

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Užitky hokejového utkání Rytířů Kladno pro diváky

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jan Šíma

Vypracoval:

Bc. Roman Čermák

Kladno, květen 2013

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

V Praze, dne

.....

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování:

Poděkování patří především vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Janu Šímovi, který mě po celou dobu tvorby textu odborně vedl a poskytoval cenné rady a doporučení.

Dále děkuji panu Bc. Vítu Heralovi za poskytnutí informací z oblasti marketingu kladenského hokejového klubu.

Abstrakt

- Název:** Užítky hokejového utkání Rytířů Kladno pro diváky
- Cíle:** Analýza a popis užitek vyplývajících z návštěvy hokejového utkání kladenských Rytířů pro diváky v sezoně 2012/2013. Zjištění spokojenosti diváků s jednotlivými užítky a navržení opatření, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti diváků a zvýšení návštěvnosti.
- Metody:** pozorování, elektronické dotazování, písemné dotazování, osobní dotazování
- Výsledky:** Návrhy a doporučení pro zvýšení divácké spokojenosti a zvýšení návštěvnosti.
- Klíčová slova:** Rytíři Kladno, marketingový výzkum, lední hokej, užítky hokejového utkání, spokojenost diváků

Abstract

Title: Rytiri Kladno hockey match benefits for spectators

Objectives: Analysis and description of benefits, taken from the visiting Rytiri Kladno hockey game to spectators in the season 2012/2013. Finding satisfaction with individual benefits and propose measures that could lead to increased satisfaction and increase attendance.

Methods: observation, electronic survey, written interview, personal interview

Results: Proposals and recommendations to improve spectator satisfaction and increased attendance.

Keywords: Rytiry Kladno, marketing research, ice hockey, hockey match benefits, spectator satisfaction

Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	11
2.1 Cíle.....	11
2.2 Úkoly.....	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1 Sportovní marketing.....	12
3.2 Marketingový mix.....	13
3.2.1 Produkt a sportovní produkt.....	14
3.2.2 Cena	18
3.2.3 Distribuce	18
3.2.4 Propagace	19
3.2.5 Lidé	19
3.2.6 Materiální prostředí.....	20
3.2.7 Procesy	20
3.3 Užítky hokejového utkání pro přímé diváky.....	20
3.4 Spokojenost fanoušků	23
3.5 CRM.....	26
3.6 Lední hokej	28
3.6.1 Charakteristika ledního hokeje.....	28
3.6.2 Historie ledního hokeje	28
3.6.3 Výkon v ledním hokeji.....	29
4. METODOLOGIE	31
4.1 Marketingový výzkum a jeho proces	31
4.1.1 Přípravná etapa marketingového výzkumu	32
4.1.2 Realizační etapa marketingového výzkumu.....	38
4.2 Použité metody.....	40
4.2.1 Osobní dotazování.....	40
4.2.2 Elektronické a písemné dotazování.....	40
4.2.3 Pozorování	43
4.3 Analýza dotazníku marketingového výzkumu.....	43
5. HOKEJOVÉ UTKÁNÍ RYTÍŘŮ A UŽITKY PRO PŘÍMÉ DIVÁKY	47

5.1 Představení klubu Rytíři Kladno	47
5.2 Užitky utkání Rytířů Kladno	48
5.2.1 Stadion	48
5.2.2 Bezpečnost	49
5.2.3 Doprovodný program	51
5.2.4 Doprovodné služby	52
5.2.5 V.I.P. služby	54
5.2.6 Sportovní výkon	54
5.2.7 Vstupenky a permanentky	54
5.3 Návštěvnost domácích utkání Rytířů	56
6. VIZUALIZACE A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	58
7. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	83
7.1 Zvýšení divácké spokojenosti	83
7.1.1 Bezpečnost	83
7.1.2 Doprovodný program	83
7.1.3 Doprovodné služby	86
7.1.4 Stadion	88
7.2 Zvýšení divácké návštěvnosti	88
8. DISKUZE	92
9. ZÁVĚR	94
BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE	95
SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ	100
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

1. ÚVOD

Diváci chodí primárně na hokej kvůli hře samotné, která přináší napětí, zábavu a nejistotu výsledku. Kromě samotného sportovního výkonu si však diváci kupují i další užítky, které s hokejovým utkáním mnohdy souvisí. Každý z klubů Tipsport Extraligy nabízí svým divákům při domácích zápasech různé služby a všechny mají své specifické atributy, které jsou pro ně charakteristické. Jejich cílem je, aby diváci chodili co možná v nejhojnějším počtu a rádi se na stadiony a arény znovu vraceli.

Divák je pro klub zákazníkem, který kupuje jeho produkty a platí za ně peníze. Hokejové utkání však není jediným druhem zábavy, který lidé využívají. V dnešní nelehké ekonomické době si každý dobře rozmyslí, za co své prostředky utratí. Proto je pro klub důležité, znát spokojenost svých diváků a vědět, v čem se můžou zlepšit, aby očekávání diváků byla naplněna.

Rytíři Kladno disponují jedním z nejstarších zimních stadionů a v konkurenci ostatních arén již velmi zaostává. O rekonstrukci a zvýšení komfortu pro samotné diváky se mluví už řadu let, ale zatím klub stále využívá výjimku udělenou APKLH. Zimní stadion a jeho parametry jsou po sportovním výkonu dalším užitekem, který si diváci kupují.

Kladenský klub zažíval v sezoně 2012/2013 svoji renesanci pod vedením majitele a hráče v jedné osobě, Jaromíra Jágra mladšího. Ani tato světová sportovní ikona však nedokáže pravidelně vyprodávat domácí kladenský stadion. Jak jsem již nastínil, hokejové utkání se skládá z řady jednotlivých užiteků, které dohromady tvoří celistvý produkt.

Cílem této práce je tedy analyzovat a popsat jednotlivé užítky, a také zjistit spokojenost diváků s užítky, které vyplývají z návštěvy utkání kladenských Rytířů. Získané informace následně slouží jako podklady pro návrhy na zvýšení spokojenosti a návštěvnosti diváků.

Podobný výzkum se v kladenském klubu dříve nikdy neuskutečnil, a bylo tedy na čase, držet krok se sportovně ekonomickými trendy v zahraničí, kde podobné výzkumy nejsou výjimkou. Spokojený divák se ke klubu stává loajální a je ochoten

odpustit klubu i mírné nedostatky. Diváci se chtějí při zápasech bavit a provázanost mezi sportovním výkonem a návštěvností by měla být co možná nejmenší.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle

Cíle této práce jsou následující:

- Analýza a popis užitek vyplývajících z návštěvy hokejového utkání pro přímé diváky hokejového klubu Rytíři Kladno v sezoně 2012/2013.
- Realizace marketingového výzkumu spokojenosti s užitky, které klub svým divákům nabízí v souvislosti s návštěvou domácích utkání.
- Na základě výsledků výzkumu navrhnout opatření pro zvýšení spokojenosti a návštěvnosti diváků.

2.2 Úkoly

K realizaci výše zmíněných cílů jsem si vymezil následující úkoly:

- Studium teoretických podkladů z oblasti marketingu, sportovního marketingu a ledního hokeje.
- Identifikace užitek pro přímé diváky vyplývajících z návštěvy hokejového utkání.
- Interview se zástupcem klubu.
- Popis užitek pro přímé diváky vyplývajících z návštěvy domácího utkání klubu Rytíři Kladno.
- Realizace marketingového výzkumu
 - Tvorba dotazníku
 - Sběr dat
 - Analýza dat
 - Interpretace výsledků výzkumu
- Návrhy na zvýšení spokojenosti a návštěvnosti diváků.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Sportovní marketing

21. století s sebou přináší několik změn v oblasti marketingu, které se objevují i v oblasti sportu. Jednou ze zásadních je ta, že do centra pozornosti firem potažmo sportovních subjektů se přenáší zákazník. Potenciální zákazníci se dají celkem snadno oslovit, ale o to těžší je udělat z nich zákazníky reálné. Dnešní doba je také charakteristická převisem nabídky nad poptávkou. Lidé se rozhodují, zda například navštíví sportovní utkání, půjdou do kina, nebo povečeří v restauraci. Sportovní organizace bojují o své zákazníky a využívají k tomu nástrojů sportovního marketingu. Význam tohoto odvětví v České republice neustále roste. Marketingové koncepce můžeme pozorovat především u hokejových a fotbalových klubů, kde je velké množství příležitostí pro použití marketingových aktivit.

Pojem sportovní marketing je popisován především zahraničními autory. Čáslavová (2000) uvádí ve své knize definici sportovního marketingu od amerických autorů Pittse a Stotlara: „*Proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.*“ (4, s. 67-68)

A také definici, kterou používají autoři Mullin, Hardy, Sutton (2000) : „*Sportovní marketing zahrnuje všechny aktivity beroucí v úvahu podněty a přání sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny. Sportovní marketing vyvinul 2 hlavní linie: marketing sportovních produktů a služeb vztažený přímo ke sportovním zákazníkům a marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace sportu.*“ (3, s. 99)

V následující tabulce jsou uvedena pozitiva a negativa, která podle Čáslavové (2009) přináší marketing tělesné výchově a sportu:

Tabulka č. 1: Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> • Ujasňuje, komu je určena nabídka TV a sportovních produktů: <ul style="list-style-type: none"> - Členům - Sponzorům - Divákům - Státu • Diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv • Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, v sportovních, sociálních • Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> • Finance diktují, co má TV a sport dělat • Pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost • Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí a náčiní, v osobních právech sportovce) • Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků • Show (zaměřená např. na reklamu)

Zdroj: Čáslavová (2009)

3.2 Marketingový mix

Profesor Jerry McCarthy představil v roce 1960 marketingový mix ve své knize Marketing. (34) Jedná se o soubor opatření, která jsou potřeba udělat k naplnění cílů marketingové strategie. Všechny proměnné by měly být vhodně kombinovány takovým způsobem, aby spokojenost zákazníků byla co nejvyšší a zároveň došlo k naplnění firemních cílů. **4P** neboli marketingový mix zahrnuje 4 následující nástroje: produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a propagaci (promotion). Je však důležité, aby jednotlivé kroky managementu byly promyšlené a nástroje marketingového mixu v harmonii.

Phillip Kotler (2007) definuje marketingový mix jako: „*soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ (15, s. 70)

Kotler (1998) také uvádí užitky, které marketingový mix přináší jednotlivým zákazníkům.

Tabulka č 2: Marketingové nástroje a zákaznické užitky

Marketingový mix	Zákaznický užitek
Produkt	Potřeby a přání zákazníka
Cena	Náklady zákazníka
Distribuce	Pohodlí zákazníka
Propagace	Komunikace se zákazníkem

Zdroj: Kotler (1998)

Sportovní organizace vedle produktů disponují také nabídkou služeb. V této souvislosti se můžeme setkat i s rozšířeným pojetím tzv. **7P**. V tomto případě se 4P rozšiřuje o lidi (people), materiální prostředí (physical evidence) a proces (process). Význam těchto složek v posledních letech vzrostl. Sportovní utkání je produkt, který v sobě zahrnuje i služby pro diváky a partnery a právě ty mohou tvořit přidanou hodnotu tohoto produktu.

3.2.1 Produkt a sportovní produkt

Pod tímto pojmem se shromažďuje celá řada komponentů, které společně tvoří již zmíněný produkt nebo službu. Řadíme sem značku, záruky, kvalitu, obal, image výrobce, design, služby a spoustu dalších faktorů. Můžeme tak označit celkovou nabídku, která je nabízena zákazníkům.

Dle Horákové (1992) produktem rozumíme: „*Hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd..*“ (9, s. 36)

Kotler, Armstrong (2004) definují produkt jako: „*veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání.*“ (16, s. 32)

Všechny organizace bez výjimky těch v oblasti sportu, které nabízejí jakékoli produkty, by měly dbát na to, aby jejich produkty byly kvalitní. Kvalitní produkt je základním prvkem důvěry zákazníků. V dnešním světě internetu a sociálních sítí se informace šíří velice rychle. Zákazníci si předávají své reference a zkušenosti s jednotlivými produkty a službami a podporují tak kvalitní firmy s kvalitními produkty. I ve sportu platí, že u kvalitních produktů dochází k opakovaným nákupům.

Sportovní produkt

Jednu z definic tohoto pojmu uvádí Čáslavová (2009): „*Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ (3, s. 116)

Existují dvě skupiny autorů, kteří se zabývají pojmem sportovní produkt. První z nich klasifikuje sportovní produkty na několik kategorií. Do této skupiny patří Čáslavová (2009), která ve své publikaci uvádí ještě zahraniční autory Pittse a Stotlara, a také Chelladuraie.

Zajímavé je členění Chelladuraie, který do diváckých služeb, což je jedna kategorie sportovního produktu zahrnuje i tzv. třetí místo. Tento produkt přináší užitek tím, že se jednotliví lidé přidružují ke členům společnosti prostřednictvím sportu. Diváci přicházejí obohatit své společensko-psychologické žití. (3)

S tímto názorem souhlasím, diváci vnímají děj na stadionu jako celek a prožitek ze zápasu je mnohem silnější v interakci s ostatními přítomnými lidmi.

Čáslavová (2009) klasifikuje sportovní produkty následovně:

a) Základní produkty tělesné výchovy a sportu

- nabídka tělesných cvičení
- nabídka sportovních akcí
- nabídka turistických akcí

b) Produkty vázané na osobnost

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů
- reklamní vystoupení sportovců

c) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

- myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
- sportovní informace šířené médii
- hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu

d) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- tělovýchovné a sportovní zařízení (spolková komunální, státní)
- vzdělání ve sportu
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava na soutěže
- vstupenky
- sponzoring
- dary a podpora

e) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení (3, s. 123-124)

Druhou skupinu tvoří autoři, kteří definují sportovní produkt jako „svazek užiteků“ zahrnující jádro produktu a jeho další nastavbu. Do této skupiny patří Mullin, Hardy a Sutton (2000).

Jádro sportovního produktu tvoří:

- forma hry (včetně pravidel a herních technik)
- hráči
- sportovní výbava a výstroj
- místo

Do nastavby se potom řadí: vstupenky, programy k soutěžím, audiovizuální nahrávky, hudba, statistiky, maskoti. (23)

Tato definice sportovního produktu se hodí pro hokejové utkání. Diváci si kupují komplexní produkt, který v sobě zahrnuje výše zmíněné jádro a nadstavbové prvky. Forma hry se na stadionech příliš neliší, také sportovní vybavení je podobné. Hráče má ale každý tým jiné a místo je určeno domácím stadionem, či arénou jednotlivých týmů. Nadstavbové prvky se pochopitelně liší u jednotlivých týmů a některé z nich, jako třeba

hudba nebo programy k soutěžím, se mohou měnit během sezóny i v rámci jednotlivých klubů.

Čáslavová (2009) popisuje **vlastnosti sportovního produktu** podle Freyera:

- **subjektivní oceňování** – Zejména v oblasti služeb se můžeme setkat s rozdílným vnímáním stejné služby u jednotlivých zákazníků. V případě hokejového utkání jsme svědky různých pozápasových hodnocení z řad diváků i sportovních reportérů. Emoce, které sport vyvolává, mají vliv na konečné hodnocení.
- **abstraktnost a nemateriálnost** – Materiální produkty (brusle) slouží při spotřebě nemateriálních produktů (prožitok z hokeje). Jsou spotřebovávány přímo při výrobě a je zde závislost na prostoru a čase čerpání služeb a produktů.
- **nepředvídatelný vývoj** – Diváci nikdy přesně nemohou vědět, jak utkání dopadne, a to je právě jedna z vlastností, která je k tomuto produktu přitahuje. Nejistota výsledku vzbuzuje touhu navštívit utkání a „prožít ho“.
- **malá možnost kontroly složení** – Tato vlastnost vyjadřuje fakt, že ani v nejlepších podmínkách (komfortní stadion, nejlepší hráči a trenéři, kvalitní soupeř) nemusí mít hokejové utkání dobrou úroveň.
- **sport jako komplex výkonů a jeho univerzální nabídka** – Hokejové utkání jako produkt v sobě skrývá celou řadu komponentů, které jsou nabízeny. I sport jako takový je spojen s celou řadou oblastí (oblékání, stravování, doprava, zdravotnictví atd.). Znalosti v oblasti marketingu sportu by proto měly být univerzální.
- **sport jako veřejné zboží** – Ve sportu se jedná o smíšenou formu nabídky produktů. Část produktů je veřejně dostupná (hokejové utkání) a část je pouze pro členy klubu (tréninky).
- **z části neexistuje tržní cena** – Ceny sportovních produktů a služeb se dají určit pouze v soukromém sektoru. Jedná se o ceny sportovců, ceny veřejného zboží a ceny médií. V ostatních případech se cena určuje jen velmi těžko a obtížné je i využití nákladových modelů cenové tvorby. (3, s. 125 – 126)

3.2.2 Cena

Tato část marketingového mixu výrazně ovlivňuje chování spotřebitelů. Ti vidí hodnotu výrobku právě v ceně, neboť představuje množství peněz, kterých se spotřebitelé musí vzdát, aby službu či produkt získali. Cena se opírá o ekonomické kalkulace a představu spotřebitelů. Zde hraje roli i psychologický faktor, protože žádná cena není natolik vysoká, aby nemohla být ještě vyšší a naopak. Ceny produktů nabízených na stejné úrovni označujeme jako cenovou hladinu. Odchylky od této cenové hladiny vzbuzují pozornost. Když je cena nižší, znamená to, že jsou spotřebitelé motivováni ke koupi. Vyšší ceny jsou jistou známkou luxusnějšího zboží. Příkladem luxusnějšího „zboží“ byli hráči z NHL, kteří působili v Extralize během výluky. Pokud chtěli diváci vidět výkony těchto hráčů na vlastní oči, museli si oproti běžné ceně připlatit. Se zvyšováním ceny se však musí zacházet obezřetně, neboť neuvážené zvýšení může mít za následek menší návštěvnost, a tím pádem nižší příjmy ze vstupného.

Metody cenové tvorby:

- Cena stanovená přírážkou
- Cena respektující návratnost investic
- Cena jako následování cen konkurence
- Cena jako hodnota vnímaná zákazníkem (16)

3.2.3 Distribuce

Je další částí marketingového mixu, která řeší otázku: Jak dostat produkt od výrobce ke spotřebiteli? Z hlediska sportovního prostředí hraje zásadní roli, zda se jedná o produkt **hmotný** či **nehmotný**. Hmotné produkty mají fyzický rozměr a jsou distribuovány distribučními kanály, které mají různou délku. V distribučních kanálech mohou figurovat velkoobchody, maloobchody nebo prostředníci. Pod nehmotnými produkty si můžeme představit služby, místa a myšlenky. Tyto produkty si člověk nemůže koupit v obchodě, ale musí za nimi přijít. Zde je důležité, aby sportovní zařízení mělo vhodnou polohu a přístupnost (silnice, parkoviště atd.). Toto místo by mělo mít atraktivní vzhled a být udržované a bezpečné, protože k produkci a spotřebě nehmotného sportovního produktu dochází často na jednom místě. Distribuce vstupenek by měla probíhat snadno, rychle a efektivně. Sportovní organizace často využívají při prodeji vstupenek prostředníky jako předprodejní agentury či různé obchody. (5)

Podle Durdové (2005) určuje místa, kde budou služby fyzicky provozovány takto:

- zákazník jde k poskytovateli služby (tato varianta je typická pro poskytování služeb ve sportu)
- poskytovatel jde k zákazníkovi
- transakce probíhá na dálku (pošta, telefon, elektronicky) (5, s. 47)

Divák, který chce navštívit hokejové utkání, si musí opatřit vstupenku nebo permanentku. Durdová (2005) uvádí, že distribuce vstupenek by měla probíhat snadno, rychle a efektivně. Některé kluby Extraligy nabízejí službu rezervace vstupenek online, avšak i v dnešní době internetu nejsou tyto kluby ve většině. Domnívám se, že online rezervace by měla být běžnou službou, kterou by kluby měly nabízet a poskytovat svým zákazníkům.

3.2.4 Propagace

Cílem propagace, někdy také nazývané **komunikační mix**, je informovat zákazníky o produktu, jeho vlastnostech, dostupnosti či ceně.

Kotler (2007) ve své publikaci uvádí, že komunikační mix se skládá z následujících částí:

- Reklama
- Osobní prodej
- Public relations
- Podpora prodeje
- Přímý marketing (15, s. 809)

Každá z těchto částí má svá specifika a jinou oblast působnosti. Všechny by měly pomoci v komunikaci mezi zákazníky, veřejností a organizacemi, které komunikační mix používají.

3.2.5 Lidé

Vašítková (2008) dělí lidi na zákazníky a zaměstnance. Obě dvě skupiny mají vliv na konečnou podobu produktu či služby. Do skupiny zaměstnanců patří management sportovní organizace, který s konzumenty nepřichází zpravidla do přímého kontaktu, ale má rozhodující slovo o podobě nabízených produktů a služeb. Další skupinou je personál, který je naopak v interakci se zákazníky. V případě hokejového

zápasu se jedná o pořadatele, pokladní, členy bezpečnostní služby, obsluhu občerstvení, hostesky, ale také o hráče a trenéry. Vystupování, dovednosti, znalosti a vzhled výše zmíněných osob, ovlivňuje kvalitu služeb a produktu a management by měl sledovat, vyhodnocovat a rozvíjet tyto charakteristiky svých zaměstnanců.

Zákazníky, kterými jsou v případě hokejového utkání diváci, jsou při sledování utkání v kontaktu s několika tisíci dalšími lidmi. Chování těchto osob může jak pozitivně, tak negativně ovlivnit prožitek z utkání. Atmosféra na stadionu vyvolává emoce, které jsou rozhodující při hodnocení. V neposlední řadě jsou diváci nositeli a příjemci tzv. word of mouth, kde se jedná o předávání informací o produktech neformálním způsobem „šeptandou“.

3.2.6 Materiální prostředí

Ve sportu často platí, že zákazník musí za poskytovatelem služeb dojet a zde hraje roli několik faktorů, které opět tvoří celkový dojem. Je to především pohodlí, čistota, komfort, vzhled interiéru a exteriéru, barvy, orientační grafika, uniformy zaměstnanců a vybavení. Image organizace souvisí s prezentací, kterou zákazníci vnímají.

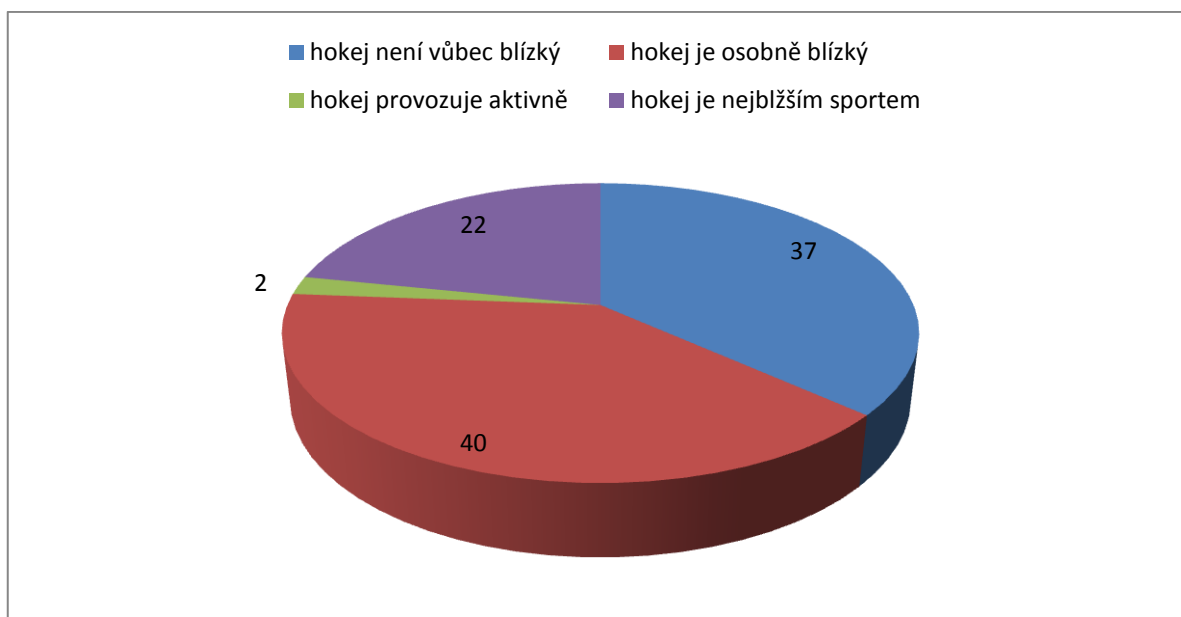
3.2.7 Procesy

Tato část 7P obsahuje formu obsluhy zákazníka, dobu čekání, rychlost obsluhy a dobu obsluhy. Služba by měla být poskytována rychle, být úplná a poskytovaná v přesném čase a prostředí. Řízení procesů má vliv na vnímanou kvalitu služby a samozřejmě na spokojenost zákazníků. Sportovní organizace by proto měly usilovat o efektivní, levné, rychlé a kvalitní procesy.

3.3 Užítky hokejového utkání pro přímé diváky

Lední hokej a fotbal jsou v České republice dlouhodobě nejpopulárnějšími sporty z hlediska návštěvnosti, zájmu diváků a médií. Jak ukazují výsledky marketingové studie firmy Tambor, populace v ČR má k lednímu hokeji poměrně kladný vztah.

Graf č. 1: Rozdělení populace podle vztahu k hokeji



Zdroj: interní materiály HC Sparta Praha

Pro téměř jednu čtvrtinu populace v ČR ve věku 15 až 69 let je hokej dokonce nejbližším sportem. Z výsledků vyplývá, že o hokej jeví zájem dvě třetiny této populace, což pro kluby představuje dostatečné množství, ať už potenciálních či reálných zákazníků. Hlavními důvody pro sledování Extraligy ledního hokeje jsou zábavnost, sledování „svého klubu“ a zájem o hru. (11)

Čáslavová (2009) uvádí užitky fotbalového utkání pro přímé diváky, které získávají koupí vstupenky:

- Sportovní výkon
- Stadion
- Bezpečnost
- Doprovodný program
- Doprovodné služby
- V.I.P. služby (3, s. 156)

Užitky, které autorka uvádí v souvislosti s fotbalem, jsou v českých podmínkách hodně podobné s užitky vyplývajících z návštěvy hokejových utkání.

Sportovní výkon – Hlavní užitek, který plyne z návštěvy utkání. Výsledek utkání je vždy nejistý a z velké části závisí na výkonu jednotlivých hráčů. Atraktivita

hry a nasazení hráčů přispívají k požitku, který mají diváci při sledování zápasů. Cílem každého týmu je dosáhnout co největšího počtu vítězství. Pokud je ale soutěž nevyrovnaná a tým stále vyhrává, ztrácí se nejistota výsledku, a tím klesá i užitek ze zápasů.

Stadion – Diváci si utkání lépe vychutnají, pokud se cítí pohodlně, proto je důležitý komfort stadionů a arén. Dalším bodem je umístění stadionu a parkovací plochy, které by měly odpovídat kapacitě stadionu. Technické parametry a vybavenost stadionu souvisí s počtem WC, stánků s občerstvením a stánků s reklamními předměty. Nejen počet, ale i čistota a vzhled výše zmíněných prvků napomáhá k pozitivnějšímu vztahu diváků ke klubu. Orientační grafika na stadionu by měla být na odpovídající úrovni, což ocení hlavně diváci, kteří zápasy nenavštěvují tak často. Posuzují se také V.I.P. prostory, kde zápasy sledují partneři a vedení klubu. Elektronická kostka nad ledem slouží jako časomíra a zároveň obrazovka pro přehrávání situací a reklamních vzkazů. Záleží na technické dokonalosti tohoto zařízení, ale nutno podotknout, že cena se pohybuje v milionech korun a všechny kluby si tak nemohou dovolit tu nejlepší kvalitu. Na stadionech jsou také umístěna místa pro vozíčkáře, která musí mít bezbariérový přístup. Zohledňuje se i počet pokladen, ale dnes se již využívá i online nákupů a rezervací vstupenek.

