

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Brand equity profesionálního sportovního klubu

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracovala:

Bc. Iveta Navrátilová

Praha, duben 2017

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

V Praze, dne 4. dubna 2017

Bc. Iveta Navrátilová

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

Tímto bych velmi ráda poděkovala Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc za její podnětné rady a odborné vedení mé diplomové práce. Poděkování patří dále také Mgr. Tomáši Křivdovi, marketingovému řediteli AC Sparta Praha, za ochotu a poskytnuté informace, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Název: Brand equity profesionálního sportovního klubu

Cíle: Diplomová práce se zabývá výzkumem značky profesionálního sportovního klubu. Práce je doplněna odbornými studiemi vztahujícími se k tématu, rozhovorem a realizovaným dotazníkovým šetřením. Hlavním úkolem práce je zjistit, jak fanoušci fotbalového klubu vnímají jeho značku, takzvané brand equity a jak se klub o tuto značku stará ve vztahu ke svým fanouškům. Také zjistíme eventuální nedostatky na stadionu při fotbalovém utkání.

Metody: Výzkum vnímání hodnoty značky fanoušky fotbalového klubu je proveden pomocí dotazníku. Další použitou metodou je interview, které proběhne s marketingovým ředitelem klubu. Jeho cílem je zjistit názor klubu na smýšlení jeho fanoušků spolu s rozebráním nedostatků, které fanoušci pocítují. Po vyhodnocení těchto metod jsme provedli konfrontaci.

Výsledky: Výsledkem práce je zjištění hodnoty značky fotbalového klubu vnímanou jeho fanoušky. Předložené návrhy na zlepšení plynou z vnímaných nedostatků fanoušky a ze snahy klubu dosáhnout lepší úrovně ve vztahu ke svému okolí a fanouškům.

Klíčová slova: Značka, povědomí o značce, hodnota značky, image

Abstract

Title: Brand equity of professional sports club

Objectives: The Diploma Thesis aims to make a survey of professional sports club brand. This thesis is complemented by specialist studies, interview and by the questionnaire survey. The main task is to determine how fans of football club perceive his brand called brand equity and how the club takes care of brand in relation to their fans. Also we discover any shortcomings at the stadium during a football match.

Methods: The research of perception brand equity by fans of football club is made by using a questionnaire. Next method used is the interview, which will be with a marketing director of the club. Its goal is to discover the opinion of the club on the minds of their fans feel. After evaluation of these methods, we performed a confrontation.

Results: The outcome of the thesis is to learn about brand equity professional sports club perceived by their fans. Submitted proposals for improving based on the perceived shortcomings of the fans and of the club of trying to achieve better access in relation to their neighborhood and their fans.

Keywords: Brand, brand awareness, brand equity, image

Obsah

1 ÚVOD.....	10
2 CÍLE, ÚKOLY A HYPOTÉZY DIPLOMOVÉ PRÁCE	12
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
3.1 Marketing.....	14
3.1.1 Typy marketingu.....	15
3.1.2 Marketing sportu.....	15
3.2 Značka.....	16
3.2.1 Historický vývoj značky	17
3.2.2 Lokální versus globální značka.....	18
3.2.2.1 Lokální	18
3.2.2.2 Globální	18
3.2.3 Brand versus značka	19
3.2.4 Pojmy používající slovo „brand“	20
3.2.4.1 Branding.....	20
3.2.4.2 Brand management	21
3.2.4 Brand equity (hodnota značky).....	21
3.2.5 Modely hodnoty značky.....	22
3.2.5.2 Model Davida Aakera.....	23
3.2.5.3 Model síly hodnoty značky BRANDZ	23
3.2.5.4 Model syntézy hodnoty značky	23
3.2.6 Povědomí o značce	26
3.2.7 Prvky značky.....	27
3.2.7.1 Jméno značky.....	27
3.2.7.2 Loga a symboly.....	28
3.2.7.3 URL	29
3.2.7.4 Představitelé.....	29
3.2.7.5 Slogany a znělky	30
3.2.7.6 Balení.....	30
3.2.8 Image značky	30

3.2.9 Vymezení sportovní značky.....	31
3.2.9.1 Situace ČR a sportovní značka	32
3.2.9.2 Značka sportovního klubu	33
3.3 Nákupní chování	33
3.3.1 Faktory ovlivňující chování spotřebitele	34
3.3.1.1 Kulturní faktory	34
3.3.1.2 Společenské faktory	34
3.3.1.3 Osobní faktory	35
3.3.1.4 Psychologické faktory.....	35
3.3.2 Chování sportovních fanoušků	36
3.3.3 Loajální zákazník.....	36
3.4 Profesionální sportovní klub jako podnik.....	38
4 METODIKA PRÁCE	39
4.1 Přístup k marketingovému výzkumu	39
4.2 Cíl marketingového výzkumu.....	39
4.3 Identifikace a popis výběrového souboru	39
4.3.1 Určení velikosti výběrového souboru	40
4.4 Metody sběru dat	40
4.4.1 Kvalitativní metody	41
4.4.1.1 Případová studie.....	41
4.4.1.2 Hlubkový rozhovor	41
4.4.2 Kvantitativní metody	42
4.4.2.1 Dotazování	42
4.5 Zpracování sekundárních dat	45
4.5.1 Zkoumání účinků postojů ke značce a image značky.....	45
5 ANALYTICKÁ ČÁST	48
5.1 Případová studie sportovního klubu a sportovní ligy	48
5.1.1 Winnipeg Jets.....	48
5.1.2 Zvýšení návštěvnosti české fotbalové ligy	49

5.2 Představení klubu AC Sparta Praha.....	50
5.2.1 Historie.....	50
5.2.2 Úspěchy	51
5.2.3 Stadion	51
5.2.4 Prvky klubu.....	52
5.2.5 Projekt MY JSME SPARTA	54
5.2.6 Cena vstupenek	54
5.2.7 Fan shop.....	55
5.3 Fotbalová utkání, při nichž byl proveden marketingový výzkum	56
5.4 Analýza dotazníku	57
5.4.1 Zjišťované informace.....	57
5.4.2 Konstrukce otázek.....	58
6 SYNTETICKÁ ČÁST	65
6.1 Výsledky marketingového výzkumu	65
6.1.1 Výsledky z dotazníkového šetření	65
6.1.2 Výsledky z rozhovoru s marketingovým ředitelem klubu.....	77
6.2 Interpretace získaných dat z diváckého šetření.....	81
6.2.1 Konfrontace výsledků z dotazníkového šetření s výsledky získané pomocí interview	82
7 DISKUZE	84
8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	87
8.1 Zlepšení komunikace s diváky a s tím spojené vnímání klubu.....	87
8.2 Zvýšení divácké návštěvnosti	87
8.3 Odstranění nedostatků na stadionu	88
9 ZÁVĚR.....	90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	92
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	96
PŘÍLOHY	97

1 ÚVOD

V dnešní době dochází k silné spojitosti mezi sportem a marketingem. Profesionální kluby se v podstatě neobejdou bez vhodné marketingové strategie, která by měla vést k úspěšnosti klubu po marketingové a ekonomické stránce. Fotbal se řadí k nejpopulárnějším kolektivním sportům na světě a zvláště v Evropě se z něj stal za poslední roky fenomén s velmi širokou fanouškovskou základnou. Z tohoto důvodu je podstatná část práce věnována fotbalovému klubu z české nejvyšší soutěže. Jedná se o jeden z pražských klubů s dlouhodobou historií, který se může pyšnit množstvím titulů a také úspěchy na mezinárodní scéně. Tato charakteristika patří klubu AC Sparta Praha, který se také řadí k top klubům v naší republice, co se v oblasti péče o fanoušky týče.

Jedním z problémů místní nejvyšší fotbalové ligy je nízká divácká návštěvnost stadionů. Ty jsou zaplněny pouze při mimořádných utkáních, jinak je jejich obsazenost zhruba poloviční. Kluby by se měly soustředit na kvalitnější prezentaci svojí značky a snažit se více zapojit své fanoušky do klubových aktivit. Právě problematika značky je téma poměrně nové, ale rozhodně důležité pro fungování profesionálního klubu.

V silně konkurenčním prostředí, jakým i sport bezesporu je, se ukazuje jako stále těžší získání pozornosti zákazníků. Nejde však jen o jejich získání, ale především o udržení jejich náklonosti a o další pozitivní šíření image společnosti. Hodnota značky je významným měřítkem pro úspěšnost firmy. Obecně můžeme říci, že úspěšná značka ovlivňuje zásadním způsobem ekonomiku firmy. Díky ní totiž za jinak stejných podmínek může firma, potažmo i sportovní klub, prodat více produktů (mnohdy také za vyšší cenu).

