Slavia: Krizové situace lze modelovat do určité míry. Jestliže nastanou, musí se také improvizovat. Nicméně strategii pro období krizových situací připravenou máme.

Slovácko: Momentálně není.

6. Jaké máte vy osobní zkušenosti s PR komunikací a s komunikací s novináři, sdělovacími prostředky?

Jablonec: V podstatě převažují jen dobré zkušenosti. Na vynikající úrovni funguje naše spolupráce s regionálními médii a coby mimopražský fotbalový klub si nemůžeme stěžovat ani na spolupráci s celostátními.

Liberec: Zkušenosti s PR mám. Pracoval jsem 8 let v médiích, z toho 5 let v ČT. Dělal jsem i v PR společnosti. Komunikovat s novináři tedy umím, jsem proto s komunikací s médii spokojen. Nemám negativní zkušenosti.

Teplice: Vesměs pozitivní, ale několikrát se stalo, že byly některé řečené věty vybrány ze souvislosti a pak vyznívaly trochu jinak. Myslím si, že v tomto případě chybí novinářům cit.

Slavia: Bohaté, ze své pozice tiskového mluvčího s nimi jsem v denním kontaktu.

Slovácko: Já osobně mám zatím lepší zkušenosti. Je to tak v poměru sedmdesáti ku třiceti procentům.

7. Je podle vás nutné využívat pro komunikaci mimo klub nějakou externí specializovanou firmu?

Jablonec: V současné době to určitě není nezbytně nutné.

Liberec: Nutné to není, je to ale patrně levnější varianta, než-li platit PR specialistu jako stálého zaměstnance.

Teplíce: Ne. Novináři a veřejnost stejně budou vyhledávat osoby z klubu a nespokojí se s informacemi zprostředkovanými agenturou. Jde tedy o zbytečné náklady.

Slavia: Těžko zobecňovat, záleží na konkrétních případech.

Slovácko: Nutností to určitě není.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že tři z pěti klubů mají zpracovanou koncepci PR a jeden s jejím vytvořením počítá, přičemž všech pět klubů ji pokládá za důležitou. Jasný názor mají v těchto týmech na to, že tvorbu komunikační strategie a její aplikaci není nutné najímat v českém fotbale externí firmu. U představitelů nebo tiskových mluvčích uvedených klubů také jasně převládá spokojenost s novináři.

Odpovědi však nelze brát jako směrodatné v poměru ke všem klubům, protože se domnívám, že většina klubů, které mi neodpověděly, koncepci PR nemá. Právě jejich neochota nebo neschopnost odpovědět za dva měsíce na sedm dotazů ukazuje na to, že o tuto oblast příliš velký zájem nemají. Překvapující je to zejména u Sparty Praha, která má podle většiny dotázaných nejlepší PR koncepci ze všech tuzemských prvoligových klubů. Výkonný ředitel týmu 1. FC Slovácko v odpovědích napsal, že by byl raději pro osobní setkání. Navštívit osobně všech patnáct prvoligových celků kromě brněnského týmu ale nebylo v mých časových možnostech, proto jsem volil cestu emailu prostřednictvím oficiálních klubových stránek.

2.2.6 SWOT analýza 1. FC Brno a. s.

Pro vytvoření koncepce public relations je rovněž vhodné znát silné a slabé stránky včetně příležitostí a rizik, tedy takzvanou SWOT analýzu (Strengths = přednosti, silné stránky, Weaknesses = nedostatky, slabé stránky, Opportunities = příležitosti, Threats = hrozby,

rizika). Po nastudování teoretických informací a po provedeném výzkumu jsem dospěl k těmto stránkám klubu 1. FC Brno a. s.

Silné stránky:

- klub má dlouholetou tradici
- klub je nyní stabilně finančně a materiálně zabezpečen včetně strategického partnera
- klub má podporu na krajském úřadě i na radnici, včetně účasti krajských a městských představitelů v představenstvu a dozorčí radě klubu
- klub nebyl nijak zapleten do korupční aféry
- klub hraje na moderním a čerstvě zrekonstruovaném stadionu
- klub má silnou mládežnickou základnu
- dobrá spolupráce s Policií ČR a s Městskou policií zejména při rizikových utkáních.