Bezpečnost – Diváci se musí cítit nejenom pohodlně, ale zároveň i bezpečně. Za bezpečnost během utkání odpovídají kluby a snaží se ji zajišťovat pomocí pořadatelské a bezpečnostní služby. Při rizikových utkáních, kde je vysoký stupeň nebezpečí střetů fanoušků, je na pomoc povolána i police České republiky. Z bezpečností souvisí i přítomnost lékařské služby, která v případě nutnosti pomáhá jak divákům, tak sportovcům.

Doprovodný program – Obvykle se jedná o program, který je rozdělen do několika částí: před utkáním, během utkání, o první přestávku, o druhou přestávku a po utkání. Záleží na možnostech a kreativitě marketingových pracovníků jednotlivých klubů. Technické parametry stadionů a mediálních zařízení ovlivňují kvalitu těchto programů. Odlišné možnosti nabízí moderní O2 aréna a letitý ČEZ stadion na Kladně. Důležitou roli hrají audio a vizuální prvky. Většina klubů využívá k pobavení publika svých maskotů. Jedná se o specifické převleky, které jsou charakteristické pro jednotlivé kluby.

Doprovodné služby – Zahrnují stánky s občerstvením a stánky s prodejem reklamních předmětů. Parametry, které se posuzují, jsou počet stánků, šíře sortimentu, kvalita sortimentu, rychlost a chování obsluhy. Některé kluby nabízejí i prodej zápasových zpravodajů, které jsou součástí corporate publishing.

V.I.P. služby – Jsou poskytovány partnerům klubu a významným osobám navštěvující utkání (vedení města, členové ČSLH). Zahrnují v sobě občerstvení, parkovací plochy, privátní sedadlo a servis. Opět záleží na možnostech jednotlivých klubů, ale domnívám se, že na V.I.P. servisu by se nemělo příliš šetřit, neboť v českých podmínkách jsou partneři nejdůležitějším prvkem v rozpočtech klubů a jejich přízeň je velice důležitá.

3.4 Spokojenost fanoušků

Výzkumy spokojenosti sportovních fanoušků se provádějí spíše v zahraničí. V odvětví sportovního managementu a marketingu se odborníci začali zabývat dvěma konstrukty, kvalitou poskytovaných služeb a spokojeností zákazníků. Navázali tak na své kolegy, kteří zkoumali tyto konstrukty v jiných oblastech, jako například ve zdravotnictví nebo finančních službách. Fanoušci jsou pro sportovní kluby jejich zákazníky, ze kterých jim plynou finanční příjmy. Příjmy od fanoušků v ČR sice tvoří rozhodující část v rozpočtech klubů, ale bez těchto prostředků by se klubům hospodařilo o poznání hůře. Jedná se především o příjmy ze vstupného a prodeje reklamních předmětů.

Kotler a Keller (2007) definují spokojenost jako: „*pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání*“. (14, s. 182)

Kvalita poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků, potažmo fanoušků, spolu souvisí. V zahraničí se objevují dva typy těchto výzkumů. V prvním případě se zkoumá kvalita služeb a spokojenost u účastníků, kteří jsou aktivně zapojeni do procesu konzumace služby. Jedná se především o cvičení ve sportovních a fitness centrech. Výzkumem tohoto typu se ve své práci zabývají například autoři Papadimitriou a Karteroliotis (2000). Ti zkoumali výzkumný vzorek čítající 487 respondentů, kteří navštěvovali fitness centra v oblasti řeckého města Patras.

Druhým typem jsou výzkumy, při kterých zákazníci konzumují určité služby při sportovním utkání v roli diváků. To platí i v případě ledního hokeje, kdy diváci navštěvují stadiony a kupují si užitky spojené s utkáním. Wakefield a Blodgett (1994) ve své práci představují myšlenku, že spokojenost fanoušků souvisí s tzv. „servicescape“, což by se dalo přeložit jako prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány. Do tohoto prostředí patří externí prostředí (parkování, vnější design budovy, okolí, venkovní orientační značení) a vnitřní prostředí (interní design a dekorace, interní značení budovy, vybavení, kvalita vzduchu, teplota). Zde dochází k interakci mezi prodávajícími (sportovní kluby) a kupujícími (diváci). (43) Kluby se musí snažit o to, aby prostředí bylo co nejlepší, protože tím roste i spokojenost a loajalita diváků.

Dalším výzkumem, který se zabýval vztahem spokojenosti diváků a poskytovaných služeb, je práce autorů Theodorakise, Kambitise, Laiose a Kousteliose (2001). Tito autoři zkoumali odpovědi 173 respondentů, kteří navštívili dvě utkání v basketbale v Athénách. Autoři využili metody SPORTSERV, která se využívá k měření diváckého vnímání kvality poskytovaných služeb v profesionálním sportu. Dotazník obsahoval 22 položek, které byly rozděleny do 5 dimenzí.

- **Přístupnost** (4 položky, příklad: parkování u stadionu)
- **Spolehlivost** (4 položky, příklad: zda je služba poskytována tak, jak bylo slíbeno)
- **Reakce** (6 položek, příklad: zda je služba poskytována co nejrychleji)
- **Hmotné vybavení** (6 položek, příklad: jestli je stadion vizuálně atraktivní)
- **Bezpečnost** (2 položky, příklad: pocit bezpečí uvnitř stadionu)

Samostatnou dimenzí byla spokojenost, kterou stejně jako předchozích pět dimenzí hodnotili respondenti pomocí souhlasů či nesouhlasů s jednotlivými výroky na sedmi stupňové Likertově škále, kde 1 – silně souhlasím a 7 – silně nesouhlasím. Výzkum odhalil, že 5 výše uvedených dimenzí může předpovídat změnu celkové spokojenosti ze 40 %. Autoři dále uvádějí, že spolehlivost a hmotné vybavení nejvíce ovlivňují celkovou spokojenost.

Management sportovních klubů může jen těžko ovládat jádro sportovního produktu (forma hry, hráči, sportovní výbava a výstroj, místo), ale o to více musí manipulovat s nadstavbovými prvky sportovního produktu, aby pozitivně ovlivnily

spokojenost svých diváků, kteří jsou v roli zákazníků. Tento výzkum by se měl provádět dvakrát za rok a změny ve výsledcích by měly kluby pečlivě zaznamenávat a vyhodnocovat. (41)

Další metodou, která se zabývá spokojeností sportovních fanoušků je SSSM (The sport spectator satisfaction model), jehož teoretickým základem se zabývají autoři Van Leeuwen, Quick a Danile (2002). SSSM bere v úvahu identifikaci s klubem a aktuální formu klubu (výhry nebo prohry) jako faktory, které ovlivňují diváckou spokojenost.

Výzkumem divácké spokojenosti v prostředí ledního hokeje v zahraničí se zabývali autoři Bodet a Assolant (2011). Pokusili se vymezit vztah mezi zákaznickou loajalitou, zákaznickou spokojeností a identifikací s týmem v kontextu sportovního diváctví. Výzkumný vzorek obsahoval odpovědi 395 respondentů, kteří navštěvovali zápasy francouzské ligy. Opět bylo použito sedmi stupňové Likertovy škály k hodnocení jednotlivých výroků. Výsledky ukázaly, že loajalita zákazníků je silněji ovlivňována zákaznickou spokojeností než identifikací s klubem. Znamená to tedy, že ke zvýšení loajality s klubem je zapotřebí zvýšení spokojenosti. Manažeři klubů tedy musí identifikovat služby, které ovlivňují spokojenost diváků a fanoušků a provést kroky k jejich optimalizaci. (32)

V podmínkách **českého sportu** je výzkum spokojenosti fanoušků spíše výjimkou. Většinou se jedná o diplomové nebo bakalářské práce studentů vysokých škol, kteří své výsledky poskytnou vedení klubů. Šofr (2010) se ve své diplomové práci zabývá spokojeností fanoušků pardubického basketbalového klubu. Cílem bylo zjištění názorů fanoušků na občerstvení, doprovodný program, fanshop, webové stránky a domácí halu. (25)

Veselý (2011) zkoumal spokojenost diváků s užitky, které byly poskytovány fotbalovým klubem AC Sparta Praha v sezoně 2010/2011. Výzkumu se zúčastnilo celkem 376 respondentů, kteří odpovídali na otázky, které se týkaly: vstupenek, stadionu, občerstvení a suvenýrů, doprovodných služeb, doprovodného programu, bezpečnosti, komfortu stadionu, dopravy na stadion a sportovního výkonu. (27)

Marketingový výzkum zaměřený na spokojenost fanoušků v prostředí české nejvyšší hokejové soutěže provedla ve své diplomové práci Mikšovská (2011). Cílem

práce bylo zjistit spokojenost s kvalitou a kvantitou poskytovaných služeb v prostředí hokejového klubu HC Sparta Praha v sezoně 2010/2011. Dotazování se uskutečnilo pomocí internetového dotazníku a zúčastnilo se 1085 respondentů. Výsledky ukázaly, že fanoušci byli spokojeni s většinou nabízených služeb. Při návštěvě zápasů pak byl pro fanoušky nejvíce důležitý sportovní výkon, nejméně naopak doprovodný program. (22)

V roce 2008 se uskutečnil marketingový výzkum při zápase hokejového klubu Slovan Ústečtí Lvi. Dotazování probíhalo osobně za pomoci hostesek a respondenti měli možnost vyjádřit se k nabízeným službám. Okruhy hodnocení se týkaly vstupenek, permanentek, občerstvení, zápasového magazínu a využití elektronické kostky. (35)

Zpětná vazba od fanoušků přináší pro kluby důležité informace, se kterými je potřeba dále pracovat. Podle mého názoru si většina sportovních klubů v České republice tuto důležitost neuvědomuje, a tudíž žádnou zpětnou vazbu od fanoušků ani nevyžaduje. Jako hlavní příčiny absence marketingových výzkumů vidím finanční náročnost (výzkumy od externích agentur mohou stát několik desítek tisíc korun) a mnohdy i neodbornost marketingových pracovníků klubů, kteří podceňují přínosy zpětné vazby. Ústečtí Lvi a HC Sparta Praha patří z hlediska práce s fanoušky a celkové marketingové koncepce do špičky mezi českými hokejovými kluby. Je zřejmé, že tento přístup se jim vyplácí. Doporučením pro sportovní kluby je tedy vymezení kategorií, kterých se budou otázky týkat a provádět průzkum spokojenosti s poskytovanými službami nejméně jednou ročně. Ten samý postup zvolit i u průzkumů týkajících se partnerů klubu.

3.5 CRM

Jak již bylo uvedeno, fanoušci a diváci jsou pro kluby zákazníci. Pro všechny úspěšné firmy, nejen v oblasti sportu platí, že dokonale znají své zákazníky. Customer relationship management (CRM) v překladu znamená řízení vztahů se zákazníky a v oblasti marketingu se vyskytuje od přelomu 80. a 90. let minulého století.

Existuje celá řada definic tohoto pojmu. Zde uvádím definici od Wesslinga (2002): „*CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.*“ (28, s. 16)

Chlebovský (2004) vymezuje tři základní pilíře, které jsou potřeba pro zavedení CRM v libovolné firmě: změna myšlení všech zaměstnanců firmy, pravidelné měření aktuální CRM a využívání moderních informačních nástrojů. (10, s. 19)

Kozák (2011) identifikuje hlavní 4 prvky CRM jako:

1. obchodní procesy
2. technologie
3. lidský kapitál
4. obsahy (18, s. 10)

CRM se ve své publikaci zabývá i Lehtinen (2007), který mimo jiné působí na VŠE v Praze, kde v mimosemestrálním kurzu vyučuje CRM. Z českých autorů se CRM věnují autoři Bureš a Řehulka (2006), kteří popisují 10 pravidel spojených s CRM v digitálním věku. Souhlasím především s jejich pravidlem, které říká: „*investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti.*“ (2, s. 138) Znalost vlastních zákazníků pomáhá vytvořit nabídku šitou na míru pro určité segmenty, a tím se zvyšuje pravděpodobnost úspěšného obchodu.

CRM ve sportu

Sportovní prostředí se vyznačuje svou specifičností, ale i zde můžeme najít nástroje působení CRM. Samozřejmě se systémy CRM musí uzpůsobit na míru jednotlivým sportovním organizacím. Řízení vztahu se zákazníkem v sobě zahrnuje stránku technologickou, kde se využívá různých softwarů a stránku rozhodovací, kde se činí kvalifikovaná rozhodnutí opřená o sesbíraná a vyhodnocená data.

Zahraniční autoři Adamson, Jones a Tapp (2006) se zabývali implementací CRM v prostředí anglických fotbalových klubů. Tito autoři vidí odlišnosti především v tom, že fanoušci klubů mají vyšší úroveň loajality než komerční zákazníci. Proto navrhli termín Fan relation management (FRM), který lépe vystihuje řízení vztahů se zákazníky v oblasti sportu. (30)

Mašlej (2010) uvádí ve své diplomové práci výsledky práce od Thompsona (2004), podle kterého přineslo zavedení CRM u francouzského fotbalového klubu výrazné snížení nákladů na marketing a zvýšení prodeje vstupenek a zboží z klubového fanshopu. (21)

Sportovní CRM je velice dobře zvládnuto u klubů anglické Premier League. Nejlepší disponují několika milionovou databází s informacemi o svých fanoušcích po celém světě. Velkou roli zde hrají především internet a sociální sítě, které práci výrazně ulehčují. Jak jsem již ale zmínil, důležitější je strategie, kterou kluby zvolí v interakci se svými příznivci.

Databáze poskytují obrovskou výhodu i při jednání s potencionálními i stávajícími partnery. Většina společností cílí na určité segmenty lidí a tyto informace jsou pro ně jistě velmi cenné. Sportovní kluby využívající CRM proto mohou při jednání s partnery argumentovat tímto nástrojem.

V posledních letech se práce s CRM u sportovních klubů v ČR zlepšila především díky sociálním sítím a internetu. Zde se dá získat mnoho informací jako email, účet na Facebooku a Twitteru, telefon, adresa, věk, pohlaví a mnoho dalších. Stále je ale kde se inspirovat. Například u klubů jak FC Barcelona, Manchester United nebo Real Madrid.

Podle mého názoru není CRM v České republice tolik oblíbený z důvodu toho, že výsledky této práce se nedostaví hned, ale mnohdy až s několika měsíčním nebo ročním zpožděním. Při jasně zvolené strategii se ale pozitivní efekt dostaví. Jde o to, aby kluby pracovaly s daty systematicky, sbíraly data relevantní, analyzovaly je a cíleně oslovily fanoušky s nabídkou, která je zaujme. Sportovní marketing disponuje tou výhodou, že zákazníci klubů jsou k jejich značce loajálnější než ve vztahu k jiným značkám určitých druhů zboží.

3.6 Lední hokej

3.6.1 Charakteristika ledního hokeje

Jedná se o kolektivní sportovní hru provozovanou na ledě, kde cílem hry je dostat puk do soupeřovy branky. Při hře dochází k fyzickému kontaktu mezi hráči. Pro lední hokej jsou typické rychlé změny směru, starty, obraty, rychlá zastavení a herní činnost s pukem. (8)

3.6.2 Historie ledního hokeje

Předchůdce dnešního hokeje můžeme hledat u severoamerických indiánů, kteří na Ontarijském jezeře hráli hru zvanou „baudry“. Ke hře používali zakulacené hole a

něco jako předchůdce dnešního puku. Kolébkou ledního hokeje je Kanada a konkrétně města Halifax a Kingston, kde v polovině 19. století došlo k prvním zápasům. (6)

Mezinárodní hokejová federace IIHF byla založena roku 1908 a má sídlo v Curychu. Tato organizace řídí turnaje mistrovství světa a má velké pravomoci především v Evropě. Na území Severní Ameriky má rozhodující slovo NHL. Pravidla NHL jsou trochu odlišná od evropských, ale turnaje mistrovství světa a olympijských her se hrají podle těch evropských. V roce 2008 vznikla KHL, což je po NHL druhá nejprestižnější liga na světě.

Český svaz ledního hokeje byl založen v roce 1908 z popudu Emila Procházky, který se významně zasloužil o jeho vznik. Československý tým se účastnil i prvních zimních olympijských her v Chamonix (1924), kde však nedosáhl výraznějšího úspěchu. ČSLH je občanské sdružení, které organizuje lední hokej v České republice a vysílá reprezentace na mezinárodní soutěže. (36)

3.6.3 Výkon v ledním hokeji

Podobně jako u jiných sportovních her závisí výkon v ledním hokeji na několika faktorech. Jíra (2011) uvádí ve své diplomové práci modelovou charakteristiku hráče ledního hokeje od Pavliše (2003).

- somatické faktory – výška, váha,
- kondiční faktory – silově zaměřený, rychlostní vytrvalost, obratnost
- technické faktory – statická a dynamická rovnováha, jemná koordinace
- taktické faktory – tvůrčí schopnosti, souhra kolektivu, periferní vidění
- osobnostní faktory – sangvinik až choleric (13, s. 11)

Diváci, kteří většinou nejsou profesionálními trenéry a odborníky chodí na hokej především pro jeho rychlost a emocionalitu. Při posuzování výkonů mužstva či jednotlivců nehodnotí výše uvedené faktory, ale zaměří se na to, zda hráči podávají stoprocentní nasazení a dokážou také ocenit pohledné akce. Tento fakt dokládají jednak diskuze fanoušků na diskusních fórech, kde hodnotí jednotlivé zápasy, a také po zápasové ohlasy v některých médiích. V České republice je lední hokej velkým fenoménem, především díky úspěchům reprezentačního „A“ mužstva. Někteří odpůrci namítají, že hokej je, co se týká sledovanosti „sportem šesti zemí“ (ČR, Finsko,

Švédsko, Rusku, Kanada, USA). Oproti fotbalu, což je sport s největší členskou základnou, má ale hokej lepší image, což se může projevit především v zájmu partnerů.

4. METODOLOGIE

4.1 Marketingový výzkum a jeho proces

Počátky marketingového výzkumu se objevují v USA na začátku 19. století. Od té doby prošel značným vývojem a obsahuje v sobě poznatky z mnoha vědních disciplín. Marketingový výzkum pomáhá při řešení problémů, které se před různými subjekty vyskytnou. A právě definování problému je často klíčové pro úspěšnou realizaci marketingového výzkumu.

Podle Bednarčíka (2008) je hlavním cílem marketingového výzkumu: „*poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu.*“ (1, s. 5)

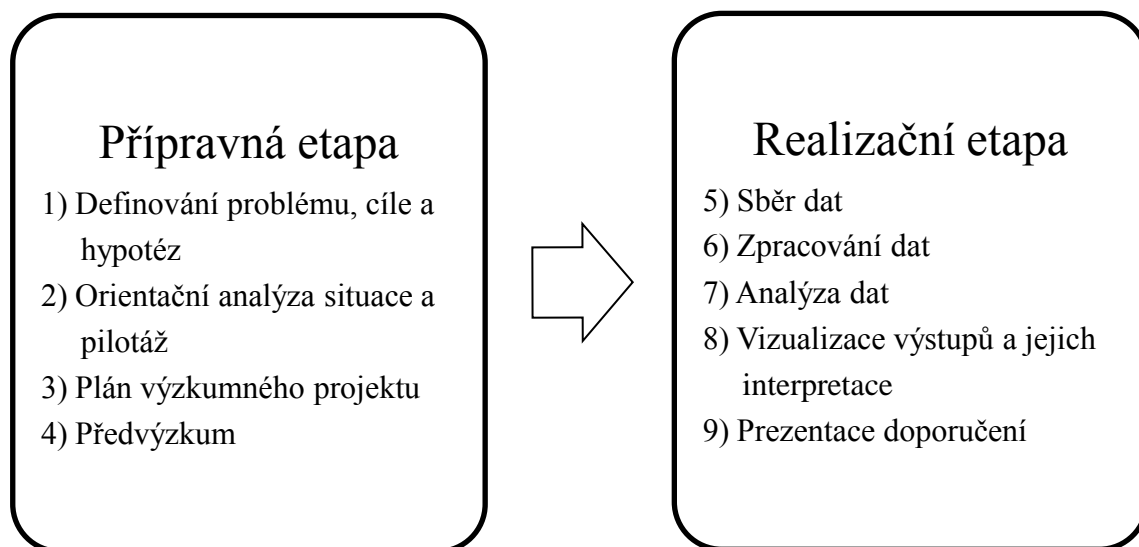
Zbořil (2003) definuje předmět marketingového výzkumu následovně: „*Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování v procesu marketingového výzkumu.*“ (29, s. 7)

Foret (2012) uvádí ve své publikaci definici zahraničních autorů Mcdaniela a Gatese (2002): „*Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.*“ (7, s. 7)

Kozel, Mynářová, Svobodová (2011) definují marketingový výzkum velmi jednoduše jako: „*naslouchání spotřebiteli.*“ (19, s. 12)

Proces marketingového výzkumu obsahuje jednotlivé kroky, které na sebe logicky navazují. Výše uvedení autoři dělí tento proces do dvou etap. Přípravná etapa, při které je zvláště obtížné správně definovat problém a etapa realizační, při které je náročný především sběr dat. Celé schéma tohoto procesu včetně jednotlivých kroků je zachyceno na následujícím obrázku. Další českou autorkou, která se zabývá marketingovým výzkumem a jeho procesem je Příbová (1996).

Obrázek č. 1: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová (str. 73)

4.1.1 Přípravná etapa marketingového výzkumu

Definování problému

Jedná se o stěžejní část celého procesu, při které zadavatel výzkumu a výzkumník musí najít společnou řeč a problém správně identifikovat a pojmenovat. Správné definování problému pomáhá k vymezení účelu výzkumu, tedy proč vůbec výzkum provádět.

Cíle výzkumu

Bednarčík (2008) píše o cílech výzkumu, že: *„jsou definovány účelem výzkumu, jsou vyjadřovány programovými otázkami, které by měly precizně vyjadřovat, co přesně má výzkum zjistit.“* (1, s. 22)

Počet stanovených cílů by měl mít odpovídající rozsah, aby se předešlo zbytečným nákladům a zároveň nedošlo k opomenutí některých možností. Ve zkratce to znamená, že by neměl být úzký ani široký, ale přesně odpovídající definovanému problému. Důležité také je, aby cíle byly konkrétní a tudíž se mohlo dojít jednoznačným výsledkům.

Hypotézy

Výrazně usnadňují konstrukci otázek v dotazníku, protože jejich formulace by měla vyjadřovat vztah mezi proměnnými. Mají formu tvrzení, která se výzkumníci snaží potvrdit nebo vyvrátit. Formulace hypotéz musí být jasná a neměla by obsahovat slova, která mají nejasný význam jako například často, hodně nebo málo. Ideální je případ, kdy se dají hypotézy kvantifikovat do přesně definovaných měřítek (procenta, hmotnost, měna).

Hypotézy se dělí na deskriptivní, které popisují nějaký konkrétní stav zkoumaného jevu a explanační, které mají za úkol vysvětlit vztah mezi problémem a jeho příčinou. (19)

Orientační analýza situace

K nalezení řešení problému je zapotřebí provést orientační analýzu situace, která odhalí potřebné informace. Výzkumník se snaží proniknout do problému a sbírá informace od jednotlivých skupin lidí, kteří jsou v problematice zainteresováni. Jde o to získat názory lidí, kteří se na daný problém dívají ze svého úhlu pohledu. Díky těmto krokům můžeme přijít i na to, že daný problém již někdo vyřešil a ušetříme tak čas i peníze. Cílem tohoto kroku je blíže se seznámit s prostředím, kde se daný problém vyskytuje.

Data, která výzkumník zkoumá, mohou být primární nebo sekundární. Nejprve se snaží najít data **sekundární**. Jde o data, která jsou zpracována za jiným účelem, než je daný výzkum. Zdroje sekundárních dat se dělí interní (údaje o zákaznících, údaje o platbách) a externí (statistické výstupy, periodika, online databáze). Výhodou sekundárních dat je především jejich dostupnost a nižší náklady v porovnání s daty primárními. Výzkumník však musí dbát na to, aby data byla relevantní a vhodná pro daný výzkum. Mnoho informací se dá získat především z internetu, ať už zadarmo nebo za poplatek.

Primární data jsou pořízena přímo během výzkumu a vztahují se ke konkrétnímu problému. Opět dělíme primární data na interní (údaje od zaměstnanců) a externí (údaje od dodavatelů, zákazníků či konkurence). Primární výzkum je mnohem dražší a klade zvýšené nároky i na čas, ale jeho výsledky jsou přesnější a týkají se přesně zkoumaného problému.

Plán výzkumného projektu

Tento krok tvoří přechod mezi fází přípravnou a realizační. Hlavní náplní plánu je určení typů dat, dále způsob jejich sběru tedy metody, techniky a výzkumný vzorek. Kromě těchto částí plán obsahuje i metody analýzy dat, vymezení úkolů pro jednotlivé pracovníky, časový harmonogram, kontrolní mechanismy a rozpočet projektu. (19)

Pro kvantitativní výzkum je charakteristický sběr primárních dat od několika stovek až tisíců respondentů. Snahou je získání statisticky přesných dat s důrazem na četnost a frekvenci jednotlivých jevů. Hlavní metody kvantitativního výzkumu jsou pozorování, experiment a dotazování.

a) pozorování

„Podstatou pozorování je záměrné, cílevědomé a plánované sledování právě probíhajících skutečností, aniž by pozorovatel nějak aktivně zasahoval.“ (19, s. 179)

Pozorovatel se snaží objektivně evidovat vlastnosti nebo chování pozorovaných jednotek a spoléhá se na své smyslové orgány. Pozorování musí mít jasný plán, ve kterém je obsaženo, jaká data má pozorovatel obstarat. Tato metoda není závislá na ochotě ke spolupráci, což je výhodou u pozorování chování lidí. Není ale vždy jednoduché přesně zaznamenat zkoumané jevy. Druhy a typy pozorování popisují autoři Foret (2012) a Bednarčík (2008):

- strukturované – pozorovatel předem přesně ví, co má pozorovat a v jaké struktuře má údaje zaznamenávat
- nestrukturované – nemá pevnou záznamovou strukturu, pozorovatel má volnost není svázán pravidly
- skryté – pozorovatel je součástí sledovaného sociálního prostředí
- zjevné – pozorovatel neskrývá svoji roli výzkumníka
- pozorování v přirozené situaci – situace není ovlivňována pozorovatelem
- pozorování v uměle vytvořené situaci – neobvyklá situace s uměle vytvořenými podmínkami
- přímé – pozorování probíhá ve stejném čase jako pozorovaný jev
- nepřímé – zpětně se pozorují výsledky lidské činnosti
- osobní – pozoruje člověk pomocí smyslových orgánů

- mechanické – využívající techniku například videokameru

b) experiment

Tato metoda je založena na zkoumání jevů v předem připravených a uměle vytvořených podmínkách. Výzkumníci manipulují s nezávisle proměnnou a zkoumají změny, které vyvolá u proměnné závislé. Experimenty mohou probíhat v laboratoři, v přirozených podmínkách, anebo v online prostředí.

c) dotazování

Je založeno na přímém nebo zprostředkovaném kontaktu tazatele a respondenta. Rozlišují se čtyři typy dotazování: osobní, telefonické, písemné a elektronické. Výhody a nevýhody jednotlivých typů dotazování popisují Kozel, Mynářová, Svobodová (2011) a Zbořil (2003), který se ale nevěnuje dotazování elektronickému.

Při přímém kontaktu dochází k setkání „face to face“ a jedná se o dotazování **osobní neboli interview**. Výhodou osobního dotazování je především interakce s respondentem, ten může být motivován k odpovědím a také využívání pomůcek. Nevýhodou je velká časová a finanční náročnost, avšak při použití tohoto typu dotazování je nejvyšší návratnost odpovědí.

Telefonické dotazování se využívá především při průzkumech aktuálních společenských témat, jako jsou například prezidentské volby. Hlavní výhody jsou rychlost, nižší náklady ve srovnání s osobním dotazováním a také spojení s počítačem CATI (Computer assisted telephone interviewing). Nevýhodami je nemožnost využívání pomůcek, nelze získat údaje přímým pozorováním, nedůvěra respondentů a to, že dotazování musí být krátké, aby nezdržovalo respondenty. V dnešní době, kdy každý vlastní mobilní telefon je tento typ dotazování hojně využíván. Jedna z mnoha společností, která se zabývá marketingovým výzkumem je TNS Aisa. Kromě telefonického CATI používá i další typy dotazování jako CAPI (Computer assisted personal interviewing) nebo CAWI (Computer assisted web interviewing).