Ve sportovním prostředí jsou pro sportovní kluby zákazníky jejich fanoušci, či návštěvníci sportovního utkání. Typickým znakem fanoušků ve sportovním prostředí je určitá propojenost s filozofií klubu. Fanoušci jsou hrdí na klub, kterému fandí. Podporují ho, nosí oblečení se znakem klubu či nakupují jiné fanouškovské předměty. Sportovní fanoušci si mnohdy také, mimořádným způsobem, pamatují sestavy a výkony svého klubu.

V současnosti se na sportovním trhu pohybuje velké množství sportovní klubů a firem. Jejich snaha o získání a udržení zákazníků začíná mnohdy již při samotném vytváření prvků značky. Sportovní divák se chce v současnosti na stadionu především

bavit, takže kluby musí být připraveny na to, aby zvládly nabízet zábavnější produkt než ostatní.

Sportovní sortiment se stále rozšiřuje a dít se tak bude nejspíš také v budoucnu. Dochází ke zvyšování konkurence, objevuje se více sportů na vysoké úrovni, než tomu bylo před několika desítky let. Tyto aspekty nahrávají tomu, že by se kluby měly více starat o vytváření a fungování své značky. Bohužel vzhledem k modernosti tohoto tématu stále nemáme univerzální postupy či strategie, jak nejlépe značku vybudovat a udržet ve sportovní oblasti. Na značku je v literatuře povětšinou nahlíženo z všeobecného hlediska a odborníci v této oblasti se nejvíce zaměřují především na značku hmotných produktů.

2 CÍLE, ÚKOLY A HYPOTÉZY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jak se český fotbalový klub z nejvyšší soutěže stará o utváření své značky a jak hodnotu této značky vnímají fanoušci fotbalového klubu, takzvané brand equity. V této souvislosti pak prostřednictvím marketingového výzkumu zjistíme vnímání sportovní značky přímými diváky a taktéž jejich eventuální vnímané nedostatky stadionu při fotbalovém utkání. Získané výsledky z výše uvedeného výzkumu nám mohou posloužit pro implementaci řízení značky v tomto sportovním klubu.

Úkoly práce:

- studium odborné literatury marketingu sportovních klubů,
- zpracování teoretických a metodologických východisek pomocí literární rešerše,
- realizování marketingového výzkumu na domácích zápasech AC Sparta Praha,
- analýza dotazníků a grafické zpracování výsledků,
- vyhodnocení výsledků výzkumu,
- interview s odborníkem pro zvolenou tematiku z AC Sparta Praha,
- konfrontace výsledků z dotazníkového šetření s výsledky získané pomocí interview,
- návrhy na zlepšení diváckých poznatků.

Hypotézy práce

Pomocí hypotéz této práce se pokoušíme odhadnout loajalitu fanoušků AC Sparta Praha a jejich názor na cenu vstupenek. Získanými výsledky dojdeme k potvrzení či vyvrácení těchto hypotéz.

Hypotéza 1: Nejméně 50% oslovených fanoušků AC Sparta Praha navštěvuje domácí zápasy již 4. sezónu či déle.

Hypotéza 2: Nejméně 60% oslovených fanoušků přijde cena na domácí zápasy nejvyšší fotbalové ligy AC Sparta Praha přiměřená.

Nadpoloviční loajalitu fanoušků, kterou se pokusíme ověřit v první hypotéze, odhadujeme vzhledem k tradici fotbalu v naší zemi a dlouhodobé historii samotného klubu AC Sparta Praha, který působí na scéně českého fotbalu již více než 100 let. Budeme zjišťovat názory fanoušků na ceny vstupenek na domácí utkání nejvyšší fotbalové soutěže, kterými ověříme druhou hypotézu. Následně zjistíme také návrhy cen od fanoušků na zboží, jenž klub nabízí.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Marketing

Marketing je dnes nedílnou součástí podnikového řízení většiny organizací. V současné době žijeme s přesvědčením, že ovládnutí a využití marketingu, podnikatelských přístupů, metod a procedur bude pro podnik užitečné a v nastávajících podmínkách naprosto nezbytné. Můžeme tedy říct, že zásadním způsobem ovlivňuje celé podnikání. Ke správnému pochopení pojmu a celé podstaty marketingu si uvedeme definice několika autorů.

Kotler (1991) vidí marketing jako *„společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“* (str. 4)

Další jeho definice chápe marketing jako *„proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.“* (str. 11)

Marketing si dle jeho jiné definice můžeme představit také jako *předávání správného zboží a služeb správným lidem na správných místech ve správném čase za správnou cenu, se správnou komunikací a stimulací.* (str. 32)

Morden (1991) vidí *marketing jako činnost, která je zaměřená na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím výměnných obchodů na trhu.* (str. 3)

V dnešním pojetí je třeba na marketing nahlížet nejen jako na nástroj, který slouží k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat, ale také ve smyslu novém, kde se snaží o uspokojení potřeb zákazníků (Kotler, Armstrong, 2004).

Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů takovým způsobem, z něhož má organizace prospěch a zájmové skupiny s ní spojené (Solomon, Marshall, Stuart, 2006).

3.1.1 Typy marketingu

I když je marketing svojí podstatou jen jeden, je možno respektovat zvláštnosti jednotlivých typů marketingu, autoři Tomek a Vávrová (2007) definovali jednotlivé typy takto:

- marketing spotřebního zboží – primárně se zaměřuje na hromadné trhy, využívá důsledně politiky značky, cenové strategie, vychází z existence relativně krátké doby životnosti produktu,
- marketing investičního zboží – je silněji orientován na vztahy a interaktivní přístup, využívá spíše osobní komunikace, s čímž souvisí i menší počet zákazníků, umožňující individuální řešení problémů, prodejní cesty se zkracují, více se uplatňují mezinárodní vztahy,
- marketing služeb – zapojuje externí faktor, tj. zákazníka do procesu realizace, je vázán zajištěním konstantní kvality, zvyšuje nároky na osobní komunikaci a interní marketing,
- marketing obchodu – je více vázán s místem realizace a příslušnými prostorami, významným faktorem se stává sortimentní politika, svůj vývoj musí přizpůsobit elektronickému obchodování,
- marketing neziskových organizací – problémem je již v počátku přesné ohraničení relevantního trhu a vymezení charakteristik produktu, tím pádem je i nejednoznačně určen poptávající, což vede k individualizaci výkonů.

3.1.2 Marketing sportu

Projevy marketingu jsou ve sportovním prostředí stále výraznější. Pro sportovní organizace je samotné zabývání se marketingem velmi důležité, a to z důvodu, že jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit.

Problematikou sportovního marketingu se zabývají především zahraniční autoři. Německý autor W. Freyer (1991) in Čáslavová (2009) uvádí, že „*sportovní marketing je řídicí koncepce, která u sportovních organizací vychází z trhu nebo se chce řídit trhem. Úspěch sportovního marketingu závisí na schopnosti obsáhnout adekvátně dané skutečnosti ze sportu a zpracovat problémově specifické otázky.*“

Američtí autoři Pitts a Stotlar (2007) in Čáslavová (2009) definují sportovní marketing jako „*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.“

Na marketing sportu existují dva protichůdné extrémní názory. Jedna strana na něj nahlíží jako na kteroukoliv jinou část marketingu a nevidí v něm žádné odlišnosti. Druhá strana zdůrazňuje určitá specifika a zvláštnosti marketingu sportu s tím, že sport uvádí jako něco jedinečného a je nutné znát sport jako specifické aplikační prostředí (Čáslavová, 2009).

Právě značky se v tomto prostředí snaží udržet co nejdéle na pomyslném vrcholu žebříčku popularity spotřebitelů. Dnešní sportovní značka by měla pružně reagovat na rychle se měnící trendy a dokázat uspokojit co nejširší zastoupení sportovních konzumentů. Dále se značkou budeme zabývat v následujících kapitolách.

Sportovní prostředí, ve kterém se pohybují fotbalové kluby, můžeme považovat za vysoce konkurenční. Nejde jen o konkurenci jednotlivých klubů na stejné úrovni, ale také o konkurenci z jiných sportů anebo z jiných, nesportovních odvětví. Sportovního marketingu využívá fotbalový klub především k uspokojení potřeb fanoušků. To je bohužel pro kluby čím dál obtížnější. Český fanoušek se dostal do podoby líného člověka, který místo chození na stadion sedí domu u televize, či sleduje fotbal ve svém oblíbeném restauračním zařízení.

3.2 Značka

Na začátku teorie o značce je nutné si uvědomit, že značka není produkt. Produkt se vyrábí, zatím co značka se vytváří. Marketingový pohled na značku je širší, značka je mnohem víc než pouhé jméno a označení zboží. Jednu z nejdůležitějších dovedností v marketingu můžeme chápat schopnost značku vytvořit, udržet ji na trhu, chránit ji a také zvyšovat její prestiž (Kotler, Armstrong, 2004).