Slabé stránky:

- klub nemá dosud zpracovanou koncepci public relations
- klub už dlouho nedosáhl výraznějšího úspěchu
- klubu se nedaří navázat v mužských kategoriích na úspěchy mládežnických, především žákovských týmů
- v posledních deseti letech došlo k výraznému úbytku fanoušků
- klub se musel přestěhovat z oblíbeného chátrajícího stadionu Za Lužánkami
- chybějící parkoviště a špatná dopravní obslužnost kolem stadionu v Králově Poli
- klub nevlastní žádné hřiště, musí si je všechny pronajímat.

Příležitosti:

- klub nemá konkurenci v Brně ani v nejbližším okolí
- finanční potíže týmu z Drnovic - nejbližšího klubu v okolí
- v regionu působí zhruba dva tisíce potenciálních sponzorů
- možnost využití této diplomové práce
- možnost neustále rozvíjet služby pro návštěvníky stadionu (občerstvení, program, soutěže pro fanoušky, zřízení fanshopu například v centru města, autogramiády)
- navázání užších kontaktů s novináři, například pravidelná setkání s představiteli klubu při sportu (kopaná, bowling, tenis)
- zájem Českomoravského fotbalového svazu pořádat v České republice vrcholný fotbalový turnaj a s tím spojená možnost výstavby Národního stadionu i v Brně.

Rizika:

- hrozící sestup z nejvyšší fotbalové soutěže
- odchody nejlepších hráčů do jiných klubů u nás nebo v zahraničí
- při špatných výkonech možnost poklesu návštěvnosti
- špatná image tuzemského fotbalu po vypuknutí korupční aféry
- chybějící peníze na přestavbu stadionu Za Lužánkami
- zájem mládeže o jiné aktivity než o sport a s tím v budoucnu spojená klesající hráčská základna
- výtržnosti fanoušků a následné pokuty nebo hrozící uzavření domácího hřiště.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Koncepce strategie public relations prvoligového fotbalového klubu

1. FC Brno a. s.

Popis organizace:

Fotbalový klub 1. FC Brno a. s. je fotbalovou společností s účastí v první fotbalové lize České republiky. Společnost vznikla v roce 2003 jako pokračovatel klubu FC Boby Brno. Společnost řídí představenstvo v čele s jeho předsedou Karlem Jarůškem. Dalším statutárním orgánem je dozorčí rada, které předsedá Dana Filipi. Firma chce být předním fotbalovým klubem a kromě toho samozřejmě i dobře fungujícím hospodářským subjektem, který je pozitivně vnímán nejen sportovní veřejností. Proto její vedení považuje za důležité vytvoření základní koncepce vnitřní i vnější komunikace, která zatím v klubu chybí.

Zhodnocení současného stavu

Jako základní východiska pro tvorbu koncepce integrované komunikace klubu budou využity následující zdroje:

- analýza všech budoucích složek firemní komunikace a jejich provázanost
- SWOT analýza klubu
- analýza prezentace klubu v médiích a na veřejnosti
- anketa mezi pracovníky a hráči společnosti
- anketa mezi novináři.

Všechny složky firemní komunikace se musí řídit strategií společnosti. Hlavním vodítkem zůstává vize společnosti, ze které vychází také orientace komunikace zaměřená především na fanoušky, ale i partnery a potenciální sponzory.

Stanovení cílů

1. Strategické cíle

- vytvoření příznivé image klubu 1. FC Brno a. s.
- vytvořit z klubu 1. FC Brno a. s. hospodářsky dobře fungující společnost
- stát se trvale předním fotbalovým klubem v České republice
- získat co nejvyšší počet fanoušků klubu

- zvýšit povědomí dění v klubu mezi veřejností, partnery a případnými sponzory
- přestavba stadionu Za Lužánkami
- navázání spolupráce s ostatními kluby.