Písemné dotazování se dnes už příliš nevyskytuje. Velkou výhodou je, že respondent si může své odpovědi rozmyslet, protože není pod časovým tlakem. Také náklady jsou nižší a organizace jednodušší. Návratnost dotazníků je zpravidla velmi

nížká, respondent nemusel zcela porozumět otázkám a složitě se kontroluje, zda za respondenta neodpověděl někdo jiný.

Elektronické dotazování je v dnešní době internetu hojně využíváno. CAWI je metoda zjišťování informací od respondentů pomocí online dotazníků rozesílaných emailem, nebo je dotazník nahrán na webovou stránku a respondenti ho mohou vyplnit kliknutím na vygenerovaný odkaz. Výhodou je rychlost, nízké náklady, adresnost a možnost využití grafických pomůcek. Data získaná tímto typem jsou k dispozici v elektronické podobě, a proto se s nimi dá snadněji pracovat pomocí různých statistických softwarů. Nevýhodou je nižší návratnost a nedůvěryhodnost. Existuje mnoho nástrojů, které umožňují online dotazování. Click4survey patří mezi nástroje placené a nabízí mnoho užitečných funkcí oproti nástrojům bez poplatků. Volně přístupné nástroje online dotazování nabízí například Google.

Nástroj dotazování – dotazník

Dotazník slouží k získávání dat od respondentů a výrazně pomáhá při zpracování dat. Měl by upoutat pozornost respondentů a vzbudit touhu ho vyplnit. K tomuto cíli pomáhá vhodná grafická úprava dotazníku. Důležité je, aby byl dotazník snadno vyplnitelný a respondenti se v něm bez problémů orientovali. Další vlastností profesionálního dotazníku je jeho srozumitelnost. To znamená, že by neměl obsahovat příliš odborných termínů, s jejichž porozuměním by mohli mít respondenti problémy. V neposlední řadě se výzkumníci musí vyvarovat gramatických chyb.

Uspořádání otázek v dotazníku odráží jejich jednotlivé funkce. V úvodu se logicky objevují otázky **úvodní**, které musí být dostatečně zajímavé a vzbudit touhu po vyplnění. Na ně navazují otázky **filtrační**. Ty rozdělují respondenty do logických celků tak, aby na vybrané otázky odpovídali pouze ti, kterých se otázky týkají. Většinou bývají umístěny na začátku, ale mohou se vyskytovat i v druhé polovině dotazníku. **Věcné** otázky tvoří jádro dotazníku a týkají se přímo řešeného problému. Na konci jsou umístěny otázky **identifikační**, které charakterizují respondenty. Koncentrace na konci dotazníku už slábne, a proto jsou většinou uzavřené a respondenti nad nimi nemusí příliš přemýšlet.

Kozel, Mynářová, Svobodová (2011) dělí otázky dle variant odpovědí na otevřené, uzavřené a polootevřené.

Otevřené otázky poskytují prostor pro formulování vlastních odpovědí. Respondenti mohou svými slovy vyjádřit vlastní názor. Foret (2012) uvádí varianty otevřených otázek:

- volné – respondentovi je ponechána volnost pro formulování názoru
- asociační – respondent uvádí slovo, které si vybaví při akci na pojem v dotazníku
- volné dokončení věty – dokončení věty podle svého úsudku
- dokončení povídky – dokončení povídky podle svého úsudku
- dokončení obrázku – obrázek dvou postav, z nichž jedna něco říká a úkolem respondenta je doplnit co bude říkat osoba druhá
- dokončení tématického námětu – respondentovi je předložen obrázek a následně vymýšlí příběh, co se na obrázku stalo nebo co se může stát (7, s. 49)

Uzavřené otázky se používají převážně ve výzkumech kvantitativních. Respondenti mají předem dané odpovědi, ke kterým se přiklánějí podle jejich názoru. Důležité proto je, aby nabízené varianty odpovědí byly pokud možno vyčerpávající. Zbořil (2003) dělí uzavřené otázky na:

- dichotomické – umožňují pouze jednu ze dvou možných variant
- polytomické - výběrové – umožňují vybrat pouze jednu nabízenou variantu
- výčtové – umožňují vybrat několik variant (29, s. 56 - 57)

Polouzavřené otázky jsou kombinací otázek uzavřených a otevřených. Respondenti mají na výběr pevně dané varianty odpovědí plus jednu únikovou variantu označenou jako jiné nebo ostatní, kde se mohou vyjádřit vlastními slovy.

K měření postojů a názorů respondentů se využívají **škály**. Jejich výhodou je, že umožňují převedení neměřitelných znaků na měřitelné a také kvantifikaci a analýzu těchto dat. Typ škály může být sudý nebo lichý. Při sudém počtu kategorií se respondenti musí více přiklonit k jednomu pólu škály. Lichý počet kategorií poskytuje neutrální variantu, která je umístěna uprostřed škály. Škály mohou mít podobu grafickou, číselnou, slovní anebo kombinovanou.

Plán výzkumného projektu obsahuje i údaje o **výběru respondentů**. Zde je důležité určit, koho se budeme ptát, kolik respondentů oslovíme, a jakým způsobem je

budeme vybírat. V praxi je obtížné dotazovat se všech, kteří tvoří základní soubor, a proto se k dotazování využívá souboru výběrového neboli vzorku.

Typy výběrových souborů:

Reprezentativní techniky

- vícestupňový náhodný výběr – příklad: náhodně vybereme města a z nich vybereme respondenty náhodným výběrem
- stratifikovaný výběr – populaci rozdělíme na skupiny podle určitých kritérií (geografické, demografické) a z nich vybereme náhodně respondenty
- skupinový výběr – vybereme náhodně některé dílčí soubory, v nich pak vybereme všechny členy

Záměrné techniky

- technika vhodné příležitosti – vybíráme snadno dosažitelné respondenty
- technika vhodného úsudku – respondenti, u kterých předpokládáme větší šanci na získání správných odpovědí (19, s. 195 - 198)

Velikost výběrového souboru lze určit třemi přístupy. Nákladový přístup zohledňuje finanční a časové náklady na získávání odpovědí. Slepý odhad je založen na intuici výzkumníka, který určí velikost výběrového souboru. Statistický přístup využívá k určení velikosti souboru a statistických metod a je nejpřesnější. (19)

Pilotáž

Po vytvoření dotazníku se provádí **pilotáž**, která poskytuje výzkumníkovi zpětnou vazbu. Pilotáž se provádí na menším počtu lidí, kteří se k dotazníku dokážou objektivně vyjádřit. Ti vyjadřují svůj názor na srozumitelnost otázek a upozorňují na případné nejasnosti.

4.1.2 Realizační etapa marketingového výzkumu

Sběr dat

Je první fází realizační etapy. Pokud se výzkumníci poctivě věnovali všem krokům přípravné etapy, dá se předpokládat, že při sběru dat budou čelit minimu problémů. Snahou je získat relevantní, a co nejpřesnější odpovědi. Problém může

vzniknout při neochotě respondentů spolupracovat, anebo při záměrně zkreslujících odpovědích. Při pozorování je největším nebezpečím subjektivní vnímání výzkumníka, které se může lišit od reality.

Zpracování a analýza dat

Zpracování dat znamená, že se provádí jejich kontrola, úprava a třídění do podoby, ve které budou analyzována. Pozor musíme dát při převádění dat získaných z tištěných dotazníků do elektronické podoby.

Určujeme četnost jednotlivých odpovědí. **Absolutní četnost** znamená celkový počet jednotlivých variant odpovědí a jejich součet udává rozsah souboru (n). **Relativní četnost** má vyšší vypovídací hodnotu a vyjadřuje se v procentech. Udává poměr absolutní četnosti a rozsahu souboru všech oslovených.

Modus, medián a aritmetický průměr určují polohu zkoumaných proměnných. **Modus** je nejčastěji vyskytující se hodnota ve statistickém souboru, a má tudíž největší relativní četnost. Pro určení **mediánu** je potřeba seřadit hodnoty odpovědí vzestupně, a poté určit prostřední hodnotu. Rozlišujeme dva případy n je liché a n je sudé.

$$Med_{(x)} = \frac{1}{2} \left(x_{\left(\frac{n}{2}\right)} + x_{\left(\frac{n}{2}+1\right)} \right) \text{ } n \text{ je liché,} \quad Med_{(x)} = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)} \text{ } n \text{ je sudé.}$$

Aritmetický průměr vyjadřuje součet všech hodnot daného znaku dělený jejich počtem.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Směrodatná odchylka vyjadřuje variabilitu, s jakou se hodnoty v souboru odchylují od té střední. Výsledné číslo musí být vždy kladné, a čím je menší, tím blíže se hodnoty vyskytují v blízkosti střední hodnoty.

$$S_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} = \sqrt{S_x^2}$$

Poměrový koeficient diference vyjadřuje míru, s jakou respondenti využívali rozsah nabízené škály. Nabývá hodnot 0 – 1. Když všichni respondenti využijí stejný stupeň škály, koeficient se rovná 0. Pokud polovina respondentů využije nejhorší

stupeň škály a polovina ten nejlepší, koeficient bude 1. Při výsledném koeficientu menším než 0,3 je diferencovanost vnímána jako nízká.

$$P_D = \frac{4S_x^2}{R^2}$$

Vizualizace výstupů, interpretace a prezentace doporučení

Vizualizace slouží k přehlednému znázornění dat, která byla analyzována. K tomu slouží texty, tabulky a grafy. Texty se používají při prezentaci písemné, anebo ústní. Tabulky slouží k zaznamenávání přesných číselných údajů a pracují s nimi ti, kteří nejsou vyznavači grafů. Grafy slouží k zachycení a porovnání velkého množství hodnot. Mezi nejčastěji používané typy grafů patří koláčové a sloupcové. Při interpretaci k převedení výsledků analýzy do závěrečných doporučení. Závěrečná zpráva má písemnou podobu, ve které se prezentují dosažené výsledky. Je doplněná o ústní prezentaci, která má za úkol přednést doporučení vyplývající z výsledků výzkumu. Při této prezentaci hrají roli komunikační dovednosti. (19)

4.2 Použité metody

V této diplomové práci jsem využil metody osobního dotazování, písemného a elektronického dotazování a pozorování.

4.2.1 Osobní dotazování

Metodu osobního dotazování jsem využil při rozhovoru s tiskovým mluvčím Rytířů Kladno, panem Bc. Vítem Heralem. Rozhovor se uskutečnil v listopadu 2012 na kladenském zimním stadionu. Rozhovor byl polostrukturovaný a byl nahráván na mobilní telefon. Otázky se týkaly bezpečnosti, doprovodného programu, V.I.P. služeb, vstupenek a stadionu. Spolupráce ze strany pana Herala probíhala velice pozitivně a o celý výzkum jevil velký zájem.

4.2.2 Elektronické a písemné dotazování

Definování výzkumného problému a cíle výzkumu

Výzkumný problém: Diváci si prostřednictvím vstupenky kupují několik užitků, které jsou spojeny s utkáním na domácím stadionu kladenských Rytířů. Spokojený divák je ke svému klubu loajální a na stadion se vrací opakovaně. Management klubu však

nezná míru spokojenosti s jednotlivými užitky a důležitost jednotlivých užitků pro samotné diváky.

Cíle výzkumu: Cílem výzkumu je nashromáždění takových informací, které pomohou zjistit míru spokojenosti s užitky, které jsou poskytovány kladenským klubem přímým divákům utkání.

Na základě těchto informací poté navrhnout opatření pro zvýšení spokojenosti s nabízenými užitky a zvýšení návštěvnosti domácích utkání.

Výzkumná otázka: Jaká byla spokojenost s užitky, vyplývajícími z návštěvy domácích utkání Rytířů Kladno pro diváky v sezoně 2012/2013?

Využití výsledků: Zjištěné výsledky napomohou k porozumění divákům a k navržení opatření, která pomohou zvýšit spokojenost s užitky a zvýšit návštěvnost.

Hypotézy: 1) Nejdůležitějším aspektem pro respondenty při návštěvě domácích utkání

Rytířů je sportovní výkon.

2) Přes 40 procent respondentů jde o přestávku nejčastěji pro občerstvení.

3) Při hodnocení bezpečnosti bude nejhůře hodnocena profesionalita pořadatelů.

4) Při hodnocení doprovodných aktivit bude nejlépe hodnocen maskot.

5) Při hodnocení občerstvení bude nejhůře hodnocena kvalita občerstvení.

6) Při hodnocení parametrů zimního stadionu bude elektronická kostka hodnocena hůře než čistota na stadionu.

Výše zmíněné hypotézy vycházejí z rozhovorů s Bc. Heralem, a také z vlastních zkušeností, které jsem získal při pozorování a návštěvách domácích utkání.

Zdroje dat

V průběhu výzkumu jsem nashromáždil primární data z externího zdroje. Data se týkají spokojenosti s užitky, které vyplývají z návštěvy domácích utkání Rytířů Kladno. Data pocházejí od jedinců, kteří navštívili domácí zápasy Rytířů.

Metody a techniky sběru dat

Kvantitativní výzkum byl zvolen z důvodu velkého množství respondentů a snahy po kvantifikaci výsledků. Využil jsem metodu dotazování, konkrétně techniky elektronického a písemného dotazování. Elektronické dotazování jsem zvolil z důvodu rychlosti, nízkých nákladů a jednoduchosti práce s daty. Písemné dotazování jsem zvolil jako doplněk dotazování elektronického z důvodu většího zásahu potencionálních respondentů.

Velikost výběrového souboru

Cílovou skupinou marketingového výzkumu byli diváci a fanoušci, kteří v sezoně 2012/2013 až do ukončení dotazování, navštívili alespoň jeden domácí zápas klubu na ČEZ stadionu Kladno. Od respondentů se předpokládá získ relevantních informací vztahujících se k řešenému problému. Výběrový soubor byl vybrán záměrnou technikou, konkrétně technikou vhodné příležitosti. Elektronický dotazník jsem vytvořil za pomoci nástroje click4survey.cz, který umožňuje realizaci a vyhodnocení online výzkumů. Odkaz na dotazník byl umístěn na webových stránkách Rytířů Kladno (www.rytirikladno.cz), fanklubu kladenského klubu (www.fanklubpoldikladno.cz) a oficiální facebookové stránce Rytířů Kladno. Respondenti tudíž museli mít přístup k internetu. Tištěný dotazník byl umístěn ve stánku s občerstvením na zimním stadionu, kde měli respondenti možnost ho vyplnit. Konečná velikost vzorku byla 1553 respondentů. Z toho 1531 vyplnilo elektronický dotazník a 22 tištěný dotazník.

Sběr dat

Sběr dat probíhal v rozmezí od 4. 1. 2013 do 1. 2. 2013, kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor. Analýzou dotazníku se zabývá kapitola 4.3.

Zpracování a analýza dat

Při zpracování dat jsem využil funkcí, které umožňuje nástroj [click4survey](http://click4survey.cz). Data jsem si vyexportoval do programu Microsoft Excel, kde jsem s nimi dále pracoval. Každá otázka je vyhodnocena zvlášť. Pro přehlednost výsledků jsem využil grafů a tabulek. Zjišťována byla absolutní četnost, relativní četnost a u škálovacích otázek také směrodatná odchylka, poměrový koeficient diference, modus, medián a aritmetický průměr.

4.2.3 Pozorování

Tuto metodu jsem využil při domácích utkáních Rytířů, kterých jsem se účastnil v roli diváka. Šlo o přímé, strukturované, osobní a skryté pozorování přirozené situace.

Kategorie pozorování:

STADION – čistota stadionu, přehlednost a číslování sektorů, počet a čistota wc, pokladny, elektronická kostka, prostory pro hendikepované, parkovací plochy, stánky s občerstvením

BEZPEČNOST – činnost pořadatelů, počet pořadatelů, viditelnost pořadatelů

DOPROVODNÝ PROGRAM – před utkáním, o přestávkách, během utkání, po utkání

DOPROVODNÉ SLUŽBY – rychlost a chování obsluhy občerstvení, nabízený sortiment, cena sortimentu, rozmístění stánků se suvenýry, klubový zpravodaj

V.I.P. SLUŽBY – zázemí V.I.P. prostorů

VSTUPENKY – dostupnost a distribuce vstupenek

4.3 Analýza dotazníku marketingového výzkumu

Dotazník vznikl na základě studia odborné literatury týkající se sportovního marketingu a marketingového výzkumu. Byl konzultován se zástupcem klubu panem Bc. Vítem Heralem a po jeho připomínkách získal svou konečnou podobu, která je uvedena v příloze číslo 1.

Informace, které měl dotazník přinést:

- co bylo pro diváky při zápasech nejvíce důležité
- způsob dopravy na stadion
- spokojenost se sportovním výkonem Rytířů
- spokojenost a názory na bezpečnost při utkáních
- hodnocení a názory na doprovodné aktivity
- spokojenost a názory na občerstvení
- spokojenost s merchandisingem
- hodnocení atributů zimního stadionu

- názory na časy utkání
- hodnocení cen vstupenek a permanentek
- hodnocení a názory na benefity spojené s permanentkami
- využívání distribučních kanálů vstupenek
- demografické údaje respondentů

Ve společenské rubrice v úvodu dotazníku je vysvětlen účel výzkumu, uveden příslib anonymity respondentů a poděkování za spolupráci. Pro vylepšení designu a zvýšení důvěryhodnosti dotazníku je uvedeno logo Rytířů. Před samotnými otázkami jsou uvedeny přesné instrukce k vyplnění.

Dotazník obsahuje:

- 12 uzavřených otázek (1, 13, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27)
 - 3 dichotomické (16, 22, 23)
 - 9 polytomických výběrových (1, 13, 15, 19, 21, 24, 25, 26, 27)
- 5 polouzavřených (2, 8, 18, 19, 20)
- 3 otevřené (6, 9, 11)
- 7 využívajících škálování (3, 4, 5, 7, 10, 12, 14)

Otázky, které jsou v dotazníku označeny hvězdičkou, jsou povinné, a bez jejich vyplnění není možné v odpovědích pokračovat. Všechny otevřené otázky jsou nepovinné a respondenti zde mají možnost vyjádřit svůj názor svými slovy.

První otázka v dotazníku je filtrační a týká se počtu navštívených utkání. Relevantní informace se dají získat pouze od diváků, kteří navštívili alespoň jedno utkání a mohou se vyjádřit k daným otázkám. Respondenti, kteří nenavštívili ani jedno utkání, byli z výzkumu vyřazeni. Druhá otázka se týká způsobu dopravy diváků na zápasy.

Ve třetí otázce hodnotí respondenti na škále (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité) jednotlivé aspekty domácích zápasů Rytířů. Postupně hodnotí sportovní výkon, doprovodný program, bezpečnost, atmosféru na stadionu a prostředí na stadionu. V otázce číslo 4 vyjádřili respondenti na škále (1 – velmi spokojen, 5 – velmi nespokojen) spokojenost se sportovním výkonem Rytířů.

Otázky 5 a 6 se týká bezpečnosti při domácích zápasech. Na pěti stupňové škále se hodnotí spokojenost s profesionalitou, viditelností a počtem pořadatelů, dále pocit bezpečí a rychlost průchodů na a ze zimního stadionu. Své názory na bezpečnost vyjadřují respondenti v dobrovolné a otevřené otázce číslo 6.

Otázky 7, 8 a 9 se týkají doprovodných aktivit a přestávkového programu. Ve škálovací otázce číslo 7 se hodnotí spokojenost s programem před utkáním a o přestávkách, roztleskávačkami, hudbou, aktivitami fanklubu a maskotem. V deváté otázce mají respondenti možnost vyjádřit své nápady a požadavky na doprovodné aktivity.

Otázky 10 a 11 jsou zaměřeny na občerstvení. Pomocí škálování hodnotí spokojenost s kvalitou a cenou občerstvení, počtem stánků, sortimentem, chováním a rychlostí obsluhy. Desátá otázka poskytuje prostor pro vyjádření názorů na občerstvení a chybějící sortiment.

Otázka 12 se zabývá prodejem reklamních předmětů a je opět škálovací. Na pěti stupňové škále se vyjadřuje spokojenost s počtem prodejních míst, cenou reklamních předmětů a nabízeným sortimentem.

Zápasovému zpravodaji je věnována otázka 13. Otázka 14 je poslední škálovací a věnuje se zjištění spokojenosti s parametry zimního stadionu. Pěti stupňová škála poskytuje prostor pro hodnocení přehlednosti a číslování sektorů, čistoty stadionu, elektronické kostky, počtu pokladen a počtu a čistoty WC.

Na přání managementu klubu je zařazena otázka číslo 15, zjišťující jaký čas začátku domácích utkání divákům nejvíce vyhovuje o všední dny.

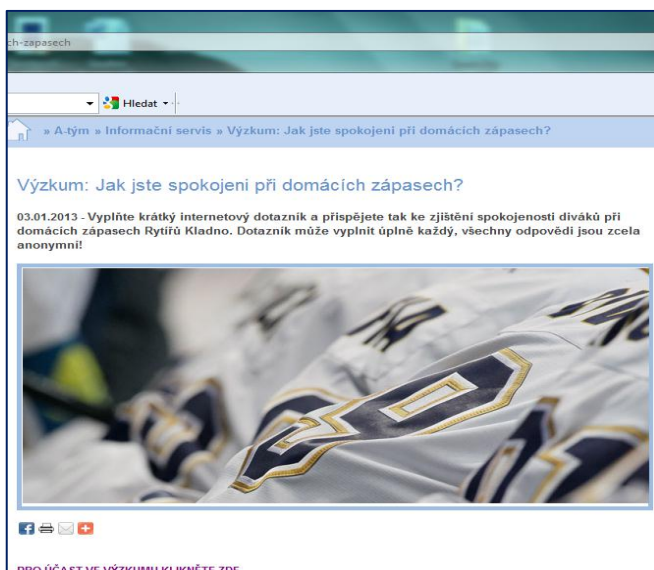
Filtrační otázka číslo 16 rozděluje respondenty na ty, kteří vlastní permanentku a ty, kteří si kupují jednotlivé vstupenky. Permanentkáři vyplňují otázky číslo 17, 18 a 19, kde hodnotí ceny permanentek a benefity spojené s koupí permanentky. Diváci kupující si jednotlivé vstupenky, vyplňují otázky 20,21 a 22. Otázky se týkají distribuce, cen a balíčků vstupenek.

Na konci dotazníku jsou umístěny otázky identifikační a konkrétně jde otázky 23 – 27, které zjišťují pohlaví, vzdělání, věk, měsíční příjem a velikost bydliště respondentů.

Pilotáž

Obsah dotazníku byl konzultován se zástupcem klubu a s vedoucím mé diplomové práce. Po jeho vytvoření jsem rozdál dotazník 10 divákům ve věku 14 – 65 let a požádal jsem je o vyplnění a o zpětnou vazbu. Na základě těchto informací jsem dotazník upravil do konečné podoby elektronické i tištěné a následně distribuoval.

Obrázek č. 2: Umístění odkazu na webových stránkách



Zdroj: <http://www.hc-kladno.cz/cz/vyzkum-jak-jste-spokojeni-pri-domacich-zapasech?b=138>

Obrázek č. 3: Umístění odkazu na Facebooku



Zdroj: <https://www.facebook.com/RytiriKladno?ref=ts&fref=ts>

5. HOKEJOVÉ UTKÁNÍ RYTÍŘŮ A UŽITKY PRO PŘÍMÉ DIVÁKY

Tato část práce je věnována představení klubu, analýze a popisu jednotlivých užitků, které plynou divákům z návštěvy hokejového utkání Rytířů Kladno v sezoně 2012/2013. V závěru kapitoly je analyzována návštěvnost domácích zápasů Rytířů.

5.1 Představení klubu Rytíři Kladno

Počátky dlouholeté historie sahají do roku 1924, kdy v Kladně vznikl první hokejový oddíl. První mistrovský titul přišel o 35 let později v roce 1954 a získali ho tehdejší hokejisté SONP Kladno. Sedmdesátá léta poté přinesla celkem 5 titulů a hokejisté, s paní Poldi na prsou, zvítězili i v Poháru mistrů evropských zemí. (12)

Po krachu oceláren převzal vládu nad klubem Jaromír Jágr starší. Přišly nelehké roky, protože finanční situace nebyla příznivá. Kladenský klub často měnil svůj název v důsledku změn generálního partnera a sportovní úspěchy se příliš často nedostavovaly. Svůj současný název získal klub na počátku sezony 2011/2012 a kromě názvu získal také nového majitele Jaromíra Jágra mladšího. Klub se snaží budovat svoji identitu a posilovat značku.

Rytíři jsou všichni ti kteří:

- mají statečnost, čest a víru v srdci
- nevzdávají se a neustupují
- chtějí si zasloužit respekt
- neznají já, ale my
- jsou loajální a soudržní v cestě za stejnými cíli
- hrají vždy fair play
- nejsou legendou, ale mohou se jí stát (39)

Kladenský klub patří v práci s mládeží mezi nejlepší v ČR. Mnoho odchovanců bylo a je členy reprezentačních mužstev. V současné době má klub statut čekatele v rámci udělení Akademie Českého svazu ledního hokeje. Lední hokej je v Kladně z hlediska návštěvnosti a zájmu médií a fanoušků sportem číslo jedna.

5.2 Užitky utkání Rytířů Kladno

5.2.1 Stadion

ČEZ stadion Kladno je současný název zimního stadionu v Kladně, který je domovem kladenského klubu už od roku 1949. V roce 2001 a 2002 proběhla rekonstrukce strojovny, kotelny a ledové plochy.

Technické parametry a vybavenost

Hrací plocha má rozměry 29 x 59,5 m. V současnosti je kapacita stadionu 8000 míst, z čehož je 1600 určeno k sezení. Intenzita umělého osvětlení má hodnotu 1400 luxů. (39) Stadion je rozdělen do čtyř sektorů. Tribuny na sezení mají označení jih a západ a tribuna na stání se dělí na sever a východ. V rohu u hrací plochy mezi tribunami jih a západ je nainstalováno podium, ze kterého sledují utkání vozíčkáři. Zde je umístěno i sociální zařízení pro tělesně hendikepované. Vozíčkáři mohou mít jednu osobu jako doprovod, která má vstup zdarma. Sedadla a řady jsou přehledně očíslovány. Prostor pro nohy je dostatečný a velikost opěrky sedadla je 20 cm.

V každém ze čtyř rohů stadionu je umístěn bufet s občerstvením. Kromě toho jsou čtyři stánky umístěny na ochozu stadionu. Diváci mohou využít i stánků, které jsou umístěny před stadionem. Uvnitř tribuny jih mohou diváci využít zdejší restaurace Ice arena. Během zápasu je otevřen i bufet na druhé ploše zimního stadionu. U stánků a bufetů uvnitř stadionu chybí stoly, kde by se občerstvení dalo konzumovat. Sociální zařízení jsou umístěna u bufetů uvnitř stadionu a také v restauraci. Vzhledem k tomu, že o přestávkách mohou diváci opustit zimní stadion, využívají v případě front na WC i tuto možnost.

Pokladny jsou umístěny před hlavní branou zimního stadionu a v provozu jsou v den utkání od 15 hodin.

Sektor pro hostující fanoušky se nachází v rohu stadionu mezi tribunami sever a západ. Jedná se o sektor na stání, který je z důvodu bezpečnosti oddělen železnou mříží. U vchodu do sektoru jsou přítomni pořadatelé, kteří dohlíží na pořádek.

Elektronická kostka je zavěšena nad středovým kruhem hrací plochy. Slouží jako časomíra a ukazatel skóre. Na kostce je možné promítat krátké animace a písemná sdělení. Na dnešní dobu je však již zastaralá a neumožňuje přehrávat videa. Také není

propojena s audio kulisou. Za oběma brankami jsou zavěšeny ochranné sítě, které chrání diváky před vystřelenými kotouči.

Uvnitř tribuny jih jsou V.I.P. prostory a tiskové středisko pro novináře. Ti mají k dispozici připojení na internet a po zápasech se zde koná tisková konference. Nad V.I.P. prostory je zavěšena lávka, která je využívána při televizních přenosech a slouží jako stanoviště pro komentátory a kameramany.