Značka je silný stimul, který má u zákazníka vyvolat povědomí o celkové image produktu. Je důležité průběžně zjišťovat, jak je značka vnímána a jaké atributy se k ní pojí. Právním termínem pro značku je obchodní značka nebo ochranná známka (Hesková, 2008).

Spotřebitel považuje značku za součást výrobku, která významně přispívá k jeho hodnotě. V zákazníkovi vyvolává silná značka dojem lepší kvality než u méně známých značek. Jsou tedy ochotni za ni více zaplatit (Fojtíková, 2007).

Značka může být vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, ztvárněna obrazem, případně kombinací všech uvedených prvků. Značková politika má dnes velký význam a jen málo výrobků je prodáváno, aniž by bylo označeno. Totéž platí i v prodeji sportovních produktů. Značky pomáhají spotřebitelům v několika směrech. Umožňují jim identifikaci výrobků, které chtějí zakoupit a rovněž vypovídají o kvalitě výrobků. Kupující tak díky nim vědí, jaké určité vlastnosti či doplňky výrobky budou mít. Název značky je považován za základ pro stanovení zvláštní požadované kvality výrobku (Kotler, Armstrong, 2004).

Značka sportovní osobnosti

Kromě sportovních klubů a firem nabízející sportovní zboží můžeme ve sportovním prostředí považovat za značku také samotné sportovní osobnosti. Ti mají jasně danou specifickou image, kterou se prezentují na veřejnosti. Ta je potom dále přijímána veřejností a tím se v podstatě tvoří hodnota značky sportovce. Hodnotu značky budeme dále rozebírat v samostatné, jí určené kapitole.

3.2.1 Historický vývoj značky

V určité podobě se začaly značky objevovat již ve středověku, kdy docházelo k označování zboží například u řemeslníků, aby ochránili svou pověst a zákazníky před zbožím špatné kvality a také umělci začali svá díla podepisovat.

První zlatá éra vzniku značek, tak jak si je dokážeme představit nyní, se datuje k poslední dekádě 19. století. V té době vznikly například značky jako Avon, Colgate, Coca – Cola, Heineken, Lipton. Nejdéle žijící značky jsou mezi námi tedy již přes 100 let. Minulé století bylo v kontextu intenzity konkurence a očekávání zákazníků pro značky poněkud snazší, než je tomu v dnešní době (Rypáček, 2003a).

Po skončení II. světové války se zaměstnanost a příjmy ve Spojených státech zvyšovaly a střední třída rostla. Právě v této době začínají zákazníci hledat značky a firmy pomalu do svého řízení zavádějí brand management (50. – 60. léta). V roce 1967 filosof Guy Debord píše knihu Společnost spektaklu, která mimo jiné poukazuje právě na problém značky. Podle něj se značka samotná stává kapitálem. Zastupuje a

upozaďuje vlastní produkt. Lidé prodávají a nakupují pouze obrazy věcí. Pod tíhou této společenské kritiky se ukazuje důležitost značky (Debord, 2007).

V 80. letech 20. století si obchodníci v USA uvědomili, že značka tvoří firemní aktiva a výrazně působí na ziskovost a celkovou hodnotu firem. Došlo ke zdokonalování brand managementu a značka začala působit na čím dál více činností v podniku.

V 90. letech minulého století nastala pro společnosti poněkud nová situace, již se musely přizpůsobit. Šlo o rozmach internetu, který se stal dalším médiem pro propagaci značky a také velmi silným nástrojem pro její budování a udržení. Dnes je pro nás již téměř nepředstavitelné, že by společnost neměla své webové stránky (Rypáček, 2003a).

3.2.2 Lokální versus globální značka

Z geografického hlediska se mohou značky zaměřit na trh globální nebo lokální. Výběr trhu samozřejmě nemusí být jednotný po celou dobu existence značky. Velmi aktuální je v dnešní době heslo „mysli globálně, jednej lokálně“, které se pojí s takzvaným glokálním marketingem, tedy spojením mezi globálním a lokálním (Heřmanová, 2012).

3.2.2.1 Lokální

Lokální značka staví své podnikání na znalosti lokálního trhu a zákazníků, kteří se na něm pohybují. Jsou známy zvyklosti, preference, antipatie a také asociace zákazníků. Lokální obchodník ví poměrně přesně, jak se chovají zákazníci na dobře známém trhu, co kupují a proč a kolik jsou ochotni zaplatit. Lokální spotřebitelé nestojí o pocit, že patří do velkého, vysoce homogenizovaného publika (Křížová, 2012).

3.2.2.2 Globální

Globální značky musí být schopné překračovat hranice vlastní země. Nejlepší globální značky jsou konzistentní svou povahou, odráží však významné rozdíly v chování značky, úrovni známosti značky, síle konkurence i právním a politickém prostředí (Kotler, Keller, 2013).

Na začátku 21. století se všudypřítomnost globálních značek stala jedním z určujících znaků moderního života, a tudíž i jedním z nejoblíbenějších témat moderního marketingu. Teprve v myslích a představivosti spotřebitelů značky dostávají skutečně personifikovaný smysl a osobní relevanci (Köppl, 2003).

Celosvětová studie agentury Research International, nazvána Research International Observer (RIO), zkoumala vnímání moderních značek a problémy globalizace. Byly zjištěny čtyři odlišné typy globálních značek, jež můžeme popsat.

- Master brands – definují celou svoji kategorii. Jsou postaveny na výrazných tématech či příbězích. Podstatou jejich přitažlivosti je univerzální povaha jejich „příběhu“ a způsob podání spotřebiteli. Patří sem značky jako Sony a Coca-Cola. Ze sportovního odvětví sem můžeme zařadit značku Nike.
- Prestige brands – prestižní značky, jejichž atraktivnost je postavena na kulturním původu nebo provenienci zakladatele. Značky jsou většinou ve výrazných kategoriích, které mají vysokou hodnotu. Mezi tyto značky řadíme například Gucci, Chanel, Rolex nebo BMW. Dle popisu kategorie bychom si mohli uvést sportovní značky jako je Kjus nebo Ralph Lauren.
- Super brands – ovlivňují spíše příslušnost ke kategorii než příběh, který vykládají. Snaží se uplatňovat přirozené napětí mezi potřebou zůstat globální a touhou získat lokální povahu. Řadíme sem například Gillette, Pepsi nebo American Express.
- Glocal brands – globálně – lokální značky, jako je například Dove, Nestlé nebo Danone. Prodávají se sice v globálním měřítku, ale marketingově se na trhu uplatňují lokálně.

(Köppl, 2003)

3.2.3 Brand versus značka

Někteří autoři překládají anglický termín brand jako značku a považují to za synonymum. Ano, dle překladu slovníku brand je značkou avšak z našeho marketingového pohledu musíme tyto termíny rozlišovat. Na brand totiž nahlížíme jako na unikátní způsob fungování značky. Značkou může být cokoli, ale brandem se značka stává až po jisté době svého fungování (Šmíd, 2008).

Sepětím s výrobkem nebo s daným typem produktů či vymezením pole působnosti, se stává značka brandem. Nejen pro navyšování hodnoty značky má smysl investovat do brand awareness, tedy známosti daného brandu. Klíčovým faktorem při budování vztahu ke značce jsou konkrétní asociace, které se komunikačními strategiemi vytváří.

Jako nejvýraznější prvky brandu vidíme jméno a logo. Značka, která má ambice stát se brandem by měla mít jako své základní kameny zapamatovatelnost, význam, uvěřitelnost (či přesvědčivost), přenositelnost, adaptabilitu a možnost registrace (Kneschke, 2007).

3.2.4 Pojmy používající slovo „brand“

Jak víme z předešlé podkapitoly, i když je brand často překládán do češtiny jako značka, podle některých autorů, to není to samé. Nyní si představíme některé pojmy, které jsou právě s brandem často uváděny. U brandu bychom se měli zaměřovat především na to, jak je vnímán zákazníky.

3.2.4.1 Branding

Vzhledem k podstatě této práce je nutné objasnění pojmu branding. Ten dle Kotlera a Kellera (2007) vybavuje produkt (výrobky a služby) silou značky. Podstatu brandingů vidí ve vytváření rozdílů. Abychom mohli produkt označit značkou (brandem), je nutné dát produktu název a také využít dalších prvků značky, které nám ho pomohou identifikovat. Branding zahrnuje vytváření mentálních struktur a napomáhá spotřebitelům k utřídění poznatků o výrobcích a službách. Díky tomu se usnadní jejich rozhodování. V průběhu tohoto procesu poskytuje branding hodnotu firmě. Smyslem brandingů je tedy docílit, aby si spotřebitelé nemysleli, že všechny značky v kategorii jsou stejné.