2. Cíle externí komunikace

- složení komunikačního týmu, to znamená stanovení osob, které jsou oprávněny komunikovat a vymezit jejich kompetence
- vytvoření komunikačního manuálu
- zajistit komunikaci všech pozitivních informací
- předcházet únikům informací
- eliminovat krizovou komunikaci a být na ni připraveni
- co nejčastěji prezentovat společnost v médiích formou článků a rozhovorů
- hladká a bezproblémová komunikaci s novináři, zajistit například jejich účast na utkáních mimo domácí stadion
- udržet spolupráci se státními institucemi, investory, strategickými partnery a zahájit s nimi pravidelná setkání
- inovace klubového časopisu
- inovace internetových stránek
- tvorba nových informačních materiálů
- zajištění reklamních předmětů
- uspořádání prezentačních akcí
- pořádání setkání s fanoušky
- vizuální identita - vytvoření prvků firemního designu pro tvorbu požadovaného image
- formování klubové kultury.

3. Cíle interní komunikace

- vytvoření specifického firemního prostředí, ve kterém se budou hráči a ostatní zaměstnanci klubu cítit co nejlépe
- omezení demovitace a negativismu
- nastavení pozitivní nálady
- seznámení hráčů a ostatních zaměstnanců s cíli klubu
- informace hráčů a ostatních zaměstnanců o dění v klubu.

Strategické cesty

- komunikace musí být naplní každodenní práce
- upřednostnění komunikace prostřednictvím všech pracovníků managementu
- předávání informací musí být srozumitelné
- hráči a ostatní zaměstnanci musí mít pocit, že vedení firmy o jejich výkon a práci stojí
- vedení klubu musí být příkladem
- hráči a ostatní zaměstnanci mají právo na dotazy
- k uplatnění komunikačních cílů musí sloužit všechny komunikační prostředky
- musí být vytvořena komunikační pyramida
- vedení klubu musí komunikovat s hráči a ostatními zaměstnanci
- informace o dění v klubu musí být na Internetu
- informace o firmě musí být i v klubovém časopisu
- komunikace s určenými zástupci hráčů.

Cílové skupiny

- fanoušci klubu
- novináři a média
- sponzoři
- podniky a instituce (státní i soukromé, například školy, firmy, sponzoři, Magistrát města Brna, krajský úřad Jihomoravského kraje)
- hráči a zaměstnanci klubu.

Výběr opatření

Nejdůležitějším opatřením je rozdělení kompetencí v rámci integrované firemní komunikace. V čele společnosti je představenstvo v čele s předsedou představenstva Karlem Jarůškem. Dalším stupněm řízení je místo ředitele klubu Radka Běláka. Pouze předseda představenstva nebo ředitel jsou kromě tiskového mluvčího oprávněni, ale s jeho vědomím, zveřejňovat prohlášení jménem klubu sdělovacím prostředkům. Předseda představenstva nebo ředitel jsou oprávněni rozhodnout o přechodu do režimu krizové komunikace a o jejím ukončení.

Oddělení public relations a marketingu se zaměří na:

- celkovou vnější firemní komunikaci a public relations
- řízení krizové komunikace

- marketing, plánování a řízení komunikace směrem k fanouškům, partnerům a sponzorům klubu
- reklamu a podporu prodeje
- interní komunikaci
- komunikaci klubové filozofie
- formování klubové kultury.

Další vybraná opatření:

- Vypracovat náplň práce tiskového mluvčího. Tím je určen Zdeněk Vlach, který bude společnost zastupovat ve styku se sdělovacími prostředky. Bude prezentovat firmu na veřejnosti, pracovat jako poradce vedení společnosti v oblasti firemní komunikace a bude se účastnit porad vedení klubu a dalších orgánů podílejících se na řízení společnosti. Kromě předsedy představenstva a případně ředitele klubu je pouze tiskový mluvčí oprávněn komentovat, hodnotit, činit závěry a zaujímat stanoviska jménem společnosti. Prostřednictvím tiskového mluvčího budou činěna prohlášení jménem společnosti vůči sdělovacím.
- Vytvoření pravidel pro hráče a realizační tým, podle kterých se budou řídit v rozhovorech s médii. Cílem tohoto opatření bude zabránění nevhodné komunikace, mezi kterou patří například kritika řízení ligové soutěže, kritika termínové listiny, kritika rozhodčích v průběhu utkání i po něm, kritika fanoušků na stadiónu, používání vulgarismů, které mohou zaslechnout diváci v hledišti i u televizních obrazovek. Hráči i realizační tým pak mohou poskytovat rozhovory médiím bez omezení, což by mělo přispět k pozitivní image klubu.
- Navázání externí spolupráce s mediální agenturou, která vyhodnotí mediální analýzu a poskytne poradenské služby při tvorbě komunikační strategie.
- Modernizace internetové stránky. Internetové stránky musí být dynamické stránky umožňující přímou účast vybraných členů klubu na tvorbě jejich obsahu. Vývoj stránek musí být směřován k vytvoření informačního kanálu pro všechny současné i potenciální fanoušky, partnery a sponzory. Stránky musí obsahovat služby i pro ostatní cílové skupiny, například média.
- Modernizace klubového časopisu. Rozšíření o rubriky, které budou fanoušky, obchodní partnery, sponzory i zaměstnance informovat o aktuálním dění v klubu i mimo něj.

- Vypracování scénáře krizové komunikace. V případech, které mohou vyvolat komunikační krizi (například neuspokojivé výsledky, výměna trenérů, prodej klubu, prodej hráčů, úplatkářské aféry) lze očekávat zvýšený zájem o informace ze strany médií a společnosti. Zahájení a ukončení krizové komunikace včetně jmenování členů krizového týmu je v pravomoci předsedy představenstva Karla Jarůška.

Bilance financí a personálu

Se zavedením nové integrované firemní komunikace jsou spojeny náklady na její zřízení. Jsou to především prostředky na vytvoření oddělení PR a marketingu, na navázání spolupráce s externí firmou, která zajistí mediální audit a analýzu, na modernizaci www stránek, na modernizaci klubového časopisu, na prezentaci firmy prostřednictvím nových informačních materiálů a reklamních předmětů a na prezentační akce. Předběžné náklady byly odhadnuty na 1,5 milionu korun. V oddělení PR a marketingu budou čtyři pracovníci: tiskový mluvčí a vedoucí PR, pracovník PR, vedoucí marketingu a pracovník marketingu.

Stanovení časových horizontů

Fungování prvoligového fotbalového klubu 1. Brno a. s. je celoroční záležitostí, proto musí kvalitní integrovaná klubová komunikace fungovat neustále. Pro stanovené úkoly byly určeny následující termíny:

- složení komunikačního týmu, to znamená stanovení osob, které jsou oprávněny komunikovat a vymezení jejich kompetence - do 30. 6. 2005
- ustanovení tiskového mluvčího - do 31. 3. 2005 (splněno)
- vytvoření komunikačního manuálu - do 31. 12. 2005
- vytvoření komunikačních pravidel pro hráče a realizační tým - do 31. 7. 2005
- mediální školení hráčů a členů realizačního týmu - do 30. 10. 2005
- vypracování scénáře krizové komunikace - do 31. 7. 2005
- navázání externí spolupráce s mediální agenturou, která vyhodnotí mediální analýzu a poskytne poradenské služby při tvorbě komunikační strategie - do 30. 6. 2005.
- modernizace internetové stránky - do 31. 7. 2005, dále průběžně
- inovace propagačních materiálů a tiskovin - do 31. 7. 2005, dále průběžně
- vytvoření klubové hymny - do 31. 12. 2005
- definování základních nástrojů pro formování klubové kultury - do 31. 12. 2005
- vyhodnocení zavedených opatření - do 31. 12. 2005.