Úklid v hale probíhá po každém zápase, ale na stadionu už je znát jeho stáří a podle toho také hlediště vypadá.

V současnosti stadion nevyhovuje licenčnímu řádu Extraligy, který vydává ČSLH. Článek 4, odstavec 4.1. udává následující opatření: „*každý zimní stadion musí mít minimální diváckou kapacitu 5000 míst s tím, že z této minimální divácké kapacity musí být alespoň 3500 míst k sezení.*“ (37) Všechny stadiony musí toto opatření splnit nejpozději do startu sezóny 2013/2014. Rekonstrukce kladenského stadionu začala po skončení sezóny a v její první části se počítá právě s výše zmiňovanými sedadly, rekonstrukcí bufetů a WC. Etapy rekonstrukce, které mají za cíl vylepšit komfort na stadionu, budou probíhat několik let a investice by měla činit podle odhadů asi 300 milionů korun.

Lokace stadionu a dostupnost

Stadion se nachází v ulici Petra Bezruče v blízkosti dalších sportovních areálů města Kladna. Diváci, kteří přijedou auty, mohou využít dvě parkoviště. První je na rohu ulic Petra Bezruče a Ke Stadionu. Ve dnech zápasů je parkoviště od 15 hodin zdarma. Druhé parkoviště se nachází na rohu ulic Sportovců a Františka Kloze a je zdarma. Většina diváku využívá jako dopravní prostředek právě auta a kapacita parkovišť většinou nestačí. Diváci proto parkují v přilehlých ulicích, zejména v části Habešovna. V blízkosti stadionu jsou zastávky městské hromadné dopravy, linky 14, 17 a 5. Vlaková stanice Město Kladno je vzdálená asi 400 metrů od stadionu.

5.2.2 Bezpečnost

Zajištění bezpečnosti je jednou z povinností provozovatele sportovního zařízení. Vyplývá to ze zákona č. 274/2008 Sb., který jasně definuje odpovědnost, kterou má při sportovních utkáních policie a pořadatel. Zákon udává následující povinnosti

pořadatele: „(1) Vlastník sportovního zařízení (dále jen „vlastník“) je povinen, je-li to nezbytné pro bezpečnost osob a majetku ve sportovním zařízení, vydat a zveřejnit návštěvní řád, ve kterém, podle místních podmínek, stanoví zejména pravidla pro vstup návštěvníků do sportovního zařízení a pravidla chování návštěvníků a osob bezprostředně vykonávajících pořadatelskou službu ve sportovním zařízení.

(2) Pokud je bezpečnost osob nebo majetku ve sportovním zařízení ohrožena závažným způsobem a přes veškerá opatření učiněná vlastníkem nedojde k obnovení pokojného stavu, je vlastník povinen přerušit nebo ukončit probíhající sportovní podnik a bez zbytečného odkladu požádat o spolupráci Policii České republiky.“ (40)

Z výše uvedeného vyplývá, že policisté zasahují na stadionu v případech, kdy pořadatel nedokáže zjednat pořádek vlastními silami a opatřeními. V případě rizikových utkání zajišťují policisté transport fanoušků hostujícího týmu do místa utkání a zpět. Taková opatření musel kladenský klub přijmout při play off v sezoně 2011/2012 a náporu fanoušků Komety Brno. Velká rivalita také panuje při utkáních s pražskou Spartou.

V případě kladenského klubu se o bezpečnost a pořádek na stadionu stará pořadatelská a bezpečnostní služba. Komunikaci a koordinaci těchto složek má na starosti pan Mgr. Marcel Kučera, který v klubu působí jako marketingový asistent a trenér brankářů.

Pořadatelská služba má za úkol zejména kontrolu vstupenek a permanentek. Jedná se většinou o najaté brigádníky, muže ve věku 18 až 60 let. U každého vchodu na stadion jsou přítomni dva pořadatelé, kteří mají na sobě reflexní zelenou vestu. Osobní prohlídky návštěvníků se téměř neprovádí. Také kontrola vstupenek neprobíhá vždy standardním způsobem a mnoho lidí se dostane na stadion zadarmo anebo za úplatek. Pořadatelé také pomáhají divákům při orientaci na stadionu a usměrňují je do správných sektorů. Velkým nedostatkem je to, že o přestávkách mohou diváci ven ze stadionu a při následném vracení se na stadion dostane i spousta diváků bez lístku.

Bezpečnostní služba je tvořena jedinci, kteří jsou fyzicky a silově dobře vybaveni. Zasahují při potyčkách mezi fanoušky a jsou většinou nasazováni u hostujících fanoušků. Jejich úkolem je také zabránit divákům ve vstupu do nedovolených prostor a dohlížení na pořádek v hledišti.

Dojezdová doba rychlé záchranné služby je kratší než dvě minuty, tudíž zpravidla nebývá přítomen lékařský záchranný vůz. Na stadionu jsou ale přítomni zdravotníci, kteří disponují potřebným lékařským vybavením. Lékaři jsou k dispozici nejen pro hráče, ale také pro všechny diváky na stadionu. Při vážnějších zdravotních potížích je připraven defibrilátor.

5.2.3 Doprovodný program

Průběh hokejového utkání poskytuje velký prostor pro zařazení doprovodných aktivit, které mají za úkol bavit diváky, když se právě neodehrává zápas. Program začíná 15 minut před utkáním a končí 10 minut po utkání. Níže uvádím strukturu, kterou jsem pozoroval při domácích zápasech Rytířů.

Program před utkáním

- hudební kulisa
- přivítání diváků moderátorem
- čtení sestav doplněné o jména a čísla hráčů na elektronické kostce
- zdravení diváků maskotem

Program o první přestávku

- vystoupení roztleskávaček, vystoupení krasobruslařů, házení propagačních předmětů do ochozů, zápasy žáčků
- audio vzkazy sponzorů
- hudební kulisa

Program o druhou přestávku

- hudební kulisa
- střelba na branku o ceny
- zdravení diváků maskotem

Program během utkání

- hudební kulisa o přerušení hry
- animace na elektronické kostce
- roztleskávačky

Program po utkání

- vyhlášení nejlepších hráčů zápasu
- pozvánka na příští utkání
- hudební kulisa

Při konstruování programu je potřeba počítat i se zařazením sponzorských vzkazů partnerů Tipsport extraligy (př. Impuls, Tipsport) a partnerů Rytířů (Sazka). Písničky, které se hrají na stadionu, se v průběhu sezony obměňují. Všechny jsou zpravidla rychlejšího tempa, aby se diváci nabudili. Konstrukce haly a plechová střecha jsou příčinami toho, že se zvuk tříští a není tak kvalitní. Do ozvučení se před sezonou investovalo a určitý pokrok je znát.

Podoba maskota se zrodila na konci sezony 2011/2012. Jedná se o rytíře, který se snaží bavit především mladší diváky. Program v první přestávce se mění a většinou se jednalo o výše uvedené aktivity. Hlavní náplní přestávky druhé je soutěž na ledě. Na elektronické kostce běží vylosovaná čísla zpravodajů, jejichž majitelé se mohou soutěže účastnit. V případě, že se soutěžící nedostavili, byli vybráni náhradníci z okolních diváků. Soutěžící střílí na brankáře z řad kladenské mládeže a vítěz si odnese věcné ceny. Hrál se o merchandisingové předměty, potraviny od partnerů a další ceny.

5.2.4 Doprovodné služby

Občerstvení

Rozmístění stánků s občerstvením bylo popsáno v kapitole 5.2.1. Provoz stánků a bufetů zajišťují externí soukromé osoby a firmy. Nabízený sortiment jednotlivých stánků se příliš neliší. Jedná se o snadno připravitelné pokrmy rychlého občerstvení. Větší výběr nabízí bufet umístěný na druhé ploše stadionu, kde je k dispozici kuchyně. Dále uvádím příklady a ceny nejčastěji prodávaného sortimentu.

pivo 25 Kč

klobása 40 Kč

párek v rohlíku 17 Kč

kola 30 Kč

grog 25 Kč

párek na tácek 30 Kč

svažené víno 25 Kč

limonáda 25 Kč

Dále se prodávají různé druhy sušenek, tyčinky, brambůrky, čaj, balená voda a další. Nejčastěji kupovanou potravinou je klobása, k jejíž kvalitě se v kapitole 6

vyjádřilo nejvíce lidí. Protože se jedná o soukromé subjekty, klub neurčuje počet pracovníků občerstvení. U každého stánku jsou přítomni minimálně dva až tři pracovníci, kteří se starají o provoz.

Prodej suvenýrů

Oficiální fanshop vznikl na začátku sezony 2012/2013. Je umístěn vedle hlavního vchodu na stadion v prodejně O.K. sport, která nabízí i hokejové a hokejbalové zboží. Do té doby mohli fanoušci nakupovat reklamní předměty pouze přes internetový eshop, který je v současnosti na adrese www.hokejfanshop.cz. Sortiment je bohatý a fanoušci zde mohou nakoupit zboží v kladenských barvách od dresů až po samolepky. V době, kdy za Kladno nastupovali Jaromír Jágr a další hvězdy NHL, se poptávka po merchandisingu výrazně zvedla. Velký zájem byl o sadu zlatých dresů, v kterých Rytíři nastoupili pouze v jednom utkání. Do prodejny se vejde maximálně 15 zákazníků a v době velkého zájmu fanoušků byli do prodejny vpouštěni po skupinkách, což mohlo spoustu zájemců o koupi odradit.

Prodejnu provozuje pan Ondřej Kruliš a podobně jako u občerstvení se jedná o soukromou osobu. Provozní doba prodejny je pondělí až pátek 11 – 17 hodin a v sobotu 9 – 12. Fanshop má být oficiálně otevřený i během domácích zápasů, ale několikrát jsem se přesvědčil, že ne vždy tomu tak je.

Klubový zpravodaj

Před každým domácím zápasem mohou diváci koupit klubový zpravodaj „Kladenský rytíř“. Zpravodaj má 15 barevných stran a cena je 10 Kč. Diváci ho mohou zakoupit v okolí stadionu, kde chodí mladí hokejisté v oblecích pážat a nabízejí ho ke koupi.

Na úvodní straně každého výtisku je uvedeno číslo, které majitele opravňuje v případě vylosování soutěžit v přestávkovém programu. Následují sestavy a informace z obou mužstev. Kladenský rytíř obsahuje také rozhovory s hráči, informace o dění v klubu, představení mládežnických mužstev, statistiky, kvíz, plakát hráčů a rozsáhlý prostor pro sdělení partnerů klubu a ELH.

5.2.5 V.I.P. služby

Rytíři poskytují 2 druhy V.I.P. služeb. První je určen pro méně významné partnery klubu, kteří vlastní „stříbrnou kartu“. Ta je opravňuje ke vstupu do restaurace nad tribunou západ. Ta je pro veřejnost uzavřena a je určena pouze pro osoby s oprávněným vstupem. Zde mohou sledovat utkání a věnovat se networkingu. K dispozici je bar s alkoholickými a nealkoholickými nápoji.

Hlavní partneři jsou držitelé „zlaté karty“, díky níž mohou sledovat utkání ze salónku o kapacitě 15 až 20 míst. Společně s nimi zde bývá přítomno vedení klubu, zástupci hostujícího mužstva a vzácní hosté. K dispozici jsou alkoholické i nealkoholické nápoje a občerstvení formou švédských stolů. O hosty se starají klubové hostesky ve stejnokrojích. V salónku je umístěn širokoúhlý televizor. Součástí V.I.P. služeb je také místo k parkování, které mají zajištěno držitelé obou typů karet.

5.2.6 Sportovní výkon

Před sezónou 2012/2013 se po vzoru NHL konal kemp, ve kterém bojovali hráči o šanci hrát v týmu Rytířů. Do prvního zápasu vstupoval tým, který byl složen z tahounů Pavla Patery, Jana Hlaváče a gólmana Jana Chábery. Šťastnou zprávou pro fanoušky bylo ohlášení výluky NHL, a za Kladno tak mohli nastoupit jeho odchovanci. Před domácím publikem se představili Jaromír Jágr, Tomáš Plekanec, Jiří Tlustý, Marek Židlický a Tomáš Kaberle. Předváděná hra a sportovní výkon se s příchodem těchto hráčů zlepšily. 6. ledna 2013 byl ohlášen konec výluky a Rytíři byli na pátém místě tabulky se ziskem 58 bodů. Za dalších šestnáct kol získali Rytíři dalších 19 bodů, což jim stačilo na 7. místo po základní části zaručující účast v předkole play off. Zde Rytíři narazili na Pardubice, mistra sezóny 2011/2012. Kladno vyhrálo 3:2 na zápasy a v play off se utkalo s druhým týmem po základní části Slavií Praha. Té podlehl 4:1 na zápasy a sezóna tak pro Rytíře skončila.

5.2.7 Vstupenky a permanentky

Užitky hokejového utkání jsou spjaty s koupí vstupenek a permanentek. Diváci, kteří zápasy nenavštěvují pravidelně, volí z důvodu finanční výhodnosti koupí jednotlivých vstupenek. Oficiální distribuce vstupenek probíhá třemi způsoby. V tom prvním nakupují vstupenky v pokladnách u zimního stadionu. Pokladny mají tři obslužná místa a jsou otevřeny v dny utkání vždy od 15 hodin. Díky spojení klubu

s generálním partnerem společností Sazka a.s., mohou fanoušci využít i služeb sítě Sazka Ticket. Vstupenky lze zakoupit také přímo, ve více než 6000 prodejních místech v České republice. Na Kladensku je 64 prodejních míst, která mohou být při koupi využita. Poslední možností je on-line rezervace a následné vyzvednutí vstupenky v prodejních místech Sazky. Rezervace je platná do konce dalšího kalendářního dne následujícího po dni rezervace.

Ceny vstupenek se v sezoně 2012/2013 měnily z důvodu startu hráčů z NHL. Vedení přistoupilo ke zdražení vstupenek a po konci výluky NHL se ceny vrátily na výchozí úroveň. Při startech hráčů z NHL bylo vstupné následující: sezení jih – 180 Kč, sezení západ – 160 Kč a stání 130 Kč.

Tabulka č. 3: Ceny vstupenek 2012/2013

	Sezení		Stání
základní část	tribuna JIH	130 Kč	90 Kč
	tribuna ZÁPAD	110 Kč	
předkolo play off	tribuna JIH	150 Kč	100 Kč
	tribuna ZÁPAD	130 Kč	
play off	tribuna JIH	180 Kč	130 Kč
	tribuna ZÁPAD	160 Kč	

Zdroj: www.rytitikladno.cz (upraveno autorem)

Permanentní vstupenky platily na všechny přípravné zápasy, zápasy základní části a předkola play off. V případě postupu týmu do play off mají majitelé permanentek předkupní právo na vstupenky. Koupí permanentky získá zákazník i další benefity, jako rezervaci sedadla na příští sezónu, nebo 250 Kč poukaz do fanshopu. Ceny permanentek uvádí tabulka č. 4. Zvýhodněné ceny platí pro studenty, důchodce nad 70 let a držitele průkazu ZTP.

Tabulka č. 4: Ceny permanentek 2012/2013

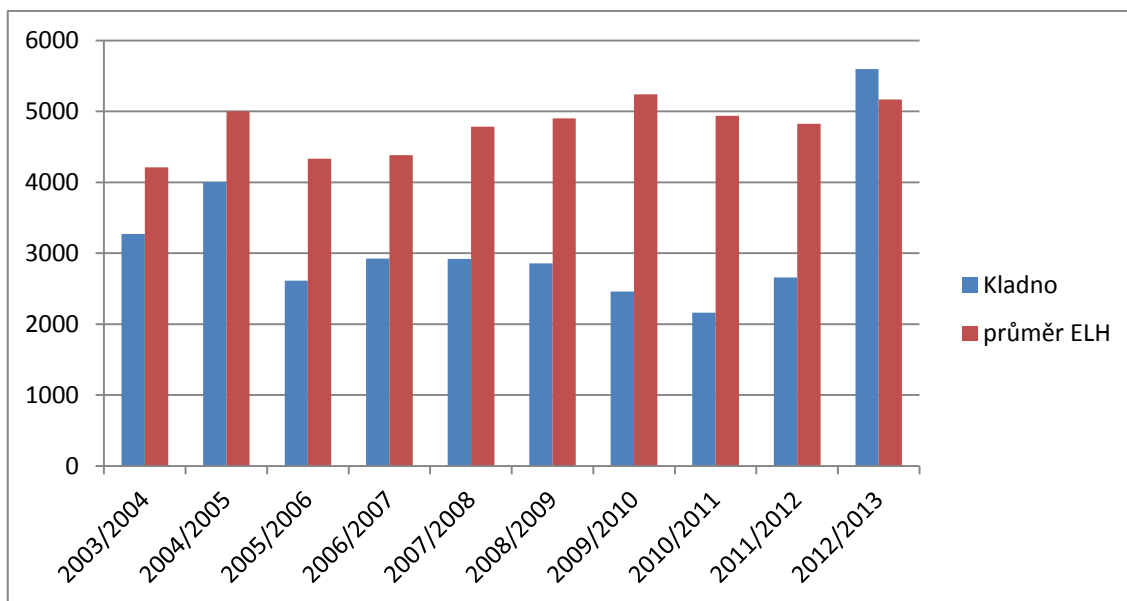
	Sezení		Stání
Standardní	tribuna JIH	3100 Kč	1900 Kč
	tribuna ZÁPAD	2600 Kč	
Zvýhodněná	tribuna JIH	2800 Kč	1700 Kč
	tribuna ZÁPAD	2300 Kč	

Zdroj: www.rytitikladno.cz (upraveno autorem)

5.3 Návštěvnost domácích utkání Rytířů

Graf číslo 2 zachycuje vývoj průměrné návštěvnosti domácích utkání Rytířů a ELH v základní části v jednotlivých sezónách. V minulé sezóně se klub poprvé za posledních 10 let dostal přes průměr ELH. Na této skutečnosti má ale značný podíl to, že Rytíři odehráli tři svá domácí utkání v pražské O2 aréně, kterou navštívilo vždy přes 15 000 diváků. Kromě sezóny 2012/2013 vyniká i sezóna 2004/2005. V těchto sezónách probíhala výluka NHL a diváci byli zvědaví na hráče působící v této soutěži. Naopak nejnižší průměrnou návštěvnost a hluboko pod průměrem ELH byly sezóny 2009/2010 a 2010/2011. V těchto sezónách skončil klub na posledním respektive předposledním místě po základní části. Průměrná domácí návštěvnost byla v těchto letech 2457 a 2159 diváků. Nejvyšší průměr zaznamenala ELH v sezóně 2009/2010, kde se vyšplhal až na 5240 diváků. K tomuto číslu pomohl jednak sestup Znojma s nízkou průměrnou návštěvností a postup Komety Brno do ELH.

Graf č. 2: Průměrná návštěvnost Rytířů a ELH v základní části

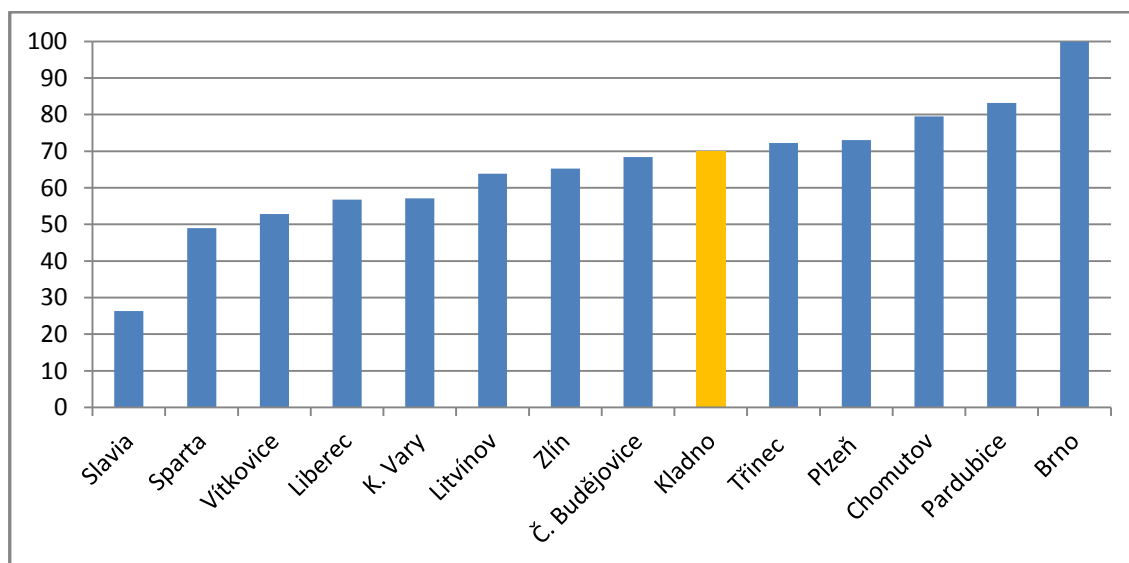


Zdroj: www.hokej.cz (upraveno autorem)

Na grafu číslo 3 jsou znázorněny poměry průměrných domácích návštěvností jednotlivých týmů po základní části a jejich kapacit stadionů. Výsledky těchto poměrů udávají průměrné naplnění stadionů v základní části v procentech. Z grafu je vidět, že brněnské Kometě se daří pravidelně vyprodávat kapacitu haly Rondo. Slavie a Sparta mají práci o něco těžší, neboť musí naplnit dvě největší arény (O2 aréna a Tipsport aréna). Rytíři dosáhli průměrně 70 % naplnění kapacity domácího stadionu v základní

části. Jak již bylo zmíněno výše, tento výsledek je zkreslený třemi domácími zápasy Kladna v O2 aréně. Plzeň a Liberec mají s Kladnem srovnatelnou kapacitu domácího stadionu (Plzeň 7944 a Liberec 7500). Plzeň se dokázala dostat přes hranici 70 %, zatímco průměrné naplnění stadionu v Liberci se pohybovalo pod 60 %. Tento jev se dá vysvětlit zejména sportovním výkonem obou týmů. Jediný domácí vyprodaný zápas v Kladně, kromě zápasů v O2 aréně, byl 14. 10. 2012 proti Litvínovu.

Graf č. 3: Průměrné naplnění stadionů v základní části v sezóně 2012/2013 (%)



Zdroj: www.hokej.cz (upraveno autorem)

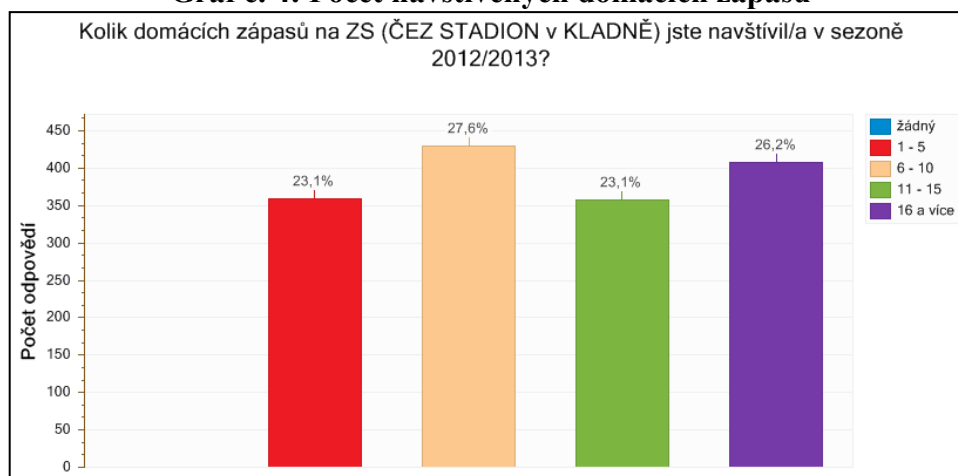
6. VIZUALIZACE A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Data z tištěných dotazníků jsem zadal do aplikace click4survey a konečný počet platných vyplněných dotazníků byl 1553. Počet zobrazení dotazníku byl 2439 a návratnost 64 %. Průměrná doba vyplňování elektronického dotazníku byla 8 minut 33 sekund. Tato doba je podle mého názoru ucházející, neboť jsem chtěl, aby se pohybovala pod deseti minutami. 270 respondentů opustilo dotazník v průběhu vyplňování a 88 jich bylo diskvalifikováno z důvodu nenavštívení ani jednoho zápasu Rytířů.

Funkce aplikace click4survey umožňují zkoumat odpovědi ve vzájemných souvislostech, čehož jsem v interpretaci využil. Doplňující grafy jsou uvedeny v příloze číslo 2.

1) Kolik domácích zápasů na ZS (ČEZ STADION v Kladně) jste navštívil/a v sezoně 2012/2013?

Graf č. 4: Počet navštívených domácích zápasů

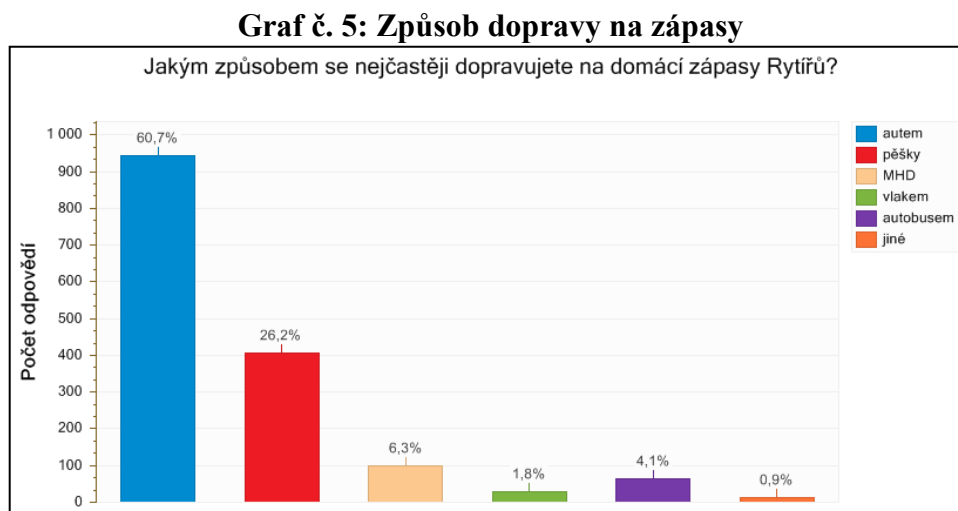


V době, kdy probíhal výzkum, navštívilo nejvíce respondentů (27,6 %) 6 – 10 utkání. O pouhých 21 méně respondentů označilo odpověď 16 a více (26,2). Odpovědi 1 - 5 a 11 - 15 označilo shodně 23,1% respondentů přičemž rozdíl byl pouze 1 respondent. Respondenti, kteří označili odpověď „žádný“, byli z výzkumu vyřazeni.

Komentář: Tato otázka byla filtrační a vyřadila z výsledku 88 respondentů, kteří nenavštívili ani jeden zápas. Ostatní respondenti se rozdělili do 4 přibližně stejně velkých skupin. Z respondentů, kteří označili odpověď 16 a více bylo 58 %

permanentkářů a 42 % těch, kteří si kupují jednotlivé vstupenky. Dalo by se předpokládat, že tento poměr bude vyšší ve prospěch permanentkářů, ale vysvětlení tohoto jevu vidím v tom, že na začátku sezóny působili v Kladně hráči z NHL, a proto si mnoho diváků kupovalo jednotlivé vstupenky na zápasy. Odpovědi 1 – 5 označilo podle očekávání 96 % respondentů kupující si vstupenky.

2) Jakým způsobem se nejčastěji dopravujete na domácí zápasy Rytířů?



Většina respondentů (60,7 %) se dopravuje na zápasy autem. Více jak čtvrtina (26,2 %) chodí na zápasy pěšky. Prostředky městské hromadné dopravy využívá 6,3 % respondentů. Nejméně respondenti využívají autobus (4,1 %) a vlak (1,8 %). Odpověď „jiné“ označilo pouhých 14 respondentů a většinou se jednalo o nesmysly (metro, koňmo atd.)