Rozdíly mezi značkami jsou často spojeny s vlastnostmi nebo výhodami výrobků samotných. Některé společnosti si udržují vedoucí postavení ve svých produktových kategoriích díky neustálým inovacím. Jiné značky si vytvářejí konkurenční výhodu pomocí prostředků, které nejsou spojeny s výrobkem. Další cesta k vítězství může vést přes pochopení motivace a přání spotřebitelů a vytvoření okolo nabízených výrobků relevantní a přitažlivou image.

3.2.4.2 Brand management

Pod pojmem brand management si představujeme účinné řízení hodnoty značky. To vyžaduje dlouhodobý pohled na marketingová rozhodnutí. Reakce spotřebitelů na marketingovou aktivitu často závisí na tom, co znají a pamatují si o značce. Jak jsme již uvedli, značka je hlavním stálým aktivem společnosti, je třeba ji pevně řídit, aby její hodnota neklesala. Značka se neustále musí pohybovat vpřed, marketing musí nacházet nové a neodolatelné nabídky a způsoby, jak je uvádět na trh.

Při řízení hodnoty značky je důležité si uvědomovat kompromisy mezi těmi marketingovými aktivitami, které značku upevňují a posilují její smysl, a těmi, které se pokoušejí využívat existující hodnoty s cílem dosáhnout určitých finančních výhod (Kotler, Keller, 2007).

Hlavním cílem brand managementu je vytváření vzájemných vztahů mezi značkou a zákazníkem. Produktem takového vztahu potom je fakt, že zákazník bude dlouhodobě preferovat konkrétní značku. Forma brand managementu je závislá na tom, zda se jedná o značku zcela novou, již existující značku nebo revitalizaci značky, která již existovala v minulosti (Fojtíková, 2007).

Brand management ve sportu

Za zmínku nepřilíš vhodného brand managementu ze sportovního prostředí stojí marketingový „neúspěch“ spojen s osobou nejlepší české skifařky Mirky Knapkové. Časopis SportBiz (2013) uvedl případ, kdy se manažerskému týmu kolem olympijské vítězky ve skifu žen nepodařilo tento její úspěch zpeněžit u komerčních partnerů. Zde tedy jasně vidíme případ, kdy došlo k nenaplnění marketingového cíle, kterým byl zisk sponzorů, právě kvůli nevhodnému řízení značky, kterým je v tomto případě sportovec sám.

3.2.4 Brand equity (hodnota značky)

V jedné z předešlých kapitol uvádíme, že brand není značka. Co se však týče brand equity, které v této práci zkoumáme, z pohledu zákazníků, v našem případě sportovních fanoušků, překládáme tento termín jako hodnotu značky. Obecně můžeme brand equity, tedy hodnotu značky, považovat za přidanou hodnotu, díky které

konkrétní značka dokáže ovlivnit rozhodnutí zákazníka a motivovat ho k nákupu. Jedná se tedy o subjektivní vnímání prestiže, vlastností nebo kvality konkrétního výrobku nebo služby zákazníky.

Hodnota značky je dle Kotlera a Armstronga (2004) dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují; dále je ovlivňována patentovou ochranou výrobků, které jsou jí označeny, a svou pozicí v rámci distribučních a průmyslových sítí. Dále si rozebereme vybrané modely brand equity od různých autorů.

3.2.5 Modely hodnoty značky

Modely odvozující hodnotu značky od zákazníků tvrdí, že síla značky spočívá v tom, co zákazníci v průběhu času vidí, čtou, slyší, zjistí, myslí si a cítí o značce (Kotler, Keller, 2007).

Firma hodnoty do firemní značky implementuje nejlépe tak, že systematicky spojuje svoji identitu s tím, co potenciální zákazníci považují za hodnotné a důležité. I přesto, že existuje shoda v otázce základních principů, nabízí řada modelů hodnoty značky poněkud odlišnou perspektivu.

3.2.5.1 Model Brand asset valiator

Reklamní agentura Young a Rubicam (Y&R) vytvořila model hodnoty značky nazvaným Brand asset valiator (BAV). Poskytuje komparativní měřítka hodnoty tisíců značek ve stovkách různých kategorií. Podle tohoto modelu značky existují čtyři klíčové složky nebo pilíře její hodnoty:

- diferenciace (differentiation) určuje stupeň, v němž je značka pojmána jako odlišná od jiných,
- relevance (relevance) určuje šíři přitažlivosti značky,
- úcta (esteem) určuje respekt a vážnost značky,
- znalost (knowledge) určuje, jak známá a blízká je značka pro spotřebitele.

(Kotler, Keller, 2007)

3.2.5.2 Model Davida Aakera

David Aaker (2003) pohlíží na hodnotu značky jako na soubor pěti kategorií aktiv a pasiv spojených se značkou, která zvyšují nebo snižují hodnotu poskytovanou firmě nebo jejím zákazníkům výrobkem nebo službou kvality. Těmito kategoriemi jsou:

- věrnost značce,
- znalost značky,
- vnímaná kvalita,
- asociace spojované se značkou,
- jiná duševní aktivita, například patenty, obchodní známky a distribuční vztahy.

3.2.5.3 Model síly hodnoty značky BRANDZ

Dalším modelem je model síly značky nazvaný BRANDZ, s kterým přišly společnosti marketingového výzkumu Millward Brown a WPP. V tomto modelu nalezneme postupnou řadu kroků, a každý tento krok je závislý na úspěšném dosažení kroku předchozího. Cíle jednotlivých kroků, seřazeny vzestupně, jsou následující:

- Přítomnost (presence). Víím o tom?
- Relevance (relevance). Nabízí mi to něco?
- Výkon (performace). Dokáže to splnit očekávání?
- Výhoda (advantage). Nabízí to něco lepšího než ostatní?
- Svázanost (bonding). Není nic lepšího.

(Kotler, Keller, 2007)

3.2.5.4 Model syntézy hodnoty značky

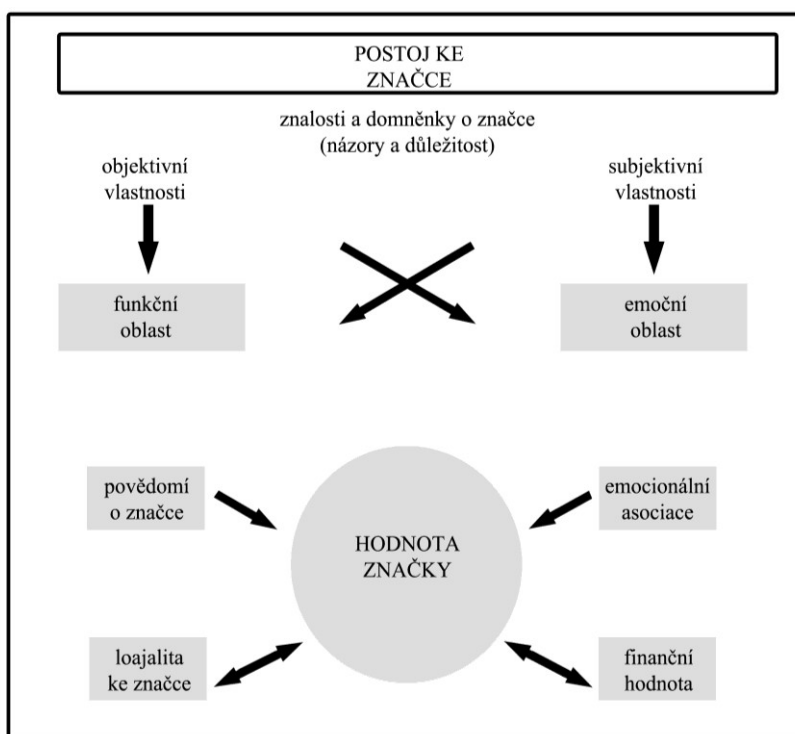
Posledním popisovaným modelem, avšak z našeho pohledu tím nejdůležitějším, vzhledem k jeho aplikaci v praktické části, je model syntézy hodnoty značky od autorů Elliott a Percy.

Jejich model rozeznává objektivní a subjektivní vlastnosti značky a dále oblasti funkční a emoční. Tyto vlastnosti a oblasti se prolínají i napříč a tím můžeme dostat hodnotu značky, kterou vnímá zákazník. Důležitou roli zde podle autorů představuje postoj ke značce, který zastřešuje všechny aspekty hodnoty značky.

V modelu si můžeme povšimnout dvou oboustranných šipek. Tento vztah vidíme mezi hodnotou značky a loajalitou z důvodu, že loajalita přispívá hodnotě značky a zase opačně u značek s vysokou hodnotou se snadněji zvyšuje loajalita. Oboustranný vztah vidíme také u finanční hodnoty (Jindra, 2011).