Návaznost všech opatření

Všechna vybraná opatření a jejich realizace na sebe musí navazovat. O všech nových důležitých skutečnostech je nutné co nejdříve informovat fanoušky, partnery, sponzory, hráče i zaměstnance. Bez tohoto kroku je tvorba a realizace vybraných opatření málo účinná. Navíc musíme znát i zpětnou vazbu formou vyhodnocení realizovaných kroků.

Vyhodnocení opatření

Vyhodnocení realizace všech vybraných opatření zhodnotíme těmito způsoby:

- monitoringem tisku - využijeme výstřižkovou službu a také monitoring České tiskové kanceláře. Využijeme také služeb vybrané externí mediální agentury, která vyhodnotí mediální analýzu a poskytne poradenské služby při tvorbě komunikační strategie
- anketou mezi veřejností a zaměstnanci na téma, jak jsou spokojeni s prezentací klubu:
 - a) dotazníkovou metodou na veřejnosti před některým utkáním na domácím stadionu
 - b) anketou na modernizovaných www stránkách
 - c) anketou v klubovém časopisu
- srovnáním počtu fanoušků s předešlými obdobími
- příjmy ze vstupného ve srovnání s jednotlivými obdobími
- návštěvností internetových stránek ve srovnání s předešlými obdobími
- srovnáním s prezentací ostatních prvoligových klubů v České republice.

Zpětná vazba

Zpětná vazba je velmi důležitá při vyhodnocování realizace všech zavedených opatření. V případě negativních signálů ze strany fanoušků, partnerů nebo zaměstnanců je nutné provést analýzu, proč tyto signály vznikly a přijmout co nejrychlejší opatření k jejich odstranění. Pravidelně je nutné vytvořit seznamy našich silných a slabých stránek a pracovat na tom, aby slabé stránky byly co nejrychleji zařazeny do těch silnějších.

Stanovení nových cílů

Pokud najdeme a vyhodnotíme slabé stránky nově vytvářené integrované klubové komunikace, musíme začít okamžitě pracovat na jejich odstranění. To je základem pro nové cíle společnosti. Nadále zůstává strategickým cílem vylepšování celkové image klubu, která by měla vyústit v získání co největší počtu spokojených fanoušků, partnerů a sponzorů. Dalším dlouhodobým cílem je neustálé zlepšování pracovních podmínek a prostředí pro hráče a zaměstnance. Nové cíle budou stanoveny vždy na začátku příslušné

sezóny, společně s termíny jejich zavedení a vyhodnocení. Pokud se bude jednat o nové strategické úkoly, mohou být stanoveny průběžně s cílem co nejrychleji je uvést do života.

ZÁVĚR

Hlavním předpokladem pro vytvoření této diplomové práce byla dosud neexistující koncepce public relations v klubu 1. FC Brno a nespokojenost vedení společnosti s touto skutečností. Proto mi její představitelé vyšli vstříc se získáváním informací o chodu klubu.

Ve všech publikovaných rozhovorech v této práci se objevil názor, že public relations jsou ve sportu pole neorané a pokud se používají, tak většinou nedostatečně nebo jen okrajově. Tento poznatek mi potvrdila i moje snaha získat potřebné znalosti a informace o fungování PR v prvoligovém fotbalu v České republice. Leccos naznačil nezájem klubů poslat mi odpovědi na požadované otázky, ale i odpovědi, které jsem naopak obdržel. Kluby ale mají v právě v této době ideální příležitost, jak na zlepšení image klubu na veřejnosti zapracovat. Fotbal totiž utrpěl korupční aférou velkou ránu, ze které se bude vzpamatovávat několik let.

Co se týká samotného zpracování této práce, byla to velmi zajímavá zkušenost, především proto, že jsem neměl možnost porovnat tuto koncepci s žádným podobným materiálem. Koncepce byla vytvořena s ohledem na získané informace i na současný stav tuzemské kopané. V obecné rovině by se dala zřejmě použít na velkou většinu prvoligových klubů.

Jsem přesvědčen, že navržená strategie je pro klub dostačující, v budoucnu by se ale určitě dala více konkretizovat. V práci by bylo vhodné později pokračovat, především proto, že by bylo používání koncepce potřeba vyhodnotit.