Komentář: Parkoviště nacházející se u zimního stadionu jsou zdarma, takže jsou v dny zápasu hojně využívána. Při jejich zaplnění není problém zaparkovat v přilehlých ulicích a na zimní stadion dojet maximálně 400 metrů. Autem se na zápasy dopravuje 61,8 % permanentkářů. Nabízí se tedy odměnit je za nákup permice dresíkem Rytířů do auta, který by zároveň klub propagoval. Druhá nejpočetnější skupina (407 respondentů) chodí na zápasy pěšky. Dá se předpokládat, že bydlí v docházkové vzdálenosti tedy v městských částech Sítná, Habešovna nebo Rozdělov. MHD, autobus a vlak využívá dohromady 12,8 % respondentů. Respondenti dle mého názoru využívají aut i proto, že v Kladně nejsou časté dopravní kolony jako v jiných větších městech. Navíc z respondentů, kteří se na zápasy dopravují autem, jich 57,6 % označilo místo bydliště

pod 20 000 obyvatel a 10,9 % nad 100 000 obyvatel. Z toho jasně vyplývá, že musí do Kladna na hokej dojíždět a nejčastěji používají právě auta.

3) Jak moc jsou pro Vás při zápasech Rytířů důležité tyto aspekty? (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité)

Tabulka č. 5: Důležitost aspektů domácích utkání Rytířů

Odpověď	Průměr	modus	medián	S _x	P _D
sportovní výkon	1,29	1	1	0,77	0,15
doprovodný program	3,54	3	3	1,15	0,33
bezpečnost	2,1	1	2	1,13	0,32
atmosféra na stadionu	1,5	1	1	0,86	0,18
prostředí na stadionu (čistota, pohodlí atp.)	2,14	2	2	1,1	0,3

Pro respondenty je nejdůležitější sportovní výkon. Číslo 1 mu při vyplňování dalo 82,3 % respondentů. Atmosféru na stadionu označilo jako nejvíce důležitou 65,9 % respondentů. Bezpečnost a prostředí na stadionu označilo jako nejdůležitější přes 30 % respondentů. Doprovodný program byl nejvíce důležitý pro 5 % respondentů a jako nejméně důležitý ho označilo 26,7 %. S jasně nejvyšším průměrem 3,54 se jeví jako spíše nedůležitý.

Číslo 1 bylo nejčastější hodnotou u sportovního výkonu, bezpečnosti a atmosféry na stadionu. Číslo 2 bylo nejčastější hodnotou pro prostředí na stadionu a 3 pro doprovodný program. Číslo 1 se objevilo jako prostřední dvakrát stejně jako číslo 2. Číslo 3 bylo nejčastější hodnota pro doprovodný program.

Malá názorová diference se podle poměrového koeficientu objevuje u sportovního výkonu a atmosféry na stadionu. Naopak nejvíce se respondenti lišili u doprovodného programu, bezpečnosti a prostředí na stadionu. Tato fakta potvrzují také hodnoty směrodatné odchylky udávající variabilitu odchýlení od střední hodnoty.

Komentář: Sportovní výkon je hlavním užitkem, kvůli kterému diváci zápasy navštěvují. Výsledky potvrdily hypotézu číslo 1, která tvrdí, že sportovní výkon je nejdůležitějším aspektem utkání Rytířů. Velmi důležitou se ukázala být atmosféra na stadionu. O tu se většinou starají příznivci domácího kotle, kteří se snaží rozprodit ostatní diváky. Kvůli horšímu audio ozvučení není možné naladit diváky touto cestou jako v jiných moderních halách. Spolupráce s fanklubem a jeho přízeň je tedy v zájmu klubu. Jako nejméně důležitý byl hodnocen doprovodný program. Dle mého názoru je

to mimo jiné i proto, že doprovodný program na Kladně se řadu let zanedbával a diváci na něj nejsou příliš zvyklí. Dalším důvodem je samozřejmě absence audio a video prvků, které jsou k vidění v moderních halách. Pokud se jedná o hodnocení respondentů pouze ženského pohlaví, tak sportovní výkon hodnotilo jako nejdůležitější 74,5 %, což je asi o 8 % méně než muži a naopak vyšší důležitost přisuzují bezpečnosti a atmosféře na stadionu.

**4) Jak jste spokojen/a se sportovním výkonem Rytířů v sezoně 2012/2013?
(1 - velmi spokojen/a, 5 - velmi nespokojen/a)**

Tabulka č. 6: Spokojenost se sportovním výkonem

Odpoověď	Průměr	modus	medián	S _x	P _D
atraktivita hry	1,88	2	2	0,78	0,15
nasazení hráčů	2,8	2	2	0,83	0,17

Respondenti byli více spokojeni s atraktivitou hry než s nasazením hráčů. Velmi spokojeno tedy známkou 1, hodnotilo atraktivitu hry 31,4 % respondentů a nasazení hráčů 18,4 %. Nejčastější hodnotou bylo číslo 2 a touto známkou hodnotilo oba indikátory přes 50 % respondentů. S atraktivitou hry bylo velmi nespokojeno pouze 20 respondentů a s nasazením hráčů jenom 25. Hodnoty poměrového koeficientu a směrodatné odchylky jsou nízké, tudíž nebyly odpovědi příliš různorodé.

Komentář: Sportovní výkon se dá jen těžko ovlivnit marketingovými aktivitami a záleží na schopnostech a dovednostech hráčů a trenérů. Spokojenost s atraktivitou hry se dá vysvětlit působením hráčů z NHL v čele s Jágrem, Plekancem, Tlustým, Židlickým a Kaberlem. Tito kladenští odchovanci předváděli velice atraktivní hokej, který přilákal do ochozů mnoho diváků. Po skončení výluky NHL a odchodu těchto hráčů, návštěvy domácích zápasů klesly. Z důvodu nižšího rozpočtu se Rytíři vydali cestou výchovy mladých hráčů, které si mohou finančně dovolit a budou na odpovídající extraligové úrovni. Rytíři usilují o status akademie ČSLH, jejichž cílem je výchova špičkových mladých hráčů schopných konkurence. Dá se předpokládat, že s návratem Jaromíra Jágra a dalších odchovanců selepší sportovní výkon mužstva a zvýší návštěvnost utkání.

Škálovací otázka číslo 5 a otevřená otázka číslo 6 se týkaly bezpečnosti.

**5) Jak jste spokojen/a s úrovní bezpečnosti na zimním stadionu?
(1 - velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a)**

6) Zde můžete napsat Váš názor na bezpečnostní opatření na ZS během utkání Rytířů.

Tabulka č. 7: Spokojnost s bezpečností

Odpověď	Průměr	modus	medián	S_x	P_D
profesionalita pořadatelů	3,14	3	3	1,1	0,3
viditelnost pořadatelů	2,71	3	3	1,06	0,28
počet pořadatelů	2,63	3	3	1,01	0,26
pocit bezpečí	2,44	2	2	1,06	0,28
rychlost průchodu na ZS před utkáním	2,29	2	2	1,08	0,29
rychlost průchodu ze ZS po utkání	2,75	2	3	1,23	0,37

Nejvíce spokojeni byli respondenti s rychlostí vstupu na ZS před utkáním. Nejlépe ho hodnotilo 24,2 % všech respondentů a dosáhl také nejnižšího průměru 2,29. Pocit bezpečí hodnotilo známkou jedna 19,5 % respondentů. Počet pořadatelů, viditelnost pořadatelů a rychlost průchodu na ZS po utkání svými průměry nepřesáhly známku 3. Nejvíce nespokojeni byli respondenti s profesionalitou pořadatelů, která má výsledný průměr 3,14.

Známku 3 nejčastěji obdržely profesionalita, viditelnost a počet pořadatelů. Pocit bezpečí a rychlost průchodu na ZS před utkáním a ze ZS po utkání obdržely nejčastěji známku 2. U všech indikátorů kromě rychlosti průchodu ze ZS po utkání se shodují módy a mediány.

Názory respondentů se nejvíce lišily u rychlosti průchodu ze ZS po utkání, jehož hodnota poměrového koeficientu dosahuje 0,37. Největší shodu názorů dosáhl počet pořadatelů s poměrovým koeficientem 0,26.

V otevřené otázce číslo 6 se vyjádřilo celkem 144 respondentů, což přibližně tvoří 9 % všech respondentů. Své názory zanechalo 11 % permanentkářů a 9 % kupujících si jednotlivé vstupenky.

Komentář: V názorech respondentů se nejčastěji objevovaly následující tři připomínky: nekontrolování vstupenek, stížnosti na chování bezpečnostní služby, nedostatečný počet otevřených východů. První dvě připomínky se odrazily v hodnocení profesionality

pořadatelů. Hypotéza číslo 3, která tvrdí, že nejhůře bude hodnocena profesionalita pořadatelů, se potvrdila. O problému uplácení pořadatelů u vstupů klubů a před sezonou se snažil učinit opatření k nápravě. Z názorů respondentů však vyplývá, že tento problém nevymizel. Řešení se nabízí v podobě zavedení turniketů. Tímto způsobem se dá vyřešit problém s neplatiči, kteří se na ZS dostanou za menší finanční obnos. Negativní názory se objevily i na bezpečnostní službu zejména profesionalitu některých mladších jedinců. Rychlost průchodu ze ZS byla druhým nejhůře hodnoceným parametrem. V názorech respondentů se objevovaly stížnosti na neotevření všech východů stadionu. Osobně se mi tato věc nikdy nepříhodovala a zástupce klubu mě při rozhovoru sdělil, že východy se vždy otevírají všechny. Rychlost průchodu na ZS byla hodnocena nejlépe. Tato skutečnost souvisí i s tím, že se až na výjimky neprovádějí bezpečnostní prohlídky. Myslím si, že prohlídky by se vždy měly provádět u hostujících fanoušků, kteří mají vlastní sektor. Publikum na Kladně patří spíše mezi ukázněné a žádné větší problémy se nemusely nikdy řešit.

**7) Jak hodnotíte doprovodné aktivity při domácích zápasech Rytířů?
(1 - velmi líbí, 5 - velmi nelíbí)**

Tabulka č. 8: Hodnocení doprovodných aktivit

Odpověď	Průměr	modus	medián	S _x	P _b
program před utkáním	3,22	3	3	1,08	0,29
program o přestávkách	2,79	3	3	0,96	0,23
roztleskávačky	2,76	3	3	1,22	0,37
hudba	3,1	3	3	1,28	0,4
aktivity fanklubu	2,12	1	2	1,1	0,3
maskot	1,83	1	2	1,02	0,26

Jednoznačně nejlepšího hodnocení dosáhl maskot, který se velmi líbil 48 % respondentů a dosáhl průměru 1,83. Nízkého průměru dosáhly také aktivity fanklubu, u kterých využilo hodnocení jedna 34,6 % respondentů. Pod hodnocení tři se dostaly roztleskávačky a program o přestávkách. Program před utkáním a hudba se v hodnocení přehoupaly přes trojku, přičemž program před utkáním se velmi nelíbil 16,2 % a hudba 18,7 % respondentů.

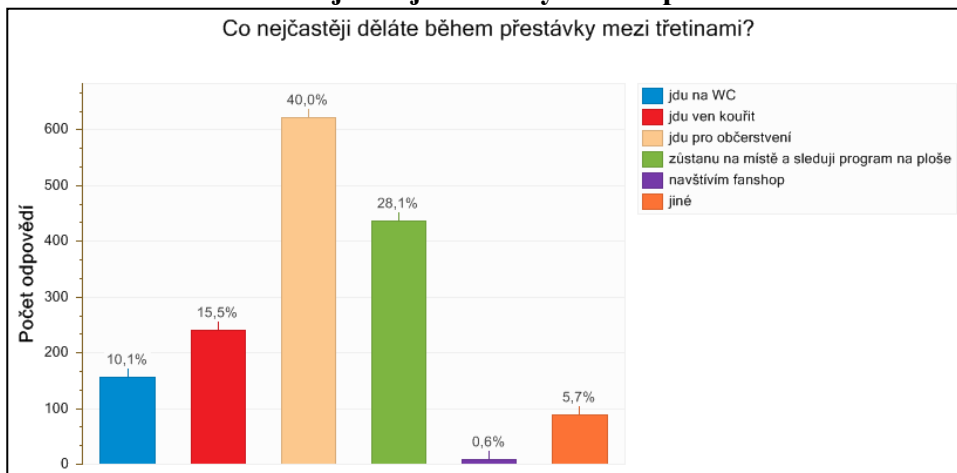
Čtyři aktivity měly stejný modus a medián. Jedna byla nejčastější hodnota a dva střední hodnota u maskota a aktivit fanklubu.

Největší názorové odlišnosti lze z tabulky vyčíst u hudby a roztleskávaček. U těchto aktivit je také největší rozptyl kolem středních hodnot. Nejmenší názorové diference lze vidět u maskota a program o přestávkách.

Komentář: Postava maskota se poprvé objevila na konci sezóny 2011/2012. Vizuální stránka Rytíře je velmi zdařilá, a jak vyplývá z výsledků, získal si i ohlasy diváků. Maskot je dobře pohyblivý, takže mu nedělá problém bruslit po ledě, chodit v hledišti a zdravit diváky. Na konci letošní sezóny se vydával i do města, kde se snažil působit především na děti a zval je na domácí utkání. Maskot se velmi líbil 64,6 % všech žen a 45,6 % všech mužů. Hypotéza číslo 4, která uvádí, že nejlépe bude z doprovodných aktivit hodnocen maskot, se potvrdila. Aktivity fanklubu spočívají především ve vytváření atmosféry na stadionu, a jak ukazují výsledky v tabulce č. 5, tak ta byla pro respondenty vcelku důležitá. Klub se snaží fanklubu naslouchat a úzce s ním spolupracovat. Zástupcům fanklubu se nelíbí především to, že po rekonstrukci stadionu zřejmě přijdou o své tradiční místo naproti střídačkám. Roztleskávačky působily na ZS pouze několik zápasů a vyskytovaly se v sektoru tribuny JIH. Velmi se líbily 18,3 % mužů a velmi nelíbily 22,9 % žen. Neutrální postoj (známka 3) zaujalo k programu o přestávkách 44,6 respondentů. Publikum na Kladně patří spíše mezi konzervativní, a jak ukazuje graf číslo 6, program většinou sleduje 28,1 %. Hudba a program před utkáním obdržely nejhorší hodnocení. Předzápasový program není na příliš vysoké úrovni, ale určitě se dá zapracovat na vstupu hráčů na led. S rekonstrukcí plechové střechy se dá očekávat i zlepšení akustických vlastností ZS a hudba by poté měla být lépe slyšet. V hodnocení permanentkářů a diváků kupující si jednotlivé vstupenky nebyly výraznější rozdíly.

8) Co nejčastěji děláte během přestávky mezi třetinami

Graf č. 6: Nejčastější aktivity během přestávek



Občerstvení vyhledává o přestávky přesně 40 % respondentů. Téměř jedna třetina 28,1 %, zůstává na místě a sleduje program na ploše. 15,5 % respondentů odchází ven kouřit a 10,1 % označilo možnost „jdu na WC“. Možnost „jiné“ vybralo 5,7 % respondentů a 0,6 % vybralo variantu „navštívím fanshop“.

Komentář: Občerstvení je součástí hokejového zápasu a diváci těchto služeb hojně využívají, proto by měl klub těmto službám věnovat pozornost. V hypotéze číslo 2 se předpokládá, že občerstvení nejčastěji navštíví přes 40 % respondentů. Jak je vidět z výsledků, tak toto tvrzení se jen těsně nepotvrdilo. Kvůli kouření, které je uvnitř ZS zakázáno opouští halu přes 15 % všech respondentů. Pouze 9 z celkového počtu 1553 respondentů označilo možnost, „navštívím fanshop“. Klub sice na svých webových stránkách avizoval, že fanshop bude otevřený i během zápasu, ale jak jsem se několikrát přesvědčil, tak ne vždy tomu tak bylo. I v odpovědích „jiné“ se vyskytovaly připomínky, že fanshop je uzavřený. Z respondentů, kteří program o přestávkách hodnotili hodnotami 4 a 5, zůstává na místě a sleduje program na ploše 23,5 %. Z respondentů, kteří hodnotili hodnotami 1 a 2, zůstává 33,9 %.

9) Jaké doprovodné aktivity byste při domácích zápasech Rytířů ocenil/a?

V této otevřené otázce se vyjádřilo 225 respondentů, tedy 14,5 % z celkového počtu. Ze skupiny permanentkářů zanechalo odpověď 17 % z nich a z respondentů kupujících si vstupenky 14 %.

Komentář: K této otázce se ze všech tří otevřených otázek vyjádřilo nejvíce respondentů. Respondenti uváděli nejvíce následující aktivity: zápasy žáčků, krasobruslení, více a větší pestrost soutěží, házení reklamních předmětů do hlediště, nová video kostka a program na ní, zlepšení hudby, otevření fanshopu během zápasů, kladenské legendy, striptýz, roztleskávačky, koncerty skupin, vše je ok, žádné. Během sezóny se zápasy žáčků o přestávkách několikrát uskutečnily a vždy dokázaly vyvolat u diváků reakci. Rozhazování reklamních předmětů se již také uskutečnilo stejně jako roztleskávačky. Soutěž o ceny probíhá až na výjimky celou sezónu stejným způsobem. Na této činnosti se určitě dá zapracovat. Nová video kostka je velkou investicí, ale do budoucna se počítá s jejím zakoupením. Tímto krokem se úroveň doprovodných aktivit výrazně zvedne. Kladno má bohatou a slavnou historii, a proto se zapojení legend nabízí. V odpovědích se objevily i názory, že se chodí pouze na hokej a žádné doprovodné aktivity nejsou potřeba. Zajímavý je nápad dát prostor začínajícím hudebním skupinám. Při lepších akustických možnostech je to nápad, který stojí za úvahu.

10) Jak jste spokojen/a s úrovní občerstvení na ZS během domácích zápasů Rytířů? (1 - velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a)

Tabulka č. 9: Spokojenost s občerstvením

Odpověď	Průměr	modus	medián	S _x	P _D
kvalita občerstvení	2,89	3	3	1,11	0,31
cena občerstvení	2,54	2	2	0,99	0,25
počet stánků	3,02	3	3	1,17	0,33
nabízený sortiment	3,08	3	3	1,12	0,32
chování obsluhy	2,29	2	2	0,98	0,24
rychlost obsluhy	2,78	2	3	1,14	0,32

Nejnižší výsledný průměr 2,29 lze vidět u chování obsluhy, které číslem 1 označilo 20,8 % respondentů. 13,5 % respondentů označilo cenu občerstvení nejlepším stupněm hodnocení a s průměrem 2,54 bylo dalším ze čtyř kategorií, které se v hodnocení dostaly pod číslo 3. Dalšími byly rychlost obsluhy (2,78) a kvalita občerstvení (2,89). Přes průměr tři se dostal počet stánků, který číslem 5 označilo 12,6 % respondentů a nabízený sortiment, se kterým bylo velmi nespokojeno 13 % respondentů.

U poloviny hodnocených indikátorů se nejčastěji hodnotilo číslem 2 a u druhé poloviny číslem 3. Modus a medián se liší pouze u rychlosti obsluhy.

Největší schodu v názorech lze díky nejnižšímu poměrovému koeficientu pozorovat u chování obsluhy a ceny občerstvení. Odlišnější názory měli respondenti u čtyř dalších kategorií. Největší hodnotu směrodatné odchylky lze vyčíst u počtu stánků a nejmenší u chování obsluhy.

Komentář: Chování obsluhy bylo hodnoceno nejlépe a je logické, že soukromníci, kteří jsou ve stánkách, přistupují k zákazníkům způsobem, který je v jejich zájmu. Cenová politika je také v režii majitelů stánků, ale z výsledků vyplývá, že diváci nemají s cenami výraznější problém a jsou s nimi spíše spokojeni. Hypotéza číslo 5, která tvrdí, že nejhůře bude hodnocena kvalita občerstvení, se nepotvrdila, protože hůře byl hodnocen počet stánků a nabízený sortiment. Přestože podle mého názoru je počet stánků dostačující, výsledky ukazují, že je potřeba uvažovat o otevření stánků dalších. Nabízený sortiment dopadl v hodnocení nejhůře, a proto je na místě změnit nebo doplnit sortiment stávající. K inspiraci sloužila následující otevřená otázka.

11) Zde můžete napsat Váš názor na občerstvení na ZS a sortiment, který Vám chybí.

K otázce se vyjádřilo 199 respondentů, 12,8 % z celkového počtu. Z respondentů kupující si jednotlivé vstupenky jich odpovědělo 133, tedy 8,6 %. Ze skupiny permanentkářů se jich vyjádřilo 66, 16,8 % z nich.

Komentář: V zanechaných komentářích se objevují hlavně názory na kvalitu klobás, se kterou nebyli respondenti příliš spokojeni. Zmínili stánky umístěné na ochozu stadionu, kde se klobásy připravují v rozpáleném oleji. Všechny stánky nemají stejnou kvalitu a vyzdvižováno bylo občerstvení v bufetu na druhé ploše a stánek pana Bílka před restaurací. Respondenti také volali po větším výběru nealkoholických nápojů, především pak po nealkoholickém pivu. Oficiálním pivem ELH je Radegast, což je značka, která patří do skupiny výrobků pod společností Pilsner Urquell. Radegast se vyrábí i v nealkoholické podobě pod značkou Birell. Zavedení piva bez alkoholu se jeví jako logické i proto, že přes 60 % respondentů uvedlo, že se nejčastěji dopravuje na zápasy autem. Objevily se i připomínky k malému výběru produktů a absenci zdravější stravy pro sportovce a děti. Problém respondenti vidí i v tom, že si občerstvení nemají kde odložit. Za vzor bylo v několika případech dáváno občerstvení na ZS v Litvínově.

Respondenti dále zmiňovali dlouhé fronty a také problémy se zásobováním, kdy i mě osobně se stalo, že v případě větších návštěv byl už výběr produktů značně omezen. Respondenti nebyli při odpovědích příliš konkrétní a dožadovali se pestřejšího sortimentu. Nejvíce se objevovaly hamburgery, halušky, hranolky, bagety, grilované maso a popcorn.

12) Jak jste spokojen/a s prodejem reklamních předmětů na ZS během domácích zápasů Rytířů? (1 - velmi spokojen/a, 5 - velmi nespokojen/a)

Tabulka č. 10: Spokojenost s prodejem reklamních předmětů

Odpověď	Průměr	modus	medián	S _x	P _b
počet prodejních míst	2,86	3	3	1,13	0,32
cena reklamních předmětů	2,75	3	3	1,01	0,26
nabízený sortiment	2,43	2	2	1,02	0,26

Všechny tři hodnocené indikátory se dostaly v průměrném hodnocení pod číslo 3. Nejnižší průměrné hodnocení získal nabízený sortiment, který číslem 1 hodnotilo 18,7 % respondentů. Cenu reklamních předmětů hodnotilo známkou jedna 8,9 % respondentů. Nejvyšší průměr lze vidět u počtu prodejních míst, se kterým bylo velmi nespokojeno 10 % všech respondentů.

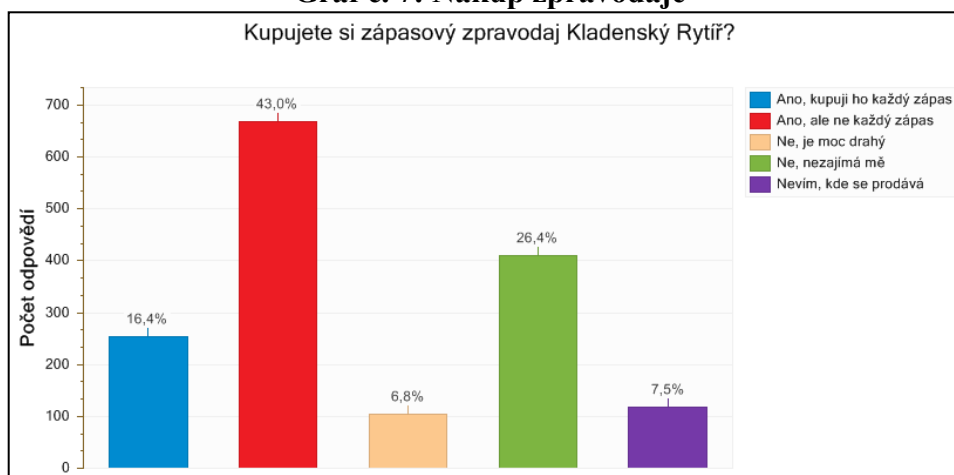
Číslo 3 je nejčastější hodnotou u počtu prodejních míst a ceny reklamních předmětů. U nabízeného sortimentu je nejčastější hodnotou 2 a stejné číslo je i hodnotou mediánu.

Názory respondentů se nejvíce rozcházejí u počtu prodejních míst. Naopak více se shodovaly u cen reklamního zboží a nabízeného sortimentu.

Komentář: Nejméně byli respondenti spokojeni s počtem prodejních míst. To je na kladenském zimním stadionu pouze jedno. Jenže o zápasy, když se na zimním stadionu pohybuje nejvíce potencionálních zákazníků, tak bývá zavřeno. Řešení této situace je v domluvě s provozovatelem obchodu o prodloužení otevírací doby o zápasy, anebo v otevření vlastního stánku s prodejem reklamních předmětů. S cenou reklamních předmětů jsou respondenti spíše spokojeni. Podle mého názoru jsou ceny přiměřené. Jedná se o jedinečný brand, který není k dostání nikde jinde, takže je zde i určitá dávka exkluzivity. Šíře sortimentu je dostatečně bohatá a zákazníci mají na výběr z mnoha předmětů a velikostí.

13) Kupujete si zápasový zpravodaj Kladenský rytíř?

Graf č. 7: Nákup zpravodaje



Zpravodaj si alespoň někdy kupuje 43 % respondentů. Přes čtvrtinu respondentů (26,4 %) uvedlo, že je zpravodaj nezajímá a nekupují si ho. Každý zápas si zpravodaj nenechá ujít 16,4 % respondentů. 7,5 % respondentů neví, kde se prodává a pro 6,8 % je moc drahý.

Komentář: Překvapilo mě, že téměř desetina respondentů neví, kde se zpravodaj prodává. Příjmy z prodeje zpravodaje určitě nejsou těmi rozhodujícími, ale jde o šíření povědomí a kladenském hokeji a informací z klubu. Samozřejmě také o prezentaci partnerů ve zpravodaji. Klub by proto na svých webových a facebookových stránkách měl mít informaci o prodeji zpravodajů. Pro nejmenší skupinu je zpravodaj příliš drahý. Nemyslím si, že 10 Kč je přehnaná cena a rozhodně by se neměl rozdávat zadarmo. Potěšující je, že téměř 60 % respondentů si zpravodaj kupuje, i když ne všichni každý zápas. Navíc 3 vylosovaní výherci soutěží na hrací ploše o ceny. Ne vždy se ale tito výherci k soutěži dostaví. Cesty pro větší poptávku po zpravodaji mohou být atraktivnější ceny v soutěžích a obsah.

**14) Ohodnořte prosím následující parametry ZS
(1 - velmi spokojen/a, 5 - velmi nespokojen/a)**

Tabulka ř. 11: Hodnocení parametrů ZS

Odpověď	Průměr	modus	medián	S_x	P_b
přehlednost a číslování sektorů	2,49	2	2	1,06	0,28
čistota stadionu	3,28	3	3	1,08	0,29
počet WC	3,52	3	4	1,16	0,33
čistota WC	3,89	5	4	1,09	0,3
elektronická kostka nad ledem	3,87	5	4	1,18	0,35
počet pokladen	2,98	3	3	1,15	0,33

V hodnocení parametrů ZS se hned čtyři indikátory dostaly nad stupeň 3. Nejvyšších průměrů dosáhly čistota WC (3,89), se kterou bylo velmi nespokojeno 39,4% respondentů a elektronická kostka (3,87), kterou hodnotilo číslem 5 37,9 % respondentů. Počet WC dosáhl průměru 3,52 a velmi nespokojena s ním byla více jak čtvrtina všech respondentů. S čistotou stadionu bylo velmi spokojeno pouze 4,1 % respondentů a výsledný průměr této kategorie je 3,28. Pod hodnotu tři byl hodnocen počet pokladen (2,89) a přehlednost a číslování sektorů (2,49).