Převedeno do sportovního prostředí - fanoušci jsou ochotni zaplatit více peněz a tím se zvedá hodnota značky, z které se odvíjí vysoký profit značky pro majitele klubu. Dále v něm platí, že emoční oblast je důležitý činitel pro vytváření asociací se značkou a tím vnímání celkové hodnoty značky. Nepříliš vydařené období, co se sportovních výsledků týče, může negativně ovlivnit myšlení a s tím spojené asociace fanoušků sportovního týmu.

Obrázek 1 Model syntézy hodnoty značky



Zdroj: ELLIOTT, Richard; PERCY, Larry, 2007. str 95. Přeloženo: JINDRA, Martin, 2011

Zkoumané aspekty v praktické části této práce vychází tedy z tohoto modelu. Vliv na konečnou hodnotu značky (brand equity) z pohledu zákazníků má povědomí o značce, které spolu s emocionálními asociacemi utváří postoj ke značce. Hodnotu značky ovlivňuje také loajalita, v našem případě fotbalových fanoušků, ke značce a v neposlední řadě také finanční hodnota. V dalších podkapitolách jsou některé části modelu dovysvětleny.

Hodnota značky z pohledu zákazníků

Zákazníci poznávají značky prostřednictvím minulých zkušeností s výrobkem a jeho marketingovým programem. Zjišťují tak, které značky uspokojí jejich potřeby a které nikoliv. O určité značce lze prohlásit, že má pozitivní hodnotu značky odvozenou od zákazníků, pokud spotřebitelé reagují na výrobek příznivěji, je-li značka uvedena, než kdyby značka uvedena nebyla (Kotler, Keller, 2007).

Hodnota značky vzniká v rozdílných reakcích spotřebitelů. Když žádné rozdíly neexistují, může být výrobek v podstatě klasifikován jako komodita nebo generická verze určitého výrobku. Konkurence pak bude pravděpodobně založena na ceně.

Znalost značky sestavujeme ze všech myšlenek, pocitů, představ, zkušeností, přesvědčení atd., které jsou se značkou spojovány. Diferenční reakce spotřebitelů, které vytvářejí hodnotu značky, se odráží ve vnímání, preferencích a chování týkajících se všech aspektů marketingu určité značky (Kotler, Keller, 2007).

Podle Davida Haighe (2002) lze na hodnotu značky pohlížet ze tří hledisek:

1. Hledisko zahrnující představy, asociace a očekávání spotřebitelů vzhledem ke konkrétní značce.
2. Aspekt obsahující míru loajality spotřebitelů ke konkrétní značce
3. Finanční ohodnocení značky jako oddělitelného aktiva.

Hodnotu značky můžeme měřit pomocí dvou přístupů. Nepřímý přístup hodnotí potenciální zdroje hodnoty značky identifikací a vyhledáváním struktur znalostí spotřebitelů o značce. Přímý přístup hodnotí skutečný dopad znalosti značky na odezvu spotřebitelů na různé aspekty marketingu (Kotler, Keller, 2007).

Značka, která má vysoký potenciál má významné místo v povědomí spotřebitelů a tak může snadněji získat jejich loajalitu. Značka s vysokým potenciálem často reprezentuje řadu loajálních zákazníků. Za každou silnou značkou tak můžeme najít skupinu loajálních zákazníků, jejichž definici si probereme v samostatné kapitole.

Hodnota značky sportovců

Skutečným majitelem značky sportovce jsou fanoušci. Značka sportovce totiž představuje soubor asociací, které se fanouškům vybaví s konkrétním sportovcem. Značka samotného sportovce není ani žádný symbol, ani logo. Svým způsobem je to také vztah sportovce s fanoušky. Silná značka pomáhá odlišit jednoho sportovce od druhého. Sportovci sice nejsou nad svojí značkou dozajista pány, ale nesmí nad prací se značkou rezignovat. Mohou dosáhnout toho, že svou značku budou společně se svými fanoušky spoluvytvářet a posilovat žádoucím směrem (Janča, 2012a).

Nezbytným základem úspěšné značky sportovce jsou sportovní faktory. Příběhy dětských talentů, z kterých se jednoho dne staly sportovní hvězdy, vždy přilákají velkou pozornost. Dále jsou důležité faktory jako aktuální popularita sportu, osobnostní faktory sportovce a mediálně – marketingová činnost sportovce.

Některé z výše uvedených faktorů si můžeme ukázat na praktických příkladech. Z hvězdného amerického golfisty, Tigera Woodse, se stal takřka přes noc odpadlík. V momentě, kdy se dostaly na veřejnost problémy z jeho osobního života, se od něj najednou odvrhla většina jeho sponzorů. Jeho image byla v rozporu s jeho činy, setkal se s řadou kritiky od vlastních fanoušků a hodnota jeho značky byla rázem pryč (Janča, 2012a).

Skvělého triumfu při budování svojí značky naopak od předešlého případu, dosáhl americký skateboardista, Tony Hawk. Tomu se díky spolupráci s jednou firmou povedlo vytvořit sérii počítačových her na skateboardu. Tato hra nesla jeho jméno, stala se velice populární a tím vyletěla hodnota značky Tony Hawk hodně vysoko.

Kdyby se fanoušci rozhodli oba tyto výše uvedené případy ignorovat (jednou hodnota značky klesla a jednou vzrostla), tak by hodnota značky těchto sportovců zůstala nedotčená.

3.2.6 Povědomí o značce

Povědomí (awareness) je základ pro budování hodnoty nové značky. Lidé musí značku potkávat, především tedy její ztvárnění. Povědomí o značce můžeme dle Příbové (2000) rozdělit na rozpoznání značky (recognition) a vybavení značky (recall).

Rozpoznání znamená, že spotřebitel zmíněnou značku zná nebo o ní slyšel a vybavení, že je spotřebitel schopen si značku vybavit ve své paměti.

Dle autorů Mullin, Hardy a Sutton (2007, str. 177) si můžeme povědomí o značce nejnázne definovat jako „*schopnost spotřebitele vybavit si existenci a jméno značky při zmínění kategorie výrobků, které se k ní vážou.*“

Povědomí o sportovní značce

Ve sportovním prostředí se většinou týmy z nejvyšších soutěží nemusí přehnaně starat o to, aby se dostaly do povědomí lidí. Takové soutěže jsou totiž vyhledávané a lidé mají většinou týmy z těchto soutěží v povědomí bez pomoci klubů. Mnohem těžší je v tomhle pohledu role pro sponzory, kteří chtějí být spojovány s určitým sportem či klubem, anebo také pro sportovní agenty, jenž vytváří povědomí o svém klientovi. Povědomí lze definovat na základě toho, jestli se spotřebiteli vybaví existence požadované značky (klubu).

3.2.7 Prvky značky

Na přeplněném konkurenčním trhu musí prvky, které tvoří značku, udělat stále více práce vedoucí k úspěšnému prodeji. A na sportovním trhu to platí obzvlášť. Prvky značky, někdy nazývané identifikátory značky, jsou ty znaky, které slouží k identifikaci a odlišení značky. Hlavními prvky značky jsou jméno, logo, URL, symboly, představitelé, mluvčí, slogany, znělky, balení a nápisy. Nezávisle na rozhodnutích, která o produktu učiníme, by měly být prvky značky vybrány způsobem, který bude tvořit co nejvyšší možnou hodnotu značky (Keller, 2007).

3.2.7.1 Jméno značky

Jméno či název značky jsou nejdůležitější volbou, jelikož zachycují hlavní téma či klíčové asociace s produktem. Významně přispívá k úspěchu na trhu. Název značky by měl splňovat následující požadavky:

- promítnout charakteristické užité vlastnosti výrobku či jeho kvality,
- být snadno vyslovitelný, rozpoznatelný a zapamatovatelný,
- mít rozlišovací funkci,

- umožňovat rozšíření názvu a reagovat na sortiment,
- být snadno přeložitelný do cizích jazyků,
- zvolen tak, aby umožňoval registraci a právní ochranu.

(Kotler, Armstrong, 2004)

3.2.7.2 Loga a symboly

Vizuální prvky často hrají zásadní roli v budování hodnoty značky, co se povědomí o značce týče. Loga se mohou chlubit dlouhou historií, co by prostředky k označení původu, vlastnictví či asociací. Mohou být odvozena od názvů firmy či obchodních značek (např. patentové slovní výrazy), ale také mohou být loga naprosto abstraktní a nemusí se vztahovat ke slovnímu výrazu, jménu firmy či aktivitě firmy. Příkladem abstraktních log může být korunka hodinek Rolex, fajfka Nike či olympijské kruhy. Tyto znaky, které neobsahují žádná slova, se často nazývají symboly.

Díky vizuální povaze jsou loga a symboly snadno rozpoznatelné. Na rozdíl od názvů, mohou být z důvodu novodobějšího vzhledu časem měněna (Keller, 2007).