Zatím se tak podařilo naplnit pouze první ze dvou cílů, které jsem uvedl v úvodu diplomové práce. A tím byl návrh koncepce public relations prvoligového fotbalového klubu 1. FC Brno a. s. na základě získaných informací o historii i současnosti klubu, o celkovém stavu prvoligové kopané u nás a seznámení se s teorií PR.

Ke splnění druhého cíle, tedy k uplatnění této koncepce v praxi tak, aby pomohla společnosti stát se předním a dobře fungujícím fotbalovým celkem a ekonomickým subjektem, musí pomoci především samotný klub. Jedině tak bude naplněn smysl vytvoření této práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *Archiv České televize.*
- [2] *Archiv České tiskové kanceláře.*
- [3] *Archiv deníku MF Dnes.*
- [4] *Archiv deníku Rovnost.*
- [5] *Archiv deníku Sport.*
- [6] *ATO-Mediarsearch*, 29. 4. 2002 - 2. 6. 2002.
- [7] BARTOŠEK, J. *Žurnalistika*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2000. 205 s.
- [8] ČEPELKA, O., JILEMNICKÁ, J., SOCHŮREK, J. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. 1. vyd. Liberec : Omega, 1997, ISBN 80-902376-0-6.
- [9] FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha : Computer, 2000. ISBN 80-7226-292-9.
- [10] KACHLÍK, A. *Práce s veřejností socialistického podniku*. 1. vyd. Praha : SPN, 1982.
- [11] KACHLÍK, A. *Prostředky práce s veřejností individuálního působení*. 1. vyd. Brno : Mospa, 1993.
- [12] *Komunikační manuál ČMFS*. 1. vyd. Praha, 2002. 10 s.
- [13] KOTLER, P. *Marketing Management-analýza, plánování, využití, kontrola*. 3. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [14] NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*, 1. vyd. Praha : IVS, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- [15] NĚMEC, P. *Public Relations - Praxe komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 167 s. ISBN 80-85943-20-4.
- [16] RŮŽIČKA, A., JENŠÍK, M., JEŘÁBEK, L., KÁNINSKÝ, J. *Fotbalové kluby ČR-1. FC Brno*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 87 s. ISBN 80-251-0188-6.

[17] SVOBODA, V. *Základy public relations*. 1. vyd. Zlín : UTB, 2001. 147 s.

[18] www.lfc.brno.cz

[19] www.justice.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Nejstarší fotografie mužstva SK Židenice z podzimu 1913	28
Obr. 2. Kád'ův duel se Spart'any	30
Obr. 3. Stadion Za Lužánkami v roce 1953	34
Obr. 4. Mužstvo 78, které získalo mistrovský titul.....	36
Obr. 5. Stadion na Srbské ulici v Králově Poli.....	45
Obr. 6. Současný „A“ tým 1. FC Brno a. s.	48
Obr. 7. Logo 1. FC Brno a. s.....	63

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Kontakt na klub 1. FC Brno a. s.
- P II Loga sponzorů klubu 1. FC Brno a. s.
- P III Program z utkání 1. FC Brno - FC Slovan Liberec.
- P IV Kopie Zápisu o utkání 1. FC Brno - FC Slovan Liberec.
- P V Články o utkání 1. FC Brno - FC Slovan Liberec z ČTK, Rovnosti, MF Dnes a Sportu.
- P VI DVD s reportážemi České televize z utkání 1. FC Brno - FC Slovan Liberec pro pořady Branky, body, vteřiny a Dohráno.

PŘÍLOHA P I: KONTAKT NA KLUB 1. FC BRNO A. S.

1. FC Brno a. s.

Srbská 47a

612 00 BRNO

Telefon: +420 541 233 582-5

Mládež: +420 541 235 108

Fax: +420 541 233 581

E-mail: klub@1fcbrno.cz

URL: <http://www.1fcbrno.cz>

IČ: 2533 2457

DIČ: CZ 2533 2457

Číslo účtu: 1004030164/5500 (Raiffeisenbank a. s.)