Číslo 5, tedy nejhorší možné hodnocení bylo nejčastěji použito u čistoty WC a elektronické kostky. Číslo 3 bylo nejčastější hodnocení u čistoty stadionu, počtu WC a pokladen. Přehlednost a číslování sektorů pak respondenti nejčastěji hodnotili číslem 2. Mediány se od modů lišily v případě elektronické kostky, čistoty a počtu WC.

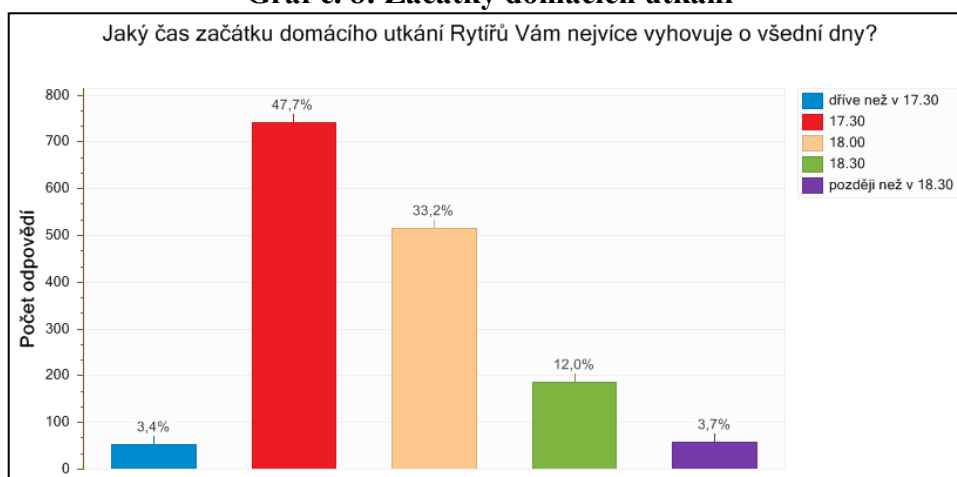
Největší názorová shoda panovala u přehlednosti a číslování sektorů. Nejvíce se respondenti lišili u počtu WC a pokladen a elektronické kostky. U stejných kategorií lze pozorovat díky směrodatným odchylkám největší rozptýlenost hodnot kolem hodnoty střední.

Komentář: Výsledky potvrdily hypotézu číslo 6, která tvrdí, že hodnocení elektronické kostky bude horší než hodnocení čistoty stadionu. Elektronická kostka již nevyhovuje moderním trendům a technologiím, i proto s ní diváci nejsou příliš spokojeni. Nicméně investice do nového zařízení vyjde na několik milionů korun. Pokud by si ji mohl klub dovolit, tak z výsledků jasně vyplývá, že by tento krok mohl pomoci ke zvýšení spokojenosti. Hodnocení spokojenosti se sociálním zařízením také nedopadlo příliš dobře. Což je další důvod pro rekonstrukci WC. Číslo 4 a 5 použilo pro hodnocení

čistoty dohromady 55,2 % všech žen a dokonce 67,3 % všech mužů. Tento krok by opět mohl zvýšit spokojenost diváků. Čistota stadionu souvisí s jeho stářím, kdy se na prvním pohled liší od moderních arén. Úklid stadionu probíhá po každém zápase. K počtu pokladen zaujali respondenti neutrální postoj. Z grafu číslo 13 je vidět, že přes čtvrtinu respondentů nakupuje vstupenky u pokladen a jsem toho názoru, že současný počet pokladen je dostačující.

15) Jaký čas začátku domácího utkání Rytířů Vám nejvíce vyhovuje o všední dny?

Graf č. 8: Začátky domácích utkání

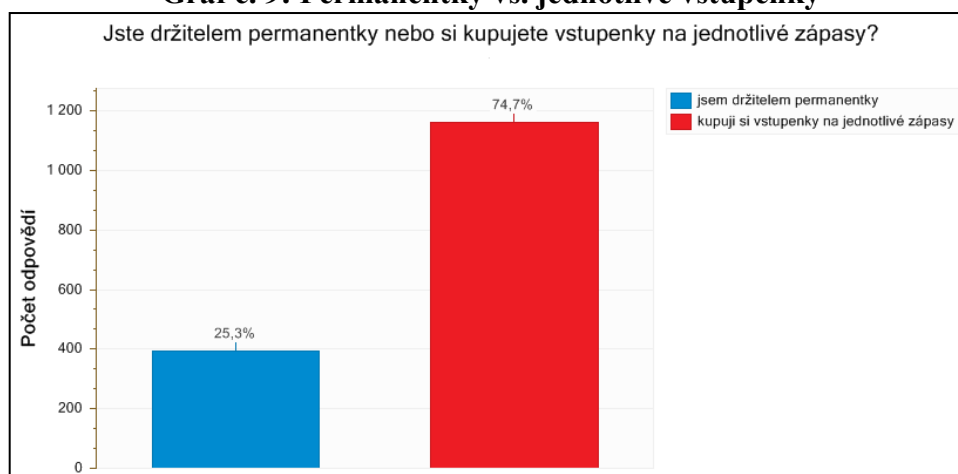


Největší část respondentů (47,7 %) označilo jako vyhovující začátek utkání čas 17:30. Třetině respondentů (33,2 %) nejvíce vyhovují začátky zápasů v 18 hodin. Pro 12 % respondentů je nejideálnější začátek v 18:30. Nejmenší počet respondentů označilo začátky utkání dříve než v 17:30 (3,4 %) a později než v 18:30 (3,7 %).

Komentář: Ankety na začátky domácích utkání v klubu již několikrát proběhly a skončily podobným výsledkem jako v tomto případě. Hokej začíná na Kladně již řadu let v 17:30 a zdá se, že si na tento čas diváci zvykli. Třetina respondentů si přeje začátky utkání až v 18:00 hodin. Můj názor je takový, že kdyby se posunuly začátky utkání na osmnáctou hodinu, tak by to pro diváky, kteří jsou zvyklí chodit na 17:30, nebyl příliš velký problém a jejich počet by se navýšil o ty, co preferují začátek právě v 18 hodin. Navíc několik utkání během sezóny začíná kvůli televizním přenosům až po 18. hodině.

16) Jste držitelem permanentky nebo si kupujete vstupenky na jednotlivé zápasy?

Graf č. 9: Permanentky vs. jednotlivé vstupenky



Otázka číslo 16 byla filtrační a rozdělila respondenty na ty, kteří byly držiteli permanentek a na ty, kteří si kupovaly jednotlivé vstupenky. Přibližně jedna čtvrtina respondentů (25,3 %) vlastnila permanentní vstupenku. 74,7 % respondentů si kupovalo vstupenky jednotlivě.

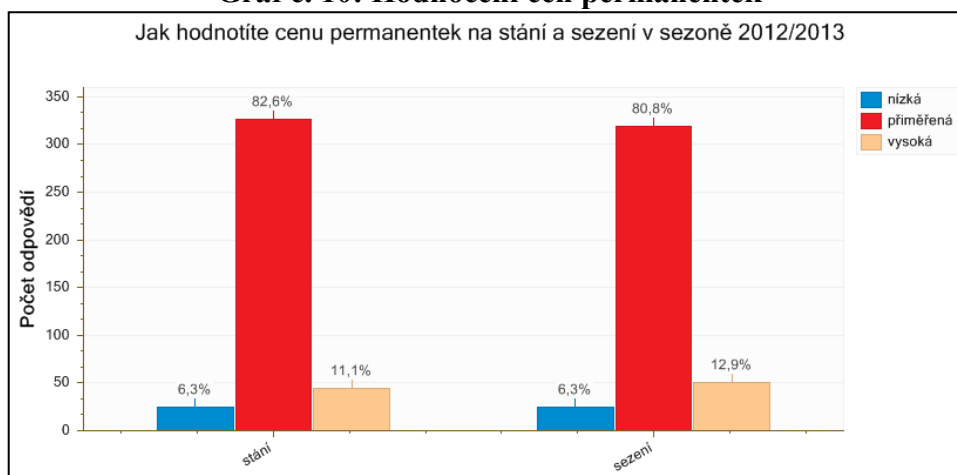
Pokud respondent odpověděl na otázku číslo 16 jsem držitelem permanentky, pokračoval dále otázkami 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26 a 27.

Pokud respondent odpověděl na otázku číslo 16, kupuji si jednotlivé vstupenky, pokračoval otázkami 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 a 27.

Komentář: Mezi respondenty ženského pohlaví byl poměr 28,1 % držitelů permanentek a 71,9 % kupujících si jednotlivé vstupenky. Mužů permanentkářů bylo 24,9 % a 75,1 % si kupovalo jednotlivé vstupenky.

17) Jak hodnotíte cenu permanentek na stání a sezení v sezoně 2012/2013?

Graf č. 10: Hodnocení cen permanentek

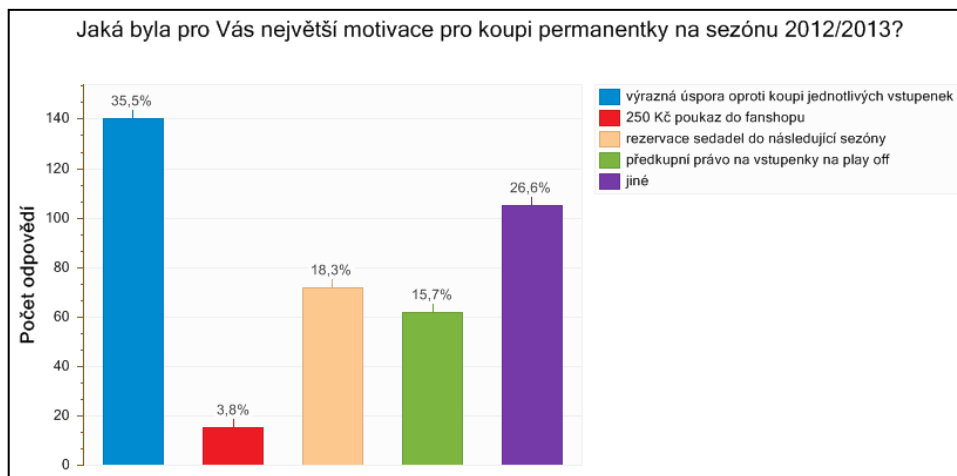


Cenu permanentek na stání hodnotilo jako přiměřenou 82,6 % respondentů. Jako vysokou ji hodnotilo 11,1 % respondentů a jako nízkou 6,3 %. Obdobná byla situace i u permanentek na sezení. 80,8 % hodnotilo cenu jako přiměřenou, 12,9 % jako vysokou a 6,3 % jako nízkou.

Komentář: Klub musel sáhnout před sezónou k zdražení z důvodu rostoucích nákladů a vyšší sazby DPH. Ceny jednotlivých druhů permanentek se zvedly o 200 až 300 Kč. Zdražení u permanentních vstupenek se nedotklo studentů, důchodců nad 70 let a držitelů průkazu ZTP. I přes tento krok hodnotí většina respondentů cenu jako přiměřenou. U sezení hodnotilo cenu jako vyšší více respondentů než u stání. Domnívám se, že by se po rekonstrukci a nainstalování komfortnějších a pohodlnějších sedadel, mohla cena na sezení zvýšit. Navrhuji zvýšení v rozsahu maximálně 10 %. Tento krok je opodstatněný i dalšími benefity, které držitel permanentky získá, a jsou uvedeny níže.

18) Jaká byla pro Vás největší motivace pro koupi permanentky na sezonu 2012/2013?

Graf č. 11: Motivace ke koupi permanentky sezóna 2012/2013

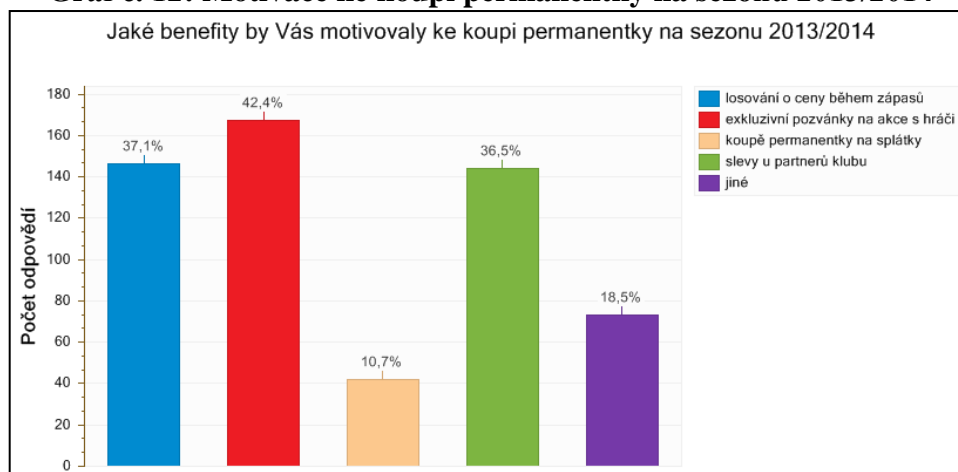


Pro 35,5 % respondentů byla největší motivace výrazná úspora oproti koupi jednotlivých permanentek. 26,6 % procent vybralo možnost „jiné“. Z této skupiny respondentů přibližně 40 % uvedlo, že permanentku kupují z důvodu pohodlnosti a úspory času při shánění vstupenek. Další odpovědi, které se objevily v kategorii „jiné“, byly klubismus, vlastní sedadlo, permanentka zadarmo nebo darem a kombinace všech výše vedených benefitů. 18,3 % označilo možnost „rezervace sedadel do následující sezóny“. „Předkupní právo na vstupenky na play off“ označilo 15,7 % respondentů a „250 Kč poukaz do fanshopu“ 3,8 %.

Komentář: Přes třetinu respondentů označilo cenovou výhodnost jako hlavní důvod koupě permanentky. Je proto na místě pracovat při podpoře prodeje právě s tímto argumentem a často ho zmiňovat. V kategorii „jiné“ se často objevoval argument pohodlnosti a úspory času. Při působení hráčů z NHL a vysokých návštěvách měli diváci s permanentkami výhodu a nemuseli ztrácet čas sháněním vstupenek. Návrat Jaromíra Jágra se očekává každým rokem a klub může opět při podpoře prodeje argumentovat tím, že jednu z největších hvězd mohou vidět každý zápas pohodlně a bez stresu zda seženou vstupenku. Rezervace sedadla na další sezónu a předkupní právo jsou benefity, které odměňují diváky za věrnost a rozhodně by se měly ponechat. Z výsledků vyplývá, že poukaz do fanshopu rozhodně nebyl tou největší motivací ke koupi permanentky, nicméně jsem pro zachování i této odměny, protože diváci s merchandisingovými předměty propagují klub a vyjadřují určité pouto k Rytířům.

19) Jaké benefity by Vás motivovaly ke koupi permanentky na sezonu 2013/2014?

Graf č. 12: Motivace ke koupi permanentky na sezónu 2013/2014

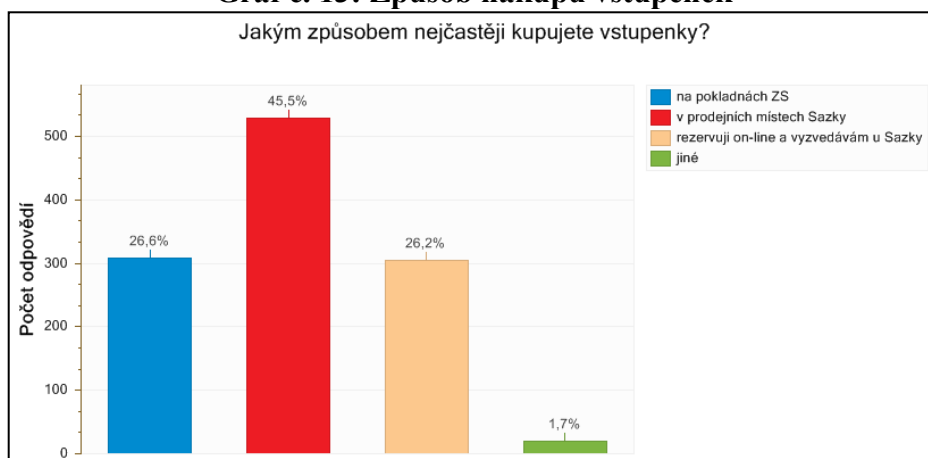


U této otázky mohli respondenti označit více odpovědí. 42,4 % respondentů označilo „exkluzivní pozvánky na akce s hráči“. Malý rozdíl byl mezi možnostmi „losování o ceny během zápasů“ (37,1 %) a „slevy u partnerů klubu“ (36,5 %). Možnost „jiné“ vybralo 18,5 % respondentů. Z této skupiny přes 30 % respondentů uvedlo, že benefity nepotřebuje a permanentku si koupí i tak. Dále se v této kategorii objevoval dobrý výkon, lepší zázemí na stadionu, ale i také zajímavý nápad s možností dokoupení parkování k permanentce. 10,7 % respondentů označilo možnost „koupě permanentky na splátky“.

Komentář: O tři konkrétní benefity ze čtyř projevili respondenti zájem. Z výsledků vyplývá, že menší zájem byl o koupi permanentek na splátky. K tomuto kroku se odhodlaly kluby jako České Budějovice, Plzeň nebo Liberec. Vzhledem k ekonomické situaci by tento krok mohl být pro některé diváky nebo studenty řešením problému s jednorázovou platbou za permanentku. Z grafu číslo 10 lze vyčíst, že zájem projevili respondenti o exkluzivní pozvánky na akce s hráči, losování o ceny během zápasů a slevy u partnerů klubu. U respondentů ženského pohlaví označilo možnost pozvánek na akce s hráči 57,4 % a losování o ceny během zápasu 46,3 %. Navrhují tedy pracovat minimálně se třemi benefity, o které zaznamenali respondenti největší zájem.

20) Jakým způsobem nejčastěji kupujete vstupenky?

Graf č. 13: Způsob nákupu vstupenek

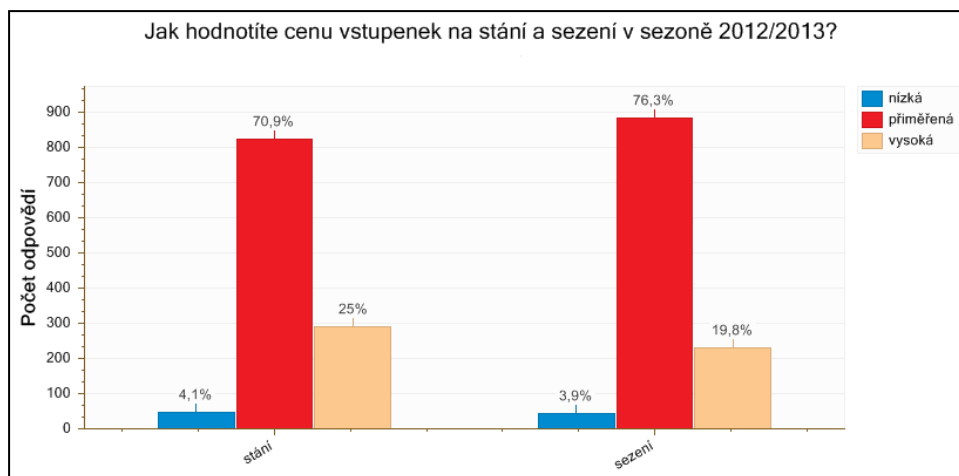


Nejvíce respondentů (45,5 %) označilo možnost „v prodejních místech Sazky“. Podobně početné skupiny respondentů vybraly možnost „na pokladnách ZS“ (26,6 %) a „rezervuji on-line a vyzvedávám u Sazky“ (26,2 %). Možnost „jiné“ označilo 1,7 % všech respondentů a v odpovědích se nejčastěji vyskytovalo, že respondenti používají rovnoměrně všechny způsoby, procházejí na černo, nebo vstupenky dostanou.

Komentář: V průběhu sezóny 2011/2012 začal klub využívat při distribuci vstupenek síť Sazka Ticket. Chtěl tak dopřát svým fanouškům i fanouškům hostujících týmů komfort, a předcházet tak dlouhým frontám, které se tvořily před pokladnami. Z výsledků vyplývá, že tento krok byl jednoznačně správný a v prodejních místech Sazky nakupuje vstupenky téměř polovina respondentů. Další respondenti se rozdělili na dvě přibližně stejně početné skupiny. První z nich využívá možnosti rezervace on-line a následně vyzvedává vstupenky. Druhá nakupuje vstupenky v pokladnách umístěných před zimním stadionem. Domnívám se, že počet obslužných míst na skupinu diváků vyplývajících z výsledků bohatě stačí. V dnešní době je již on-line nákup vstupenek samozřejmostí. Do budoucna by mělo být další fází tohoto procesu on-line prodej permanentek.

21) Jak hodnotíte cenu vstupenek na stání a sezení v sezoně 2012/2013?

Graf č. 14: Hodnocení cen vstupenek

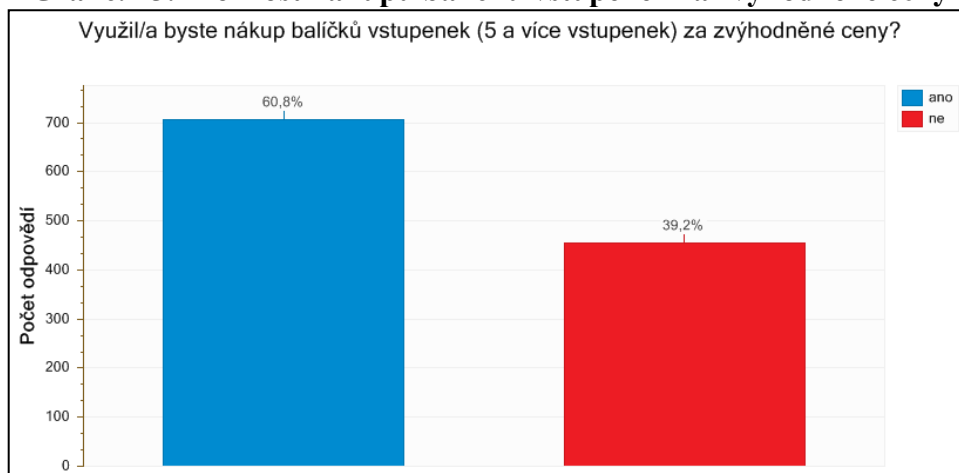


Cenu vstupenek na stání hodnotili jako přiměřenou 70,9 % respondentů, 4,1 % ji hodnotilo jako nízkou a 25 % jako vysokou. U ceny vstupenek na sezení hodnotilo 76,3 % respondentů jako přiměřenou, 3,9 % jako nízkou a 19,8 % jako vysokou.

Komentář: Podobně jako u permanentek došlo před sezónou 2012/2013 ze stejných důvodů k mírnému zdražení. Klub chtěl motivovat ke koupi a permanentek, a proto se důchodcovské a studentské slevy na nákup jednotlivých vstupenek nevztahovaly. I přes to hodnotí značná část respondentů ceny vstupenek na sezení i na stání jako přiměřené. Čtvrtina respondentů označila cenu vstupenek na stání jako vysokou. Většina respondentů vyplňovala dotazník ještě v době, kdy bylo vstupné zvýšeno kvůli působení hráčů z NHL. Tato cena se jim tedy mohla zdát vyšší, ale po jejich odchodu se vstupné vrátilo na obvyklou úroveň. Respondenti ve věkovém rozmezí 16 – 25 let a s měsíčním příjmem pod 5000 Kč hodnotili cenu vstupenek na stání následovně: 8,3 % nízká, 62,8 % přiměřená a 28,9 % vysoká. U vstupenek na sezení následovně: 5 % nízká, 72,7 % přiměřená a 22,3 % vysoká. Dá se předpokládat, že v tomto segmentu je zařazena většina studentů a z výsledků vyplývá, že většina jich hodnotí ceny jako přiměřené i bez studentských slev. Se zvýšením komfortu pro sedící diváky se dá uvažovat i o mírném zvýšení cen vstupenek na sezení.

22) Využil/a byste nákup balíčků vstupenek (5 a více vstupenek) za zvýhodněné ceny?

Graf č. 15: Možnost nákupu balíčků vstupenek za zvýhodněné ceny

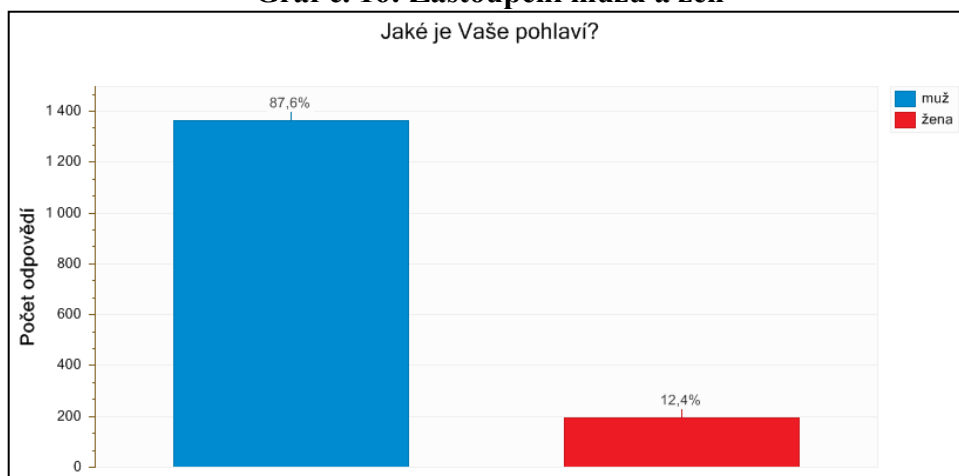


Možnost zvýhodněného nákupu balíčků vstupenek by 60,8 % respondentů. Naopak proti této možnosti se vyjádřilo 39,2 % respondentů.

Komentář: Výsledky na grafu jasně ukazují, že s touto možností je potřeba dále pracovat, protože respondenti projevili o tuto možnost značný zájem. Samozřejmě se nedá zjistit, kolik z nich této možnosti reálně využije, ale podle výsledků je tu jistý potenciál. Z respondentů, kteří si kupují vstupenky, a kteří označili možnost „ano“ je 90,3 % ve věkovém rozmezí 16 – 45 let. Jedná se tedy většinou o studenty a respondenty mladšího středního věku.

23) Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 16: Zastoupení mužů a žen



Dotazování se účastnili 87,6 % mužů a 12,4 % žen.

Komentář: Výsledné zastoupení respondentů mužského a ženského pohlaví není příliš překvapující. Jedná se o sport, který sledují spíše muži a výsledky to pouze potvrzují.

24) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 17: Struktura vzdělání respondentů

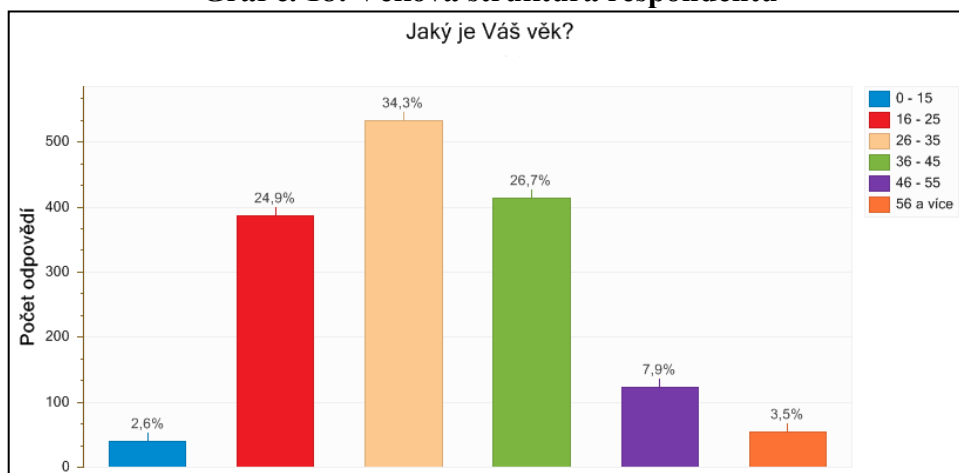


Nejvíce respondentů disponuje středoškolským vzděláním s maturitou (48,4 %). 22 % respondentů má vzdělání vysokoškolské a 17,1 % středoškolské bez maturity. Nejméně početnou skupinou byli respondenti se základním vzděláním (7,5 %) a vyšším odborným vzděláním (5 %).