Sportovní logo

Právě změnu loga v průběhu času si ukážeme na příkladu americké fotbalové federace, oficiálním názvem U. S. Soccer, která vznikla v roce 1913 a až do roku 1984 měla logo původní.



Zdroj: Sportbiz, 2016

V roce 1984 došlo k první dramatické změně v logu, kdy došlo k opuštění tradičního tvaru erbu. Další významná změna potom proběhla v roce 1993, kdy byl koncept kruhu opuštěn a nové logo tvořila kombinace typografie a symbolu letícího míče. O dva roky později se logo vrátilo zpět k tvaru erbu a od té doby došlo jen k drobným změnám. V únoru roku 2016 bylo představeno logo nové, které se vrací identitou zpět do historie. Odlehčené logo obsahuje erb a nápis USA.

Obrázek 3 Současné logo U.S. Soccer



Zdroj: Sportbiz, 2016

3.2.7.3 URL

Pod zkratkou URL nalezneme jednotné označení zdroje (uniform resource locators). Používáme jej ke specifikaci umístění na webových stránkách a obvykle také jako odkaz ke jménu domény. V posledních letech množství domén dramaticky stoupá a již dosáhlo četnosti zhruba jedné registrace za sekundu (Keller, 2007).

3.2.7.4 Představitelé

Jsou specifickým typem symbolu značky. Ta totiž díky nim získává lidské či životné vlastnosti. Představitelé značky vidíme obvykle v reklamě a také mohou hrát důležitou roli při reklamních kampaních či designu balení. Díky časté barvitosti a bohatému zobrazení představitelé často přitahují pozornost a tím mohou být užiteční pro povědomí o značce. Lidský prvek představitelů značky může pomoci vytvořit vnímání značky jako zábavné, zajímavé atd. Z pohledu spotřebitele může být někdy snazší vyvinout si vztah ke značce, která má humanistický charakter.

Představitelé značek mají však i své nevýhody. Mohou přitáhnout pozornosti přespříliš, stát se natolik oblíbenými, že nastane dominance nad jinými prvky značky a tak ve skutečnosti utlumí povědomí o značce (Keller, 2007).

I ve sportovním marketingu by se mělo dbát na využití zajímavých hráčů na poli reklamy. Zaujme to totiž nejen fanoušky klubu, ale i jeho sponzory a potencionální diváky. Sportovní profesionálové mohou klidně reprezentovat značku, která se sportem nespojuje, není to však natolik uvěřitelné jako v případě produktu sportovního.

3.2.7.5 Slogany a znělky

Slogany jsou krátké fráze, sdělující popisnou či přesvědčující informaci o značce. Jsou mocným prostředkem branding, podobně jako jména značek. Představují nesmírně výkonné, těsnopisné prostředky budování hodnoty značky. Mohou pomoci spotřebitelům pochopit význam značky, co se týče toho, co značka je a co ji činí zvláštní. Slogany se často úzce vážou k reklamní kampani.

Oproti tomu znělky charakterizujeme jako hudební poselství o značce. Jsou chytlavé a mají refrén, který se téměř okamžitě zapíše do mysli posluchačů. Znělkou dochází k opakování jména značky chytrým a zábavným způsobem, který umožní spotřebitelům zakódování informací (Keller, 2007).

Ve sportovním prostředí fungují na podobném principu sportovní hymny. Nejčastěji je můžeme zaznamenat u významných sportovních akcích mezinárodního charakteru či jako hymny klubové, které cílí především na nabuzení správné atmosféry mezi svými fanoušky.

3.2.7.6 Balení

Dle Kellera a Armstronga (2004) pojem balení zahrnuje návrh designu a výrobu obalového materiálu pro daný výrobek. Též zahrnuje jeho značení, tj. tištěnou informaci obsaženou na obalu výrobku nebo uvnitř tohoto obalu. Hlavními funkcemi je vždy uložení a ochrana výrobku. Firmy si uvědomují sílu vhodného balení, jež spočívá v okamžitém rozpoznání pro spotřebitele. Právě vzhled balení je často jednou z nejsilnějších asociací, kterou spotřebitelé ke značce mají.

3.2.8 Image značky

Při zmínění pojmu image značky nesmíme opomenout ani firemní identitu. Ta totiž představuje, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Dle

Vysekalové a Mikeše (2009) firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě a její etické hodnoty. Image má povahu zobecněného a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu.

Jestliže výrobky konkurenčních firem a také služby s nimi související se zdají zákazníkovi stejné, mohou kupující najít rozlišení právě v image firmy. Image se musí vyznačovat určitými typickými vlastnostmi. Sděluje jednoduchou zprávu, která vyjadřuje hlavní přednosti výrobku a postavení na trhu (Kotler, 1991).

Image ovlivňuje vnímání a chování cílových či vztahových skupin. Pozitivní image firmy vede spíše k pozitivnímu chování vztahových skupin, jenž se může projevit například nákupem jejich produktů. Oproti tomu špatná image vede spíše k negativnímu chování vztahových skupin.

Trojice autorů Mullin, Hardy a Sutton (2007) řadí image značky mezi dva nejdůležitější komponenty pro budování hodnoty značky. Tím druhým je povědomí o značce. Vidí mezi těmito dvěma aspekty jasnou spojitost, kterou definují tak, že image značky nemůže být vyvinuta bez povědomí o značce v hlavách zákazníků.

Image sportovního klubu

Sportovní klub by měl dokázat být odlišný natolik, aby byl zajímavý a lákavý pro okolí, v němž může získat své nové fanoušky. Právě k tomu image slouží, vyjadřuje to, co si o klubu myslí jeho okolí a ukazuje míru důvěry ve značku klubu. Nejvhodnější je pojit dobrou image se silnou značkou. Jak vnímají image klubu jejich fanoušci, se dá zjistit otázkami typu: Jednal klub vždy tak, jak se prezentoval na billboardech či jiné veřejné reklamě? Jak hodnotíte transparentnost v klubové komunikaci? Jsou dle vás dostatečně využívané komunikační kanály pro spojení s fanoušky? Jejich odpovědi jsou odraz toho, jaký má klub k fanouškům přístup. Logicky nelze skloubit vynikající image a průměrný přístup k fanouškům (Janča, 2012b).

3.2.9 Vymezení sportovní značky

Dle Dvořákové (2005) sportovní značka, stejně jako obchodní značka, identifikuje zboží určitého výrobce pomocí jména, symbolu, čísla, tvaru nebo jejich

vzájemnou kombinací. Zájem o sportovní zboží v posledních letech stále roste a český zákazník je stále náročnější ve výběru a nákupu sportovního zboží. Zákazníci se neustále mění a spolu s nimi se proměňují i jejich nákupní preference.

Sport přináší divákům unikátní pocity ve vytváření emocí a asociací, které mají jako spotřebitelé spojovány se značkou svého oblíbeného sportovce či sportovního týmu. Můžeme se také setkat se sportovcem jako obchodní značkou. Sportovci mohou zapůjčit své jméno již zavedeným značkám, mít vlastní kolekci, nebo se snažit prosadit na trhu se svojí novou značkou (Dvořáková, 2005).

Tradiční sportovní značky prodávající sportovní produkty se snaží stavět na své historii a tím bránit tomu, aby se staly módními výstřelky. V minulosti šlo především o sportovní značku a klasické sportovní produkty jako kopačky, běžecké boty nebo hokejové vybavení. Dnes zákazníky zajímá i lifestyleová část, chtějí při sportu dobře vypadat a zároveň mít funkční vybavení a oblečení (Dvořáková, 2005).

3.2.9.1 Situace ČR a sportovní značka

Dle Čáslavové (2009) je u nás trend vytváření sportovní značky teprve na počátku. V současné době se totiž nedaří pozitivně realizovat některé faktory, jenž mají vliv na odlišení značky či na vývoj její strategie.

Tabulka 1 Faktory vymezující sportovní značku

Faktory vymezující sportovní značku	
Základna fanoušků	<ul style="list-style-type: none"> - Silná základna fanoušků - Dostatečný počet fanoušků na domácím i mezinárodním poli - Kupní síla fanoušků a licenční oblast
Historický úspěch	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnota sportovní značky vzrůstá s dlouhodobým a rozsáhlým úspěchem
Využití značky	<ul style="list-style-type: none"> - Způsoby komunikace značky na veřejnosti v návaznosti na maximalizaci její finanční hodnoty
Nedostatek	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnota značky vzrůstá, když je méně týmů, omezený přístup nebo méně soutěží
Hodnoty	<ul style="list-style-type: none"> - Značky, které mají jasně definované a atraktivní hodnoty, jsou více ceněny, např. Man Utd „Divadlo snů“, „Dallas Cowboys“ Tým Ameriky, Real Madrid „The Galácticos“
Hvězdy	<ul style="list-style-type: none"> - Minulost a současnost, fanoušci a hráči. Tento faktor dodává lesk a touhu po spojení se značkou

Zdroj: Čáslavová, 2009

3.2.9.2 Značka sportovního klubu

V tomto případě je značka suma všeho, co tvoří identitu konkrétního klubu. Je to vše, čím klub působí na své okolí. Každý zápas, každá zpráva v médiích, prostě vše, co se o klubu říká nebo píše. Značkou klubu tedy chápeme vztah mezi ním samotným a jeho okolím. Jejím marketingovým úkolem je primárně budování povědomí mezi zákazníky a s tím také velmi úzce spojené budování image klubu. Silný oboustranný vztah fanoušek – klub, by měl být založený na důvěře. Musí se postupně a dlouho budovat, nedá se koupit (Janča, 2012b).

3.3 Nákupní chování

Nákupní chování není jednoduchou záležitostí, avšak pro marketing management je chápání nákupního chování prvořadé. Toto téma je velmi široké a obsáhlé a každý autor na něj nahlíží jinak. Pro naše potřeby však postačí vymezení klíčových pojmů a pochopení struktury nákupního chování.

Proces rozhodování zákazníků o koupi může být velice složitý. Na jejich chování působí také velké množství nejrůznějších přímých a nepřímých vlivů. Společnou vlastností všech kupujících (zákazníků) je to, že jsou zaměřeni na určitý cíl (Dvořáková, 2005).

Ve sportovním prostředí je důležité fanouška oslovit a zaujmout na tolik, aby si nabízený produkt zakoupil. Tím bývá nejčastěji sportovní utkání. Jak si ale takového fanouška nadále udržet? Vše samozřejmě závisí na předváděných sportovních výkonech. Skalním fanouškům obvykle nevádí, pokud se jejich hráčům právě nedaří, pokud vidí, že do toho hráči dávají všechno.

Kromě sportovního utkání nabízí kluby svým fanouškům nejrůznější předměty s vyobrazeným logem klubu či s prezentací klubových barev. Od dresů, šál, čepic, přes nejrůznější doplňky až po domácí potřeby či oblečení pro nejmenší. Všechny tyto produkty, které kluby nabízí ve svých kamenných fan shopech, či na internetových obchodech, můžeme označit jedním slovem - merchandising. V češtině nemáme pro toto slovo vhodný ekvivalent, ve sportovním prostředí si jej můžeme popsat jako nabídku zboží, jejíž pomocí můžeme dát najevo svoji názorovou příslušnost. Například okolí vidí, kterým sportovním klubům kdo fandí nebo která hudba či filmy jsou danému jedinci blízké.

Další důležitým aspektem, který může ovlivnit nákupní chování ve sportu je vhodná prezentace hráčů či značky sportovního klubu. Aby byl klub úspěšný v prodeji, ať už merchandisingu či vstupenek na utkání, musí především vzbudit zájem ve svém okolí. Jak by se mohlo pracovat na zvýšení návštěvnosti fotbalových utkání v české lize, se dále zabýváme v jedné z následujících kapitol.

3.3.1 Faktory ovlivňující chování spotřebitele

Dle Kotlera (2007) je rozhodnutí spotřebitele závislé na jeho kulturních, společenských, osobních a psychologických faktorech. Většina z nich je „nekontrolovatelná“, obchodník je nemůže ovlivnit, ale musí je brát v úvahu.

K tomu, aby člověk nakupoval, musí mít svůj konkrétní důvod. Nemotivované chování se ve spotřebě nevyskytuje (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1991).

3.3.1.1 Kulturní faktory

Kulturní faktory mají na chování spotřebitele nejsilnější a nejvýznamnější vliv. Marketingoví specialisté musí chápat roli, kterou v rozhodování hraje kultura, subkultura a společenská třída kupujícího.

Jde především o zachycení změn v kultuře a s tím související poptávka po nových produktech. Každá kultura také zahrnuje menší subkultury, tedy skupiny lidí se společnými hodnotovými systémy vytvořenými na základě společných životních zkušeností a situací. Subkultury zahrnují národnostní, náboženské a etnické skupiny a geografické regiony. Právě subkultury často vytvářejí důležité segmenty trhu a marketingoví specialisté tak přizpůsobují produkty právě jejich potřebám.

Kromě kultury a subkultury nám kulturní faktory tvoří ještě společenské třídy. Téměř každá společnost má určitou strukturu společenských tříd, jejichž členové sdílejí podobné hodnoty, zájmy a vzorce chování (Kotler, 2007).

3.3.1.2 Společenské faktory

Další skupinou, která ovlivňuje chování spotřebitelů, jsou společenské faktory. Pod tímto pojmem si můžeme představit například menší skupiny spotřebitelů, rodinu, sociální postavení a role.

Skupiny ovlivňují chování lidí. Nejčastěji se můžeme setkat se skupinou primární, kam patří například rodina, přátelé, sousedé a spolupracovníci. Dále existují sekundární skupiny, které jsou formálnější a jejichž interakce není pravidelná.

Jedince vždy můžeme zařadit do několika skupin – rodina, kluby, organizace. Postavení v rámci každé skupiny je určeno pomocí role a statutu (Kotler, 2007).

3.3.1.3 Osobní faktory

Dále jsou rozhodnutí kupujícího ovlivněna jeho osobnostními charakteristikami, jako je věk, fáze života, zaměstnání, ekonomická situace, životní styl, osobnost a sebepojetí.

Během svého života lidé mění zboží a služby, které nakupují. S věkem se často mění preference a vkus při nákupu. Ten je často také ovlivněn životním cyklem rodiny – tedy fázemi, jimiž rodiny během své existence procházejí. Také zaměstnání ovlivňuje typ zboží a služeb, které člověk kupuje. Některé firmy se specializují pouze na produkty, které vyžaduje konkrétní profesní skupina. Výběr výrobků silně ovlivní ekonomické faktory jako disponibilní příjem, úspory, dluhy, možnosti získat půjčku a přístupy k utrácení a spoření.

Životní styl je označován jako způsob života jednotlivce, jeho aktivity, zájmy a názory. Dle Kotlera (2007) mají také značky svoji osobnost a spotřebitelé s větší pravděpodobností zvolí značky, jejichž osobnost se shoduje. Osobnost značky můžeme popsat jako specifický mix lidských povahových rysů, které lze značce připisovat.

3.3.1.4 Psychologické faktory

Marketingové stimuly a stimuly prostředí vstupují do vědomí spotřebitelů. Psychologické procesy se spojují s charakteristickými rysy spotřebitelů a ústí v rozhodovací procesy a nákupní rozhodnutí (Kotler, 2007).

Čtyřmi důležitými psychologickými faktory, které ovlivňují nákupní rozhodování, jsou motivace, vnímání, učení a paměť. Člověk má neustále mnoho potřeb. Ať už jde o potřeby biologické, či psychologické. Z potřeby se dále stává motiv ve chvíli, kdy dosáhne určité hladiny intenzity.

Máme tendenci ukládat si především ty informace, které podporují naše postoje a přesvědčení. Síla a uspořádání asociací významně ovlivňují informace, které si spotřebitel o značce vybaví. Asociace spojené se značkou sestávají ze všech myšlenek, pocitů, vjemů, představ, zkušeností, přesvědčení, názorů atd., které jsou spojeny se značkou (Kotler, 2007).

3.3.2 Chování sportovních fanoušků

Je samozřejmostí, že se projevy v chování fanoušků liší a my tak můžeme pozorovat nespočet jejich případů. Pro naši práci jsou však zajímavé dva vybrané jevy. První z nich, který můžeme u některých sportovních fanoušků vysledovat je pověřivé chování. Řada fanoušků se ztotožňuje s názorem, že jejich účast může ovlivnit výsledek. Například fanoušek, který na zápase chyběl, prohlásí o prohraném zápase: „Smůla že jsem neviděl ten zápas. Kdybych tam byl, určitě bychom vyhráli.“ Mnoho fanoušků má také před zápasem určité rituály. Například oblíbený dres, který si vezme na důležitý zápas, specifické uvázání šály, nebo nosí talismany, o kterých je přesvědčen, že týmu přinesou vítězství.

Druhým jevem, s kterým se někdy můžeme u sportovních fanoušků setkat, je ztotožněním se s týmem v době vítězství a odklonění se v době porážek. Při výhře týmu zní od fanoušků „my jsme vyhráli“ a při prohře „oni prohráli“. Nutno podotknout, že tento jev se méně vyskytuje u skalních fanoušků, kteří jsou věrni svému týmu (Tomková, 2012).

3.3.3 Loajální zákazník

Stále větší pozornost je a měla by být věnována zákazníkům. Ta se může projevovat v podobě monitorování potenciálních nápadů, nebo vytvořením systému, který poskytuje zákazníkům příležitost k vyjádření jejich názorů (Hisrich, Peters, 1996).