Komentář: I když má největší zastoupení středoškolské vzdělání s maturitou, tak výsledky ukazují, že o lední hokej na Kladně mají zájem diváci se všemi stupni vzdělání.

25) Jaký je Váš věk?

Graf č. 18: Věková struktura respondentů

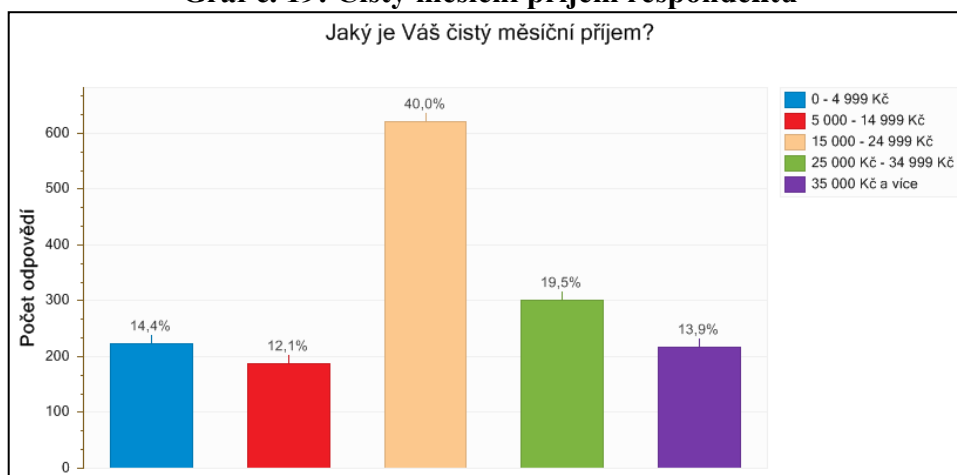


Nejvíce respondentů (34,3 %) označilo možnost 26 – 35 let. Podobně početné skupiny byly 16 – 25 let (24,9 %) a 36 – 45 let (26,7 %). Dále dotazník vyplnilo 7,9 % respondentů ve věku 46 – 55 let, 3,5 % starších 56 let a 2,6 % mladších 16 let.

Komentář: Z výsledků vyplývá, že nejpočetnější skupina se nachází ve věkovém rozmezí 16 – 45 let. Ale zastoupeny jsou i ostatní věková rozmezí. Zajímavá je situace ve věkové struktuře respondentů ženského pohlaví. V rozmezí 0 – 15 bylo 5,2 % respondentů a dále nejpočetnější skupina v rozmezí 16 – 25 (40,6 %), 26 – 35 (26 %), 36 – 45 (16,1 %), 46 – 55 (8,9 %) a 56 a více (3,1 %).

26) Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

Graf č. 19: Čistý měsíční příjem respondentů

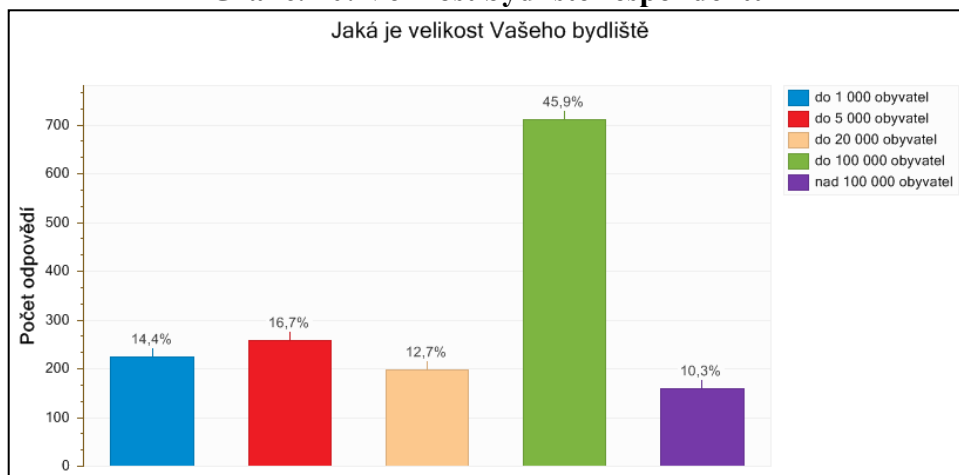


Rozmezí 15 000 – 24 999 Kč označilo celkem 40 % respondentů. Ostatní respondenti se rozdělili do čtyř téměř stejně velkých skupin. 0 – 4999 Kč označilo 14,4 % respondentů, 5 – 14 999 Kč 12,1 %, 25 000 – 34 999 Kč 19,5 % a 35 000 Kč a více 13,9 %.

Komentář: Průměrná mzda v ČR a ve Středočeském kraji se pohybuje přibližně kolem hranice 24 500 korun. Jak ukazují výsledky, nejpočetnější skupina respondentů spadá právě do této kategorie. Ostatní rozmezí jsou zastoupena vcelku rovnoměrně. Respondenti ženského pohlaví měli strukturu příjmů následující: 0 – 4 999 Kč 30,7 %, 5 000 – 14 999 Kč 20,4 %, 15 000 – 24 999 Kč 27,6 %, 25 000 – 34 999 Kč 10,4 % a 35 000 Kč a více 7,3 %.

27) Jaká je velikost Vašeho bydliště?

Graf č. 20: Velikost bydliště respondentů



Místo bydliště „do 100 000 obyvatel“ uvedlo 45,9 % respondentů. Ostatní respondenti se podobně jako u velikosti příjmu rozdělili do čtyř podobně početných skupin. Velikost bydliště „do 1 000 obyvatel“ uvedlo 14,4 % respondentů, „do 5 000 obyvatel“ 16,7 %, „do 20 000 obyvatel“ 12,7 % a „nad 100 000 obyvatel“ 10,3 %.

Komentář: Kladno má přibližně 70 000 obyvatel, a proto je logické, že největší část respondentů označila právě možnost do 100 000 obyvatel. Z výsledků lze vyčíst, že 43,8 % respondentů bydlí v menších městech a vesnicích. Desetina respondentů uvedla, že bydlí ve městě s více než 100 000 obyvateli. Lze tedy předpokládat, že nezanedbatelná část dojíždí na utkání z Prahy.

V závěru této části uvádím výsledné průměry jednotlivých užitků vyplývajících z návštěvy utkání pro diváky. Jedná se o výsledné průměry, které jsou vypočítány z průměrů u jednotlivých indikátorů daných konstruktů. Výsledné průměry jsou tedy vypočítány z hodnot v tabulkách číslo 6, 7, 8, 9, 10 a 11. Nebylo přesně určeno, jak velký vliv měly jednotlivé indikátory na výsledný průměr potažmo výslednou spokojenost. Domnívám se ale, že pro potřeby této diplomové práce je tento výpočet dostačující.

sportovní výkon – 1,84

bezpečnost – 2,66

doprovodný program – 2,64

občerstvení – 2,77

reklamní předměty – 2,68

stadion – 3,34

Z výsledků vyplývá, že respondenti nejlépe hodnotili sportovní výkon. Ten je pro ně také nejdůležitější. Sportovní výkon je hlavní užitek, který hokejové utkání přináší, avšak z marketingového hlediska není příliš ovlivnitelný. S ostatními užitky se dá pracovat a výsledky u nich jsou horší. Srovnatelného výsledku dosáhly bezpečnost, doprovodný program a reklamní předměty. Výsledný průměr hodnocení občerstvení je druhý nejhorší a je potřeba udělat kroky, ke zvýšení spokojenosti v této oblasti. Nejhorší výsledný průměr, který se dokonce přehoupl přes číslo 3, vyšel u stadionu. Tento výsledek mě příliš nepřekvapil a jen potvrdil skutečnost, že rekonstrukce, o které se již dlouho uvažuje je na místě. Návrhy na zvýšení spokojenosti a zvýšení návštěvnosti jsou uvedeny v následující kapitole.

7. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zvýšení divácké spokojenosti a zvýšení divácké návštěvnosti. Návrhy a doporučení jsou směřovány k těmto oblastem.

7.1 Zvýšení divácké spokojenosti

7.1.1 Bezpečnost

Profesionalita pořadatelů byla nejhůře hodnoceným faktorem bezpečnosti. Tento problém lze vyřešit turnikety, které budou umístěny u všech vchodů. Na stadion se tak dostanou pouze diváci, kteří si zakoupili vstupenku nebo permanentku. V ideálním případě by diváci mohli opustit stadion až po utkání, ale interiér stadionu není tak rozsáhlý, a proto musí chodit diváci pro občerstvení a kouřit ven. Při návratu na stadion ale budou znovu muset použít turnikety. V průběhu třetí třetiny se poté turnikety nebo jejich otočné hlavice odmontují, aby byl odchod diváků ze ZS rychlý a co nejméně komplikovaný. Se zavedením turniketů je také potřeba zajistit vstupenky a permanentky, které by turnikety byly schopné identifikovat. Sazka ticket má s tímto druhem vstupenek a permanentek zkušenosti, takže myslím, že ve spolupráci s hlavním partnerem Rytířů lze tuto záležitost vyřešit. U každého z turniketů pak budou pořadatelé, kteří budou dohlížet na průchod a řešit případné problémy. Stížnosti na jedince z bezpečnostní služby lze řešit individuálně a při opakovaných stížnostech zvolit personální obměnu.

7.1.2 Doprovodný program

Před utkáním

Z výsledků vyplývá, že s programem před utkáním nebyli respondenti příliš spokojeni. Navrhuji tedy před samotným nástupem hráčů na led použít audio nahrávku, ve které budou představeny charakteristiky Rytířů Kladno, a bude namluvena Jaromírem Jágre. Cílem této nahrávky je vzbudit v divácích emoce a naladit je na zápas. Po zakoupení nové videokostky se doplní o video.

Text: *„Rytíři Kladno mají statečnost, čest a víru v srdci, nevzdávají se a neustupují, chtějí si zasloužit respekt, neznají já, ale my, jsou soudržní a loajální v cestě za stejnými cíli, hrají vždy fair play, nejsou legendou, ale mohou se jí stát.“*

Maskot je velmi oblíbený, a proto je dalším návrhem to, aby se před utkáním pohyboval v blízkosti zimního stadionu a zdravil fanoušky a fotografoval se s nimi. Větší aktivita maskota se objevila i v připomínkách respondentů, a tímto krokem se maskot dostane do většího povědomí fanoušků.

Respondenti dále zmiňovali zapojení legend kladenského hokeje. Těch má Kladno skutečně hodně a spousta z nich na hokej pravidelně chodí. Proto navrhuji uspořádat každý měsíc jednu autogramiádu legend + hráčů, kteří budou na marodce nebo nebudou zařazeni do sestavy. Autogramiáda se bude konat u hrací plochy v blízkosti hlavního vstupu na stadion. Diváci si budou moci přijít pro podpis před utkáním i během přestávek. Na tyto akce budou pozváni bývalí hráči Kladna (Kameš, Pospíšil, Krása, Kaberle, Nový, Pospíšil, Dudáček, Rys, Hrabě, Nedvěd, Novotný a další.)

Před vybranými domácími zápasy bude na stejném místě umístěna branka a diváci si budou moci zastřílet tenisákem na brankáře z mládežnických mužstev. V rámci této akce se také uskuteční soutěž, do které se na webových stránkách budou moci přihlásit tatínkové se svými syny. Střelba bude probíhat vyřazovacím způsobem a dvojice výherců získá dvě podepsané hokejky od hráčů A týmu.

Obrázek č. 4: Místo konání autogramiád a soutěže



Zdroj: Čermák 2013

O přestávky

V otevřené otázce číslo 9 se objevilo spousta nápadů na doprovodné aktivity. Velký ohlas vzbudily zápasy žáčků. Proto je na místě v této aktivitě pokračovat a dát

prostor mladým nadějím. Navíc je tato doprovodná aktivita i lákadlem pro nové zájemce, kteří by chtěli s hokejem začít. Házení reklamních předmětů je aktivita, kterou respondenti také zmiňovali, a proto by v ní měl klub nadále pokračovat.

V odpovědích se objevily i požadavky na větší pestrost soutěží a oddělení soutěží pro děti a dospělé. Soutěže se zúčastňují diváci, jejichž čísla zpravodaje byla vybrána, a proto je těžké věk soutěžících ovlivnit. K současné střelbě na brankáře navrhuji zařadit i soutěž ve slalomu. Soutěžící budou muset zdolat připravenou trasu s hokejkou a pukem s tím, že nejrychlejší soutěžící se stane vítězem. Dětské soutěže lze uspořádat tím způsobem, že moderátor v průběhu třetiny vyhlásí dětskou soutěž a ti, kteří se budou chtít zúčastnit, se o přestávku dostaví k boxu časoměřičů. Zde budou vylosováni účastníci soutěže. V ideálním případě navrhuji soutěžit o ceny od partnerů, kteří budou tímto způsobem propagováni. Dalšími cenami mohou být propagační předměty, šály, čepice a dresy.

Dále navrhuji udělat rozhovor s vybraným hráčem nebo trenérem před začátkem třetiny. Moderátor bude pokládat otázky k situacím, které se odehráli na ledě a aktuálnímu vývoji zápasu. Tento nápad se objevil i v odpovědích respondentů, a podle mého názoru by byl tento nový prvek pro diváky zajímavý. V ideálním případě opět doplnit o záběry na videokostce.

Zaujal mě i nápad, který navrhoval dát šanci začínajícím hudebním skupinám. Při současných akustických vlastnostech stadionu to ale není příliš reálné.

Fanklub

Atmosféra na stadionu, byla pro diváky po sportovním výkonu druhou nejdůležitější. V současné době se o atmosféru nejvíce stará fanklub, jehož aktivity dosáhly pozitivního hodnocení. Klub by proto měl dbát na dobré vztahy s tímto sdružením a podporovat jejich činnosti. Je třeba zachovat slevu na permanentní vstupenku pro členy fanklubu a pokračovat v pravidelných setkáních se zástupci fanklubu a vycházet v rámci mezí jejich požadavků (příklad, možnost uložení bubnů a dalších pomůcek v prostorách stadionu). Vztahy mezi Rytíři a fanklubem jsou na dobré úrovni a jejich zachování je žádoucí pro zachování atmosféry na stadionu.

7.1.3 Doprovodné služby

Občerstvení

Z výsledků plyne, že největší část diváků většinou o přestávkách navštěvuje občerstvení. Je tedy nutné i z důvodu nepříliš dobrého hodnocení udělat patričná opatření.

Navrhuji rozšíření počtu stánků a sortimentu. K současnému stavu přibudou ještě dva stánky s občerstvením. První bude před stadionem u vchodů číslo 12 a 13 (viz obrázek č. 5). V tomto sektoru se nachází pouze jeden bufet uvnitř stadionu, a tak se diváci budou moci rozmělnit mezi více obslužných míst. Navíc se v tomto sektoru pohybují hostující fanoušci a nebudou muset z důvodu front obcházet stadion a hledat jiná místa.

Druhý stánek bude umístěn před vchody 17 a 18 (viz obrázek č. 6). Přes toto místo prochází při vstupu na stadion diváci, kteří přicházejí ze směru od kladenského Sletišť, kde je umístěno hojně využívané parkoviště.

Obrázek č. 5: Místo na stánek A



Zdroj: Čermák 2013

Obrázek č. 6: Místo na stánek B



Zdroj: Čermák 2013

Dále navrhuji rozšíření nabídky sortimentu. Z výsledků plyne, že přes 60 % respondentů se dopravuje na zápasy autem. Navíc se jedná v drtivé většině o muže, a proto je na místě rozšířit nabídku o nealkoholické pivo značky Birell. Pro začátek a zjištění skutečné poptávky po produktu, bude jedno prodejní místo s tímto produktem v bufetu u druhé plochy stadionu a druhé v jednom ze stánků umístěných před zimním stadionem. Po zkušebním období se může produkt rozšířit i do dalších stánků.

Dalším doplňujícím sortimentem, po kterém respondenti vyjádřili zájem, je grilované maso. Navrhují tedy, aby se tento sortiment prodával v nově zřízeném stánku před vchody 17 a 18.

Respondenti vyjádřili také zájem o popcorn. Podle mého názoru není stánek s popcornem příliš logisticky náročný a lze předpokládat, že tento sortiment ocení také děti. Stánek s popcornem bude umístěn před ZS v blízkosti vrátnice.

Další doporučení v oblasti občerstvení je zvýšení počtu stolů, které by sloužily jako odkládací plochy. V prostorách stadionu navrhuji přidat ke každému stánku na ochozu minimálně jeden stůl. Odkládací plochy chybí i u venkovních stánků. V jejich okolí je větší prostor, a proto doporučuji umístění odkládacích ploch i zde.

Reklamní předměty

Nejméně spokojeni byli respondenti s počtem prodejních míst a v otevřených odpovědích se objevovala připomínka k uzavřenému fanshopu během utkání. V této době se na ZS pohybuje největší množství potenciálních zákazníků, kteří nemají kde reklamní předměty kupovat. Pokud nepomůže domluva s majitelem současného obchodu s reklamními předměty, navrhuji zřídit nový fanshop na ZS. Tento fanshop bude otevřen v době zápasu a bude umístěn v rohu stadionu nad hlavním vchodem. Nachází se zde nevyužitý prostor po bývalém obchodu s hokejovým vybavením. Pokud bude poptávka po reklamních předmětech vysoká, otevírací doba se může prodloužit.

Obrázek č. 7: Místo pro nový fanshop



Zdroj: Čermák 2013

7.1.4 Stadion

Z výsledků jasně vyplývá, že největší nespokojenost panuje se stadionem. Rekonstrukce prostor WC a „zkomfortnění“ stadionu jsou kroky, které mohou napomoci ke zvýšení spokojenosti diváků, a řadím je na první místo v prioritách v této oblasti. V plánu rekonstrukce je vybudování nových vchodů, což může zlepšit rychlost průchodu ze ZS po utkání. Diváci by si již také po mnoha letech zasloužili novou video kostku, nicméně investice do rekonstrukce je v tuto chvíli důležitější.

7.2 Zvýšení divácké návštěvnosti

Permanentky

Zvýšený prodej permanentních vstupenek vede ke zvýšení návštěvnosti na domácích zápasech. Věrné diváky je třeba, odměnit a proto navrhuji zachovat současné benefity a přidat k nim další tři, o které byl v otázce číslo 19 největší zájem.

Největší zájem projevili respondenti o exkluzivní pozvánky na akce s hráči. Při koupi permanentní vstupenky bude mít každý, kdo chce tyto pozvánky dostávat, možnost vyplnit krátký formulář, ve kterém bude jeden povinný údaj a to email. Dále potom údaje nepovinné: jméno, místo bydliště a věk. Z těchto získaných údajů klub vytvoří databázi. Takto získané informace jsou pro klub velmi cenné a mohou je využít jednak při jednání s partnery, kteří cílí na určité segmenty a také při zasílání speciálních nabídek a newsletterů. Fanoušci, kteří zanechají svůj email, dostanou pozvánku minimálně na tři akce s Rytíři. Po obdržení emailu s pozvánkou fanoušci potvrdí, zda se chtějí akce účastnit a v případě většího počtu zájemců budou vylosováni ti, kteří se akce zúčastní. Potvrzení na akci jim bude zasláno emailem a také budou jejich jména ve zpravodaji prodávaného při domácím utkáním před konáním akce.

1) Adventure golf s Rytíři

Tato akce se bude konat v druhé polovině měsíce září, kdy je ještě počasí vhodné ke golfu. Bude se jednat o turnaj v adventure golfu v Horním Bezděkově. Turnaje se zúčastní 8 hráčů z týmu Rytířů. Každý z nich bude v jedné ze čtyřčlenných skupin, které se vydají na hřiště. Po odehrání jednoho kola se ke každému hráči připojí další tři permanentkáři. Takto se odehrají tři kola. Turnaje se tedy může zúčastnit až 72

fanoušků. Po skončení turnaje se vyhlásí 3 nejlepší hráči, kteří obdrží reklamní předměty jako ceny. Pronájem hřiště se vyřeší pomocí barteru.

Obrázek č. 8: Adventure golf Horní Bezděkov



Zdroj: www.adventuregolf.cz

2) Bowling s Rytíři

Další akce se uskuteční v prosinci v době reprezentační přestávky. Akce se bude konat v bowlingovém centru v nákupním centru Oáza v Kladně. K dispozici je deset drah a na každé dráze bude jeden hráč Rytířů a sedm dalších hráčů z řad permanentkářů. Po turnaji opět proběhne vyhlášení výsledků a odměnění nejlepších hráčů reklamními předměty. Pronájem hracích ploch se opět vyřeší pomocí barteru.

3) Bruslení s Rytíři

Tato akce se bude konat v únoru v době reprezentační pauzy. Návštěvníci akce si budou moci zabruslit s hráči Rytířů na první ploše zimního stadionu. Bruslení bude trvat přibližně hodinu a po jeho skončení bude následovat autogramiáda hráčů.

Značná část respondentů projevila zájem o losování o ceny během zápasů. Navrhuji tedy, aby byli při každém zápase vylosováni tři výherci z řad permanentkářů, kteří obdrží ceny. Čísla vylosovaných permanentek budou ohlášena moderátorem a také poběží na kostce. Výherci si ceny vyzvednou v průběhu druhé přestávky u moderátora. Ceny budou tvořeny produkty a službami od partnerů klubu. Jako příklad cen uvádím poukazy do restaurace, volné sázenky od Sazky, vstupenky do aquaparku, vstupenky do kina, mobilní telefony, oblečení od Reeboku a reklamní předměty. Do slosování o ceny budou zařazeni pouze permanentkáři ze sektorů na sezení. Jak jsem již nastínil v komentáři otázky číslo 17, desetiprocentní zvýšení permanentky na sezení navrhuji z důvodu komfortnějšího prostředí a také šance získat výše uvedené ceny.

Slevy u partnerů klubu jsou třetím benefitem, o který respondenti projevili zájem. Navrhují tedy vytvořit program slev, které mohou zákazníci čerpat při předložení permanentky Rytířů. Záleží na jednání s partnery o výši a podobě jednotlivých slev (procentuální slevy, 1+1 zdarma, atd.), ale lze tímto způsobem partnera aktivovat. Pozitiva, která z toho plynou pro partnery, jsou zvýšení tržeb a povědomí o nich. Ze současných partnerů lze uzavřít dohody především ze společnostmi Nevecom, Auto Roch, Atletico a Reebok. Slevy lze dobře využít také u restaurací, kin, paintballu nebo aquaparku. Program slev bude aktivní pouze po dobu sezóny.

Vstupenky

Zvýšený prodej vstupenek pomůže vyšší návštěvnosti na domácích utkáních. Jistý potenciál skrývají výsledky otázky číslo 22, ve které se respondenti vyjádřili pro možnost nákupu balíčků vstupenek. Navrhují tedy nabízet k prodeji balíčky vstupenek 4+1 zdarma. Maximální počet rezervovaných vstupenek v síti Sazka Ticket je právě pět vstupenek. Zájemci o tyto balíčky tak sníží náklady o 20 %.

Maskot

V hodnocení doprovodných aktivit byl jednoznačně nejlépe hodnocen maskot. Poté co klub získal prvotní výsledky tohoto výzkumu, začal maskota správně využívat k aktivaci fanoušků. Objevoval se na veřejných místech v Kladně i v nákupním centru Zličín a zval na domácí zápasy. V těchto činnostech je třeba pokračovat a budovat tak pozitivní image maskota.

Maskot je postava, kterou hodnotilo číslem 1 přes 37 % respondentů ve věku 0 – 15. Navrhují tedy, aby Rytíř obcházel na začátku školního roku kladenské základní školy a rozdával dětem dárky a vstupenky na utkání. Tento krok může vést ke zvýšení návštěvnosti domácích zápasů.

Poté co bude Rytíř mezi dětmi dostatečně známý, navrhují vytvoření služby s názvem „**Narozeniny s Rytířem**“. Rytíř bude bavit děti na dětských oslavách a obdaruje je malými dárky. Na webových stránkách klubu bude umístěn popis této služby, video, fotografie a cenové ohodnocení dvou variant.

1) Silver pack

- Rytíř na oslavě 30 minut

- Šňůrka na krk Rytíři Kladno
- Přívěsek na Klíče Rytíři Kladno
- Samolepky Rytíři Kladno 1000 Kč

2) Gold pack

- Rytíř na oslavě 60 minut
- Rytíř plyšák
- Tričko s číslem a jménem 2000 Kč

Pro zvýšení zájmu potencionálních zákazníků je potřeba vytvořit příběh, který je zaujme. Proto navrhuji vytvořit Rytíři profil na Facebooku a pravidelně přispívat s fotodokumentací a videi z oslav a působení maskota ve městě a při zápasech.

Začátky utkání

Další doporučení, které může vést ke zvýšení návštěvnosti je posunutí začátku domácích utkání ve všední dny na 18. hodinu. Výsledky otázky číslo 15 ukazují, že největší část respondentů označila začátek v 17.30 a 18.00 označilo o 14,4% méně respondentů. Z výsledků otázky 27 také vyplývá, že přes 50 % respondentů nebydlí přímo v Kladně. Domnívám se tedy, že pro tyto respondenty by byl posun začátku utkání vítanou variantou. Předpokládám, že pro většinu respondentů, kteří označili začátky v 17.30, by pozdější čas nebyl takovým problémem a pozitivní efekt se projeví v divácích, kteří nestíhají začátky a tímto krokem se jim rozhodování o návštěvě ulehčí.

8. DISKUZE

Nejtěžším a jedním ze zásadních kroků této práce bylo přesvědčit klub ke spolupráci, při realizaci marketingového výzkumu. Z vedení klubu se mnou spolupracoval pan Bc. Vít Heral, se kterým jsem konzultoval obsah dotazníku a získal jsem od něj informace o jednotlivých užitečných hokejových utkání pro diváky.

Spokojenost diváků by se měla zjišťovat pravidelně a na základě výsledků realizovat opatření k jejímu zvýšení. V prostředí kladenského klubu se podobný výzkum realizoval poprvé a dle mého názoru by se měl opakovat každou sezónu.

Cílovou skupinou byli diváci, kteří do konce dotazování navštívili alespoň jedno domácí utkání v sezoně 2012/2013. Tento filtrační prvek byl zvolen z důvodu toho, že většina otázek se týkala právě spokojenosti s různými aspekty a užitky domácích zápasů Rytířů Kladno.

Při dotazování byly použity techniky elektronického (webové stránky Rytířů, webové stránky fanklubu a facebookový profil Rytířů) a písemného (občerstvení na zimním stadionu) dotazování. Techniku písemného dotazování jsem použil, protože jsem chtěl eliminovat jisté zkreslení, které mohlo nastat neúčastí diváků, kteří buď nemají přístup k internetu, anebo nesledují výše uvedené webové stránky.

Příjemným překvapením pro mě byl zájem o výzkum. Konečný počet respondentů byl 1553. Z tohoto počtu bylo však pouze 22 respondentů, kteří vyplnili dotazník tištěný. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že dotazník obsahoval 27 otázek, a respondentům se tak dotazování mohlo zdát příliš dlouhé.

Dotazování probíhalo po dobu přibližně jednoho měsíce, avšak domnívám se, že při případném dalším výzkumu lze dobu zkrátit na polovinu, protože drtivá většina odpovědí byla zaznamenána právě v tomto období a poté už odpovědi naskakovaly po jednotkách.

Na základě pilotáže jsem dotazník upravil do konečné podoby, avšak jednalo se pouze o kosmetické úpravy. Na přání klubu jsem do dotazníku zařadil i otázku týkající se začátku domácích utkání.

Před počátkem dotazování jsem se rozhodoval, zda pro elektronické dotazování využít aplikaci Google docs, anebo click4survey. Aplikace click4survey, kterou jsem při dotazování využil, mi pomohla zkoumat odpovědi v širších souvislostech a s jejími funkcemi jsem byl naprosto spokojen.