Klíčem pro získání stálých zákazníků je v poznání jejich potřeb a kupního chování lépe, než to dokáže konkurence. Hodnota spokojených a opravdu loajálních zákazníků roste s tím, jak referují nový byznys. V průměru stojí firmu šestkrát více získat nového zákazníka, než si udržet stávajícího (Rypáček, 2003b).

Loajální zákazník vykazuje nákupní chování definované jako nenáhodný nákup. S loajalitou se také pojí podmínka určitého trvání v čase a vyžaduje, aby se akt nákupu odehrál minimálně dvakrát. Loajalita také znamená imunitu zákazníka vůči nabídkám konkurence.

Nejhodnotnější zákazník je takový, který značku kupuje hodně, ale také ji nakupuje rád (a dobrovolně) a baví ho to. Mezi ním a značkou existuje silná a pozitivní emocionální vazba (Rypáček, 2003b).

Tomek a Vávrová (2009) charakterizují loajalitu zákazníka následujícími atributy:

- spontánní věrnost firmě,
- trvalé vazby s firmou,
- emocionální vztah k firmě,
- rozhodnutí při obraně firmy na veřejnosti.

Požadavky zákazníků jsou kromě motivů založeny také na hodnotách a postojích. Na základě těchto aspektů je třeba analyzovat pojetí loajality zákazníkem, která může nabývat těchto podob:

- k firmě jako takové,
- ke značce, produktům, poprodejním službám atd.,
- ke spolupracujícím zaměstnancům firmy, k firemní kultuře.

Dnešní podniky mohou za svůj úkol považovat vytváření výnosných zákazníků. Chtějí zákazníky nejen vytvářet, ale také po celý jejich život „vlastnit“. To však neznamená, že zákazník chce někomu patřit. Naopak platí, že chce zůstat svobodný ve svém výběru. Pro marketingové pracovníky je prioritní zvyšovat svůj podíl na všech zákaznických aktivitách. Chtějí být nejen výhradním dodavatelem jednoho konkrétního produktu, ale chtějí dodávat více všeho, co zákazník kupuje. Tomuto chování říkáme zvyšování podílu na zákazníkovi (share of customer), (Kotler, 2000).

3.4 Profesionální sportovní klub jako podnik

V nejpobulárnějších sportovních odvětvích, jako jsou v Evropě kopaná, basketbal a lední hokej vzniká podnikání ve sportu. Většina klubových rozpočtů je značně labilních a závislých na faktorech, na které nemá vedení klubu vliv. Např. se neví přesný počet odehraných utkání v sezóně (Novotný, 2000).

Západoevropské kluby, které nemají propojení na velké finanční magnáty, hledají dodatečné finanční zdroje. Velkou snahou je zde starost o diváka, aby chodil na zápasy a neseděl doma u televize. Zaplnění kapacity stadionu pomáhá k jednoduššímu získání sponzora. Také se v dnešní době věnuje pozornost i optimálnímu využívání stadionu po celý rok. V tribunách se často zřizují fitness studia, tělocvičny, či se jinak rozšiřuje nabídka dalších sportů.

Na sportovní klub můžeme nahlížet také jako na podnik. Tento přístup je nejvíce rozpracován v USA a to z důvodu, že na sport nahlížíjí jinak než v Evropě. V České republice (a také v Evropě) začínaly sportovní kluby vesměs jako spolky. Přechod na sportovní byznys se začal odehrávat v Evropě až v 80. letech.

Ve sportovních ligách je nutná koordinace hospodářských rozhodnutí prostřednictvím ligových pravidel a směrnic. Svazek družstev tak činní prostřednictvím ligové organizace a dochází k omezení hospodářské soutěže mezi členskými kluby (Novotný, 2000).

Profesionální sportovní ligy se v některých svých znacích podobají tržním kartelům. Jako nejběžnější formy kartelového chování se v tomto prostředí považují metody spojeného marketingu a dělení příjmů.

Další regule od ligových organizací se týká podnikání s prodejem, které nese názvy, odznaky a barvy klubu. Jedním z důvodů tohoto chování, vidí Novotný (2000), ve snaze odstranit padělky a také lépe hájit zájmy obchodů pro všechny členské kluby a také minimalizovat meziklubové soutěžení v této oblasti.

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Přístup k marketingovému výzkumu

Kotler a Keller (2007) definují marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci.

Marketingový výzkum využívá dvou rovin informací z hlediska podstaty jejich zdrojů, tj. externí a interní informace. Při získání vstupních informací můžeme využívat buď sekundární výzkum, kdy jde o využití informací vytvořených pro jiné účely, nebo primární výzkum, kdy získáváme data pomocí specifických metod u určených subjektů. Výzkum by měl být kvalitně zpracován a přinést informace, které jsou relevantní a spolehlivé k řešení problému.

Proces marketingového výzkumu můžeme dle Kozla (2006) sestavit následovně:

- Přípravná etapa, kam řadíme definování problémů, cíle, orientační analýzu situace a plán výzkumného projektu.
- Realizační etapa, kam řadíme sběr údajů, zpracování shromážděných údajů, analýza údajů, interpretace výsledků výzkumu, závěrečná zpráva a její prezentace.

4.2 Cíl marketingového výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jak fanoušci vnímají značku fotbalového klubu v dimenzích brand equity (hodnoty značky). K tomu bude využito, pro naše potřeby mírně transformovaného, modelu syntézy hodnoty značky, který jsme již dříve rozebrali v teoretické části. Získané informace od fanoušků budeme následně porovnávat s názory vedení klubu. Od vedení se též pomocí interviewu dozvíme, jak se klub stará o vytváření značky pro fanoušky. Názory fanoušků získáme dotazníkovým šetřením, jenž je sestaven právě na základě zmiňovaného modelu.

4.3 Identifikace a popis výběrového souboru

Nedílnou část výzkumu tvoří výběr objektů zkoumání. V našem případě jsme nejprve museli učinit volbu sportovního klubu, ve kterém se náš výzkum uskuteční. Bez

větších pochybností jsme zvolili fotbalový klub AC Sparta Praha. Klub jsme vybrali především díky jeho dlouhé a bohaté historii, početné fanouškovské základně a také díky péči o fanoušky, kterou se klub snaží držet na velmi vysoké úrovni.

Soubor všech jednotek, které mají určité podstatné znaky z hlediska výzkumného záměru, nazýváme základní soubor. Ten je však ve většině případů tvořen příliš velkým počtem jednotek. Proto se tedy výzkum provádí na výběrovém souboru, který je v ideálním případě reprezentativní natolik, že na základě jeho výsledků můžeme stanovit názory a chování širší populace. Náš výběrový soubor, je v první etapě tvořen přímými diváky, kteří jsou osloveni na stadionu při domácích zápasech AC Sparta Praha. Další etapa poté proběhne v rámci elektronického šetření, kde jsou další fanoušci Sparty oslovováni k vyplnění totožného dotazníku.

4.3.1 Určení velikosti výběrového souboru

Velikost výběrového souboru můžeme určit pomocí slepého odhadu, statistického přístupu či kvótních výběrů. Pro náš výzkum jsme použili slepý odhad, který se určuje subjektivně, na základě intuice řešitele. Pro výzkum jsme si stanovili počet 300 respondentů. Vyšli jsme přitom z podobných počtů, jenž se objevovaly ve výzkumech, které se zabývaly značkou a jejími zákazníky a také z těch, které byly prováděny na fotbalových stadionech. Čím je výběrový soubor větší, tím jsou výsledky pozorování spolehlivější. Pro naše potřeby však můžeme i tento počet považovat za téměř optimální.

Způsob, jakým byli respondenti vybíráni, je kombinací dostupného výběru, k němuž dochází přímo na stadionu při písemném dotazování a záměrného výběru, který je využit při elektronickém dotazování.

4.4 Metody sběru dat

Způsob shromažďování dat označujeme jako metody sběru dat. Jako základní dělení těchto metod můžeme použít rozdělení na kvalitativní a kvantitativní.

4.4.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní výzkum bývá prováděn pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupiny jedinců. Mezi kvalitativní metody řadíme například případové studie, etnografii či zakotvenou teorii. Právě případové studie, které se pojí ke sportovní značce, uvádíme v jedné z dalších částí této práce.

4.4.1.1 Případová studie

Jak uvádí Hendl (2012), u případové studie se zaměřujeme na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů. Jedná se o zachycení složitosti případu a popis vztahů v jejich celistvosti. Případová studie se snaží dojít k tomu, abychom důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozuměli případům podobným. Výsledky z nich tedy mohou sloužit k zobecnění jiných případů.

4.4.1.2 Hlubkový rozhovor

Hlubkový rozhovor umožňuje respondentovi vyjadřovat