Výsledky ukázaly, že nejdůležitější je pro diváky sportovní výkon, což jsem také předpokládal v hypotéze číslo jedna. U tohoto užitku se názory respondentů nejméně lišily. Občerstvení vyhledává o přestávku největší část diváků, a proto je nutné věnovat pozornost jednak počtu stánků a také nabízenému sortimentu a jeho kvalitě, protože tyto kategorie byly hodnoceny nejhůře v otázce týkající se občerstvení. Potvrzena byla také hypotéza číslo tři, která se týkala profesionality pořadatelů, která není dlouhodobě na vysoké úrovni. Výsledek ukázal, že je potřeba se tímto problémem zabývat a řešení jsem navrhl v podobě zavedení turniketů. Doprovodné aktivity jsou užitek, se kterým se dá nejvíce pracovat, ale paradoxně je pro diváky nejméně důležitý. Potvrzená hypotéza číslo čtyři se týkala maskota, který získal z doprovodných aktivit nejlepší hodnocení. Domnívám se, že maskot je ze všech doprovodných aktivit nejvýraznější, a proto jsem navrhl opatření, která maskota využívají. Zimní stadion a jeho parametry obdržely nejhorší průměrné hodnocení a potvrdila se také hypotéza číslo šest. Jsem rád, že výsledky ukázaly, že rekonstrukce WC je na místě a pro klub je to další argument pro chystanou rekonstrukci.

Překvapil mě poměr respondentů kupujících si jednotlivé vstupenky a držitelů permanentek a to i přes to, že ceny permanentek hodnotila většina respondentů jako přiměřené. Klub by měl usilovat o to, aby diváků s permanentní vstupenkou bylo co nejvíce, a proto jsem se snažil navrhnout opatření k jejich zvýšení.

Dalším výsledkem, který byl pro mě překvapující je ten, že se dá předpokládat, že přes padesát procent respondentů nebydlí v Kladně a své fanoušky má klub i v Praze.

Domnívám se, že získaný vzorek respondentů je dostatečně reprezentativní i když jistě zkreslení mohlo vzniknout tím, že většina respondentů vyplnila dotazník elektronický. Výsledky lze uplatnit pouze na aktivity klubu Rytíři Kladno a není možné je zobecnit na ostatní hokejové kluby.

9. ZÁVĚR

Hokejový klub Rytíři Kladno má dlouholetou tradici a ve svých specifických podmínkách se snaží poskytovat kvalitní produkty. Kvalitu produktu ocení především zákazníci, kteří se tímto způsobem stávají loajálnějšími. Je tedy důležité znát názory diváků na užitky, za které platí a pomocí této zpětné vazby jim co nejvíce vycházet vstříc.

Množství vyplněných dotazníků ukazuje na to, že fanoušci se o klub zajímají a jejich hodnocení a názory jsou cennými informacemi, se kterými jsem se snažil pracovat. Největší nedostatky lze spatřovat v aspektech zimního stadionu, který patří mezi nejstarší v České republice. Změny v této oblasti jsou velmi nákladné a dlouhodobé, ale do budoucna zřejmě nevyhnutelné.

Nejlépe byl hodnocen sportovní výkon Rytířů, který byl pro diváky také nejdůležitější. Je potřeba si uvědomit, že tento divácký užitek je značně nestálý, a proto se klub musí soustředit také na užitky, které se lépe ovlivňují a pracovat s nimi.

Jak jsem již v práci zmínil, zpětná vazba diváků by měla být realizována každou sezónu a tato práce je prvním pokusem, od kterého je možné se odrazit. Zajímavé by bylo porovnat výsledky v delším časovém období a pozorovat jejich vývoj a změny.

Na základě výsledků výzkumu jsem navrhl opatření v oblastech divácké spokojenosti a návštěvnosti. Myslím, že všechna doporučení jsou v silách klubu a mohou pomoci ke zlepšení situace.

Cíle, které jsem si stanovil pro potřeby této práce, jsem podle mého názoru splnil.

BIBLIOGRAFICKÉ ZDROJE

Seznam použité literatury:

1. BEDNARČÍK, Z. *Marketingový výzkum*. Karviná: Slezská univerzita, 2008, 176 s. ISBN 978-807-2484-898.
2. BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-726-1149-6.
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company a East Publishing, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
5. DURDOVÁ, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005. 88 s. ISBN 80-284-0827-7.
6. EVDOKIMOFF, S. *Lední hokej*. Bratislava: Mladé léta, 2000. 144 s. ISBN 80-06-00981-3.
7. FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
8. GRASGRUBER, P., CACEK, J. *Sportovní geny*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 480 s. ISBN: 978-80-251-1873-3.
9. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
10. CHLEBOVSKÝ, V. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM)*. V Brně: Vysoké učení technické, 2004, 31 s. ISBN 80-214-2757-4.
11. Interní materiály hokejového klubu HC Sparta Praha.
12. JÁGR, J., OLIVERIUS, M. *Kladno hokejové*. Kladno: Rego, 2004. 640 s. ISBN 80-86648-06-0.

13. JÍRA, P. *Efektivita kondičního programu v předzávodním období u hráčů A – mužstva ledního hokeje KLH Chomutov*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
14. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
15. KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
16. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
17. KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-716-9600-5.
18. KOZÁK, V. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
19. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
20. LEHTINEN, J. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
21. MAŠLEJ, M. *Aplikace CRM v oblasti sportu*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
22. MIKŠOVSKÁ, K. *Marketingový výzkum spokojenosti fanoušků HC Sparta Praha*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
23. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2000, 441 s. ISBN 08-801-1877-6.
24. PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
25. ŠOFR, M. *Spokojenost diváků BK Synthesie Pardubice*. Praha, 2010. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.

26. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
27. VESELÝ, J. *Užitky fotbalového utkání pro diváky*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
28. WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
29. ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. Praha: Oeconomica, 2003, 171 s. ISBN 80-245-0615-7.

Seznam elektronických zdrojů:

30. ADAMSON, G., JONES, W., TAPP, A. From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* [online]. 2006, č. 2 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/233315600/13BA4E37B5355CA439F/13?accountid=35514>.
31. *Adventure golf Horní Bezděkov* [online]. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: http://www.adventuregolf.cz/ADVENTURE_GOLF/FOTOGALERIE_a_VIDEA.html.
32. BODET, G., ASSOLLENAT, I. B. Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationships with consumer satisfaction and team identification. *Psychology & Marketing* [online]. 2011, č. 8 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/880045025/13B9B7E9A986178E743/2?accountid=35514>.
33. *Hokej.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.hokej.cz/>.
34. Marketingový mix- jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *Robertnemec.com* [online]. c2001 [cit. 2011-03-17]. Dostupné z WWW: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>.
35. Na nedělní hokej s Vítkovicemi za polovic. *HC Slovan Ústečtí Lvi* [online]. c2008 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.hcusti.cz/clanek.asp?id=2147>.

36. O ČSLH. *Český svaz ledního hokeje* [online]. c2013 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/text/27-o-slh.html>.
37. Organizace soutěže. *Český svaz ledního hokeje* [online]. 2013 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/souteze/1-tipsport-extraliga.html>.
38. PAPANIMITRIOU, D., KARTEROLIOTIS, K. The Service Quality Expectations in Private Sport and Fitness Centers. *Sport Marketing Quarterly* [online]. 2000, č. 9 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=08086201-fb97-4d84-9f7b-d118bf1311f0%40sessionmgr15&vid=4&hid=19&lq=1&bdata=JkF1dGhUeXB1PWlwLHVpZCxlcmwmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=4992402.
39. *Rytíři Kladno* [online]. 2013 [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://rytirikladno.cz/cz/rytiri-kladno-par-slov-na-uvod>.
40. Sbíрка zákonů a sbírka mezinárodních smluv. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2010 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=274/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
41. THEODORAKIS, N., KAMBITIS, CH., LAIOS, A.; KOUSTELIS, A. Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality* [online]. 2001, č. 11 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/198134329/13B945A4F924D276C89/9?accountid=35514>.
42. VAN LEEUWEN, L., QUICK S., DANILE, K. The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators. *Sport management Review* [online]. 2002, č. 5 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S1441352302700636>.

43. WAKEFIELD, K., BLODGETT J. The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing* [online]. 1994, č. 8 [cit. 2013-01-11]. Dostupné z:
<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/212672799/13B8C8E09A2286FB668/11?accountid=35514>.

SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ

Graf č. 1: Rozdělení populace podle vztahu k hokeji

Graf č. 2: Průměrná návštěvnost Rytířů a ELH v základní části

Graf č. 3: Průměrné naplnění stadionů v základní části v sezóně 2012/2013 (%)

Graf č. 4: Počet navštívených domácích zápasů

Graf č. 5: Způsob dopravy na zápasy

Graf č. 6: Nejčastější aktivity během přestávek

Graf č. 7: Nákup zpravodaje

Graf č. 8: Začátky domácích utkání

Graf č. 9: Permanentky vs. jednotlivé vstupenky

Graf č. 10: Hodnocení cen permanentek

Graf č. 11: Motivace ke koupi permanentky sezóna 2012/2013

Graf č. 12: Motivace ke koupi permanentky na sezónu 2013/2014

Graf č. 13: Způsob nákupu vstupenek

Graf č. 14: Hodnocení cen vstupenek

Graf č. 15: Možnost nákupu balíčků vstupenek za zvýhodněné ceny

Graf č. 16: Zastoupení mužů a žen

Graf č. 17: Struktura vzdělání respondentů

Graf č. 18: Věková struktura respondentů

Graf č. 19: Čistý měsíční příjem respondentů

Graf č. 20: Velikost bydliště respondentů

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Co přináší marketing tělesné výchově a sportu?

Tabulka č. 2: Marketingové nástroje a zákaznické užítky

Tabulka č. 3: Ceny vstupenek 2012/2013

Tabulka č. 4: Ceny permanentek 2012/2013

Tabulka č. 5: Důležitost aspektů domácích utkání Rytířů

Tabulka č. 6: Spokojenost se sportovním výkonem

Tabulka č. 7: Spokojenost s bezpečností

Tabulka č. 8: Hodnocení doprovodných aktivit

Tabulka č. 9: Spokojenost s občerstvením

Tabulka č. 10: Spokojenost s prodejem reklamních předmětů

Tabulka č. 11: Hodnocení parametrů ZS

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Proces marketingového výzkumu

Obrázek č. 2: Umístění odkazu na webových stránkách

Obrázek č. 3: Umístění odkazu na Facebooku

Obrázek č. 4: Místo konání autogramiád a soutěže

Obrázek č. 5: Místo na stánek A

Obrázek č. 6: Místo na stánek B

Obrázek č. 7: Místo pro nový fanshop

Obrázek č. 8: Adventure golf Horní Bezděkov

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: dotazník

Příloha č. 2: doplňující grafy k otázkám číslo 3, 4, 5, 7, 10, 12, 14

Marketingový výzkum spokojenosti diváků při domácích zápasech Rytířů Kladno

Vyplněním tohoto krátkého dotazníku přispějete ke zjištění spokojenosti diváků při domácích zápasech Rytířů Kladno. Dotazník je zcela **anonymní** a slouží jako podklady pro diplomovou práci.

Děkuji za spolupráci.

Instrukce k vyplnění dotazníku:



- Otázky označené * **jsou povinné**
- U většiny otázek lze označit pouze jednu odpověď
- Otázky s více možnými odpověďmi jsou označené
- Při hodnocení na stupnicích **1 - 2 - 3 - 4 - 5** zakroužkujte číslo, které vystihuje Váš názor
- Pokud vyberete možnost **jiné**, vypište prosím vlastní odpověď

1) Kolik domácích zápasů na ZS (Městský zimní stadion Kladno) jste navštívil/a v sezoně 2012/2013? *

žádný 1-5 6-10 11-15 16 a více

2) Jakým způsobem se nejčastěji dopravujete na domácí zápasy Rytířů? *

autem pěšky MHD vlakem autobusem jiné.....

**3) Jak moc jsou pro Vás při zápasech Rytířů důležité tyto aspekty? *
(1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité)**

sportovní výkon	doprovodný program	bezpečnost
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
atmosféra na stadionu	prostředí na stadionu (čistota, pohodlí atp.)	
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

**4) Jak jste spokojen/a se sportovním výkonem Rytířů v sezoně 2012/2013? *
(1 - velmi spokojen/a, 5 - velmi nespokojen/a)**

atraktivita hry	nasazení hráčů
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

**5) Jak jste spokojen/a s úrovní bezpečnosti na zimním stadionu? *
(1 - velmi spokojen/a, 5 - velmi nespokojen/a)**

profesionalita pořadatelů	viditelnost pořadatelů	počet pořadatelů
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
pocit bezpečí	rychlost průchodu na ZS před utkáním	rychlost průchodu ze ZS po utkání
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

6) Zde můžete napsat Váš názor na bezpečnostní opatření na ZS během utkání Rytířů.

.....

7) Jak hodnotíte doprovodné aktivity při domácích zápasech Rytířů? *

(1 - velmi líbí, 5 - velmi nelíbí)

program před utkáním	program o přestávkách	roztleskávačky
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
hudba	aktivity fanklubu	maskot
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

8) Co nejčastěji děláte během přestávky mezi třetinami? *

- jdu na WC jdu ven kouřit jdu pro občerstvení
 zůstanu na místě a sleduji program na ploše navštívím fanshop
 jiné.....

9) Jaké doprovodné aktivity byste při domácích zápasech Rytířů ocenil/a?

.....

10) Jak jste spokojen/a s úrovní občerstvení na ZS během domácích zápasů Rytířů? *

(1 - velmi spokojen/a, 5 - velmi nespokojen/a)

kvalita občerstvení	cena občerstvení	počet stánků
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
nabízený sortiment	chování obsluhy	rychlost obsluhy
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

11) Zde můžete napsat Váš názor na občerstvení na ZS a sortiment, který Vám chybí.

.....

12) Jak jste spokojen/a s prodejem reklamních předmětů na ZS během domácích zápasů Rytířů? *

(1 - velmi spokojen/a, 5 - velmi nespokojen/a)

počet prodejních míst	cena reklamních předmětů	nabízený sortiment
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

13) Kupujete si zápasový zpravodaj Kladenský rytíř? *

- Ano, kupuji ho každý zápas Ano, ale ne při každém zápase Ne, je moc drahý
 Ne, nezajímá mě Nevím, kde se prodává

14) Ohodnoťte prosím následující parametry ZS: *

(1 - velmi spokojen/a, 5 - velmi nespokojen/a)

přehlednost a číslování sektorů	čistota stadionu	počet WC
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
elektronická kostka nad ledem	počet pokladen	čistota WC
1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

15) Jaký čas začátku domácího utkání Rytířů Vám nejvíce vyhovuje o všední dny? *

- dříve než v 17.30 17.30 18.00 18.30 později než v 18.30

16) Jste držitelem permanentky nebo si kupujete vstupenky na jednotlivé zápasy? *

- Jsem držitelem permanentky Kupuji si vstupenky na jednotlivé zápasy

(Pokud jste vybral/a permanentku, pokračujte otázkou číslo 17. Pokud vstupenky, pokračujte otázkou číslo 20.)

17) Jak hodnotíte cenu permanentek na stání a sezení v sezoně 2012/2013? *

Stání vysoká přiměřená nízká

Sezení vysoká přiměřená nízká

18) Jaká byla pro Vás největší motivace pro koupi permanentky na sezonu 2012/2013?*

- výrazná úspora oproti koupi jednotlivých vstupenek 250Kč poukaz do fanshopu
 rezervace sedadla do následující sezóny předkupní právo na vstupenky na play off
 jiné

**19) Jaké benefity by Vás motivovaly ke koupi permanentky na sezonu 2013/2014? *
(lze označit více možností)**

- losování o ceny během zápasů exkluzivní pozvánky na akce s hráči
 koupě permanentky na splátky slevy u partnerů klubu
 jiné

(Dále pokračujte prosím otázkou číslo 23.)

20) Jakým způsobem nejčastěji kupujete vstupenky?

- na pokladnách ZS v prodejních místech Sazky
 rezervuji on-line a vyzvedávám u Sazky jiné.....

21) Jak hodnotíte cenu vstupenek na stání a sezení v sezoně 2012/2013? *

Stání vysoká přiměřená nízká

Sezení vysoká přiměřená nízká

22) Využil/a byste nákup balíčků vstupenek (5 a více vstupenek) za zvýhodněné ceny?*

- ano ne

23) Jaké je Vaše pohlaví? *

- muž žena

24) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- základní středoškolské bez maturity středoškolské s maturitou
 vyšší odborné vysokoškolské

25) Jaký je Váš věk? *

- 0-15 16-25 26-35 36-45 46-55 56 a více

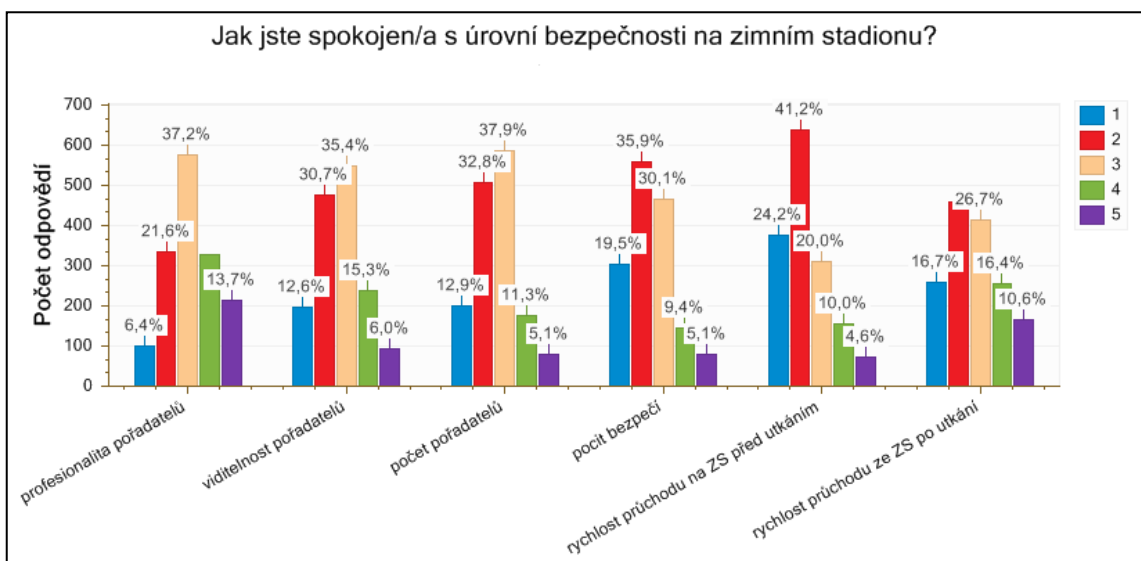
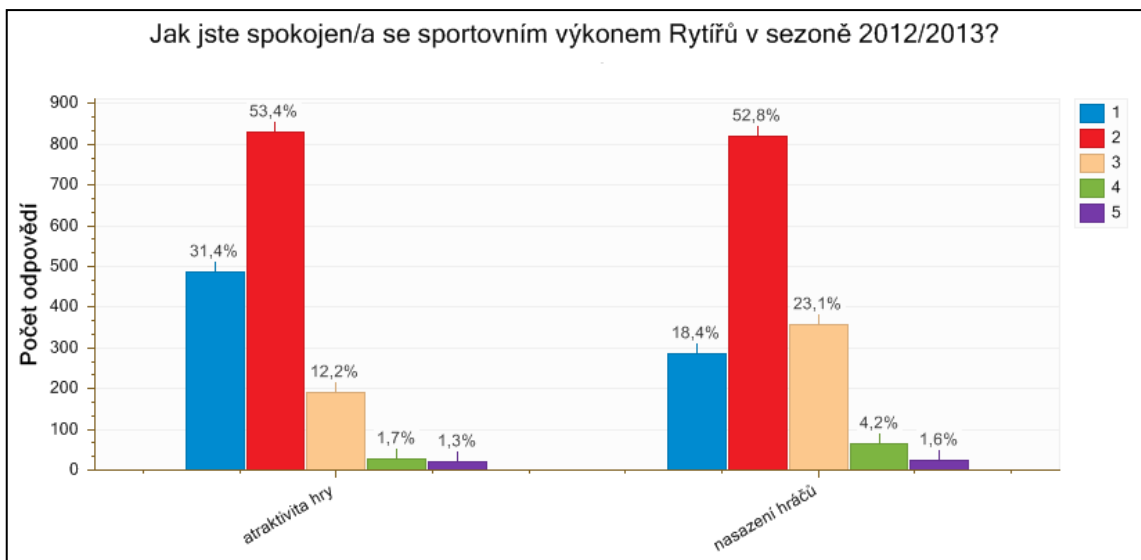
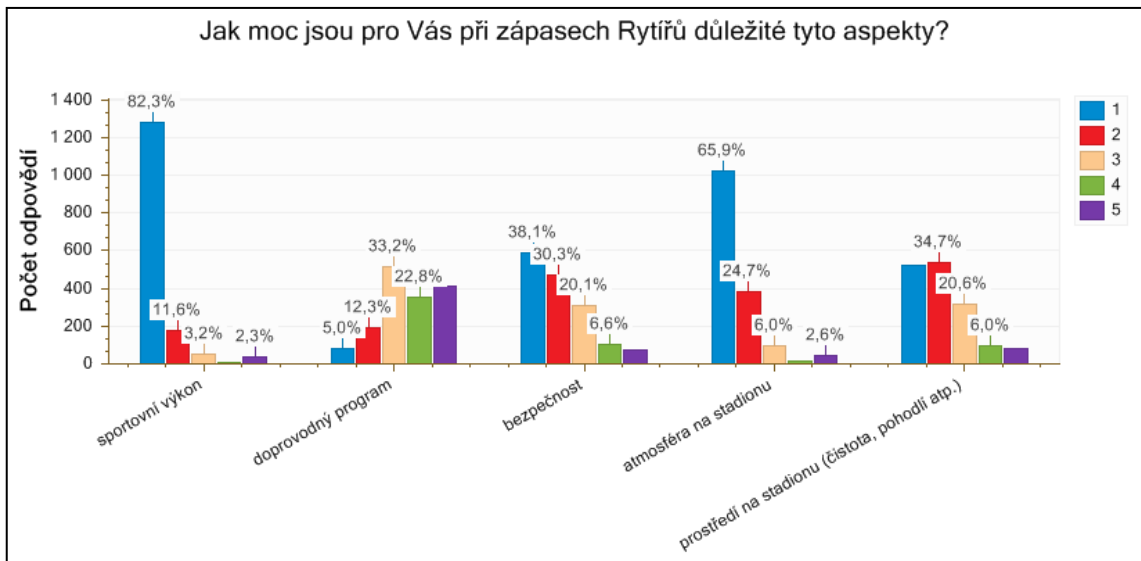
26) Jaký je Váš čistý měsíční příjem? *

- 0 - 4 999 Kč 5000 - 14 999 Kč 15 000 - 24 999 Kč
 25 000 - 34 999 Kč 35 000 Kč a více

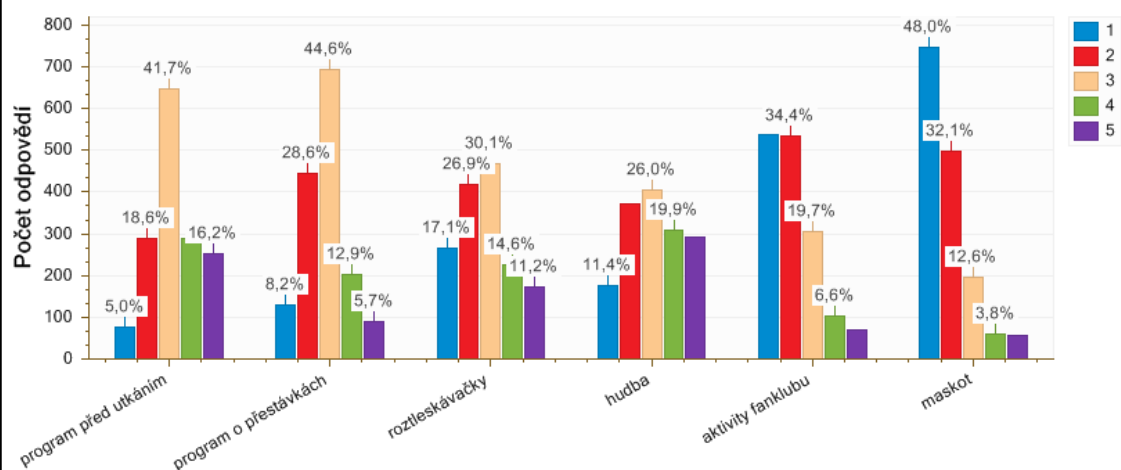
27) Jaká je velikost Vašeho bydliště? *

- do 1 000 obyvatel do 5 000 obyvatel do 20 000 obyvatel
 do 100 000 obyvatel 100 00 a více obyvatel

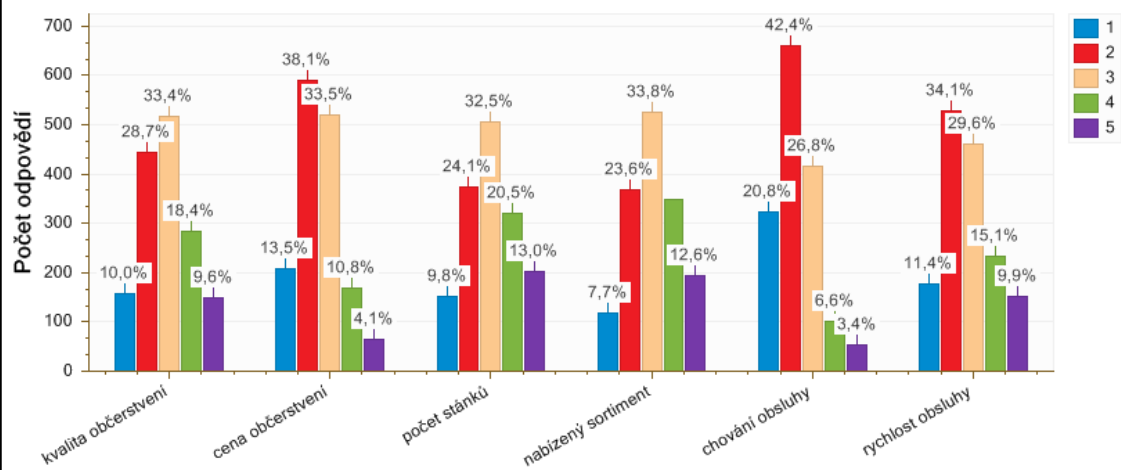
Příloha č. 2: doplňující grafy k otázkám číslo 3, 4, 5, 7, 10, 12, 14



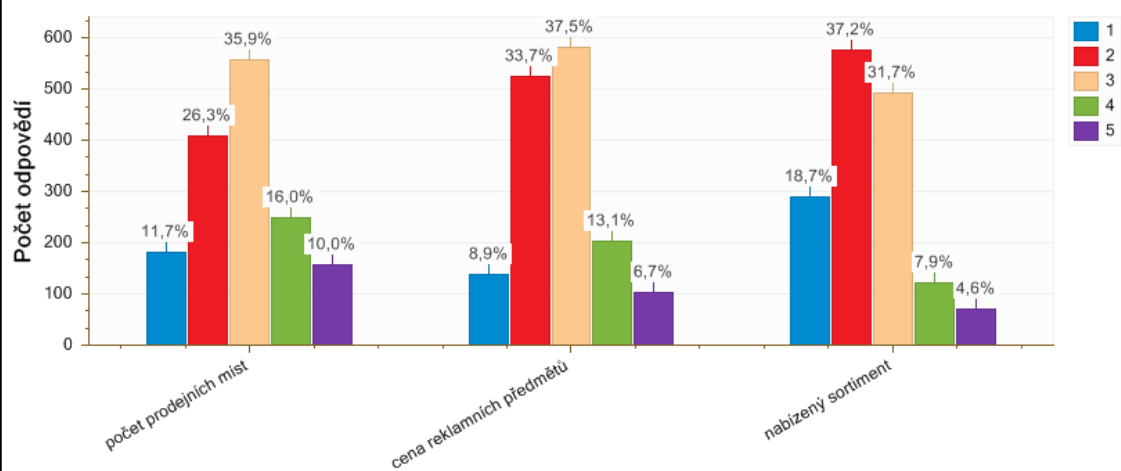
Jak hodnotíte doprovodné aktivity při domácích zápasech Rytířů?



Jak jste spokojen/a s úrovní občerstvení na ZS během domácích zápasů Rytířů?



Jak jste spokojen/a s prodejem reklamních předmětů na ZS během domácích zápasů Rytířů?



Ohodnoťte prosím následující parametry ZS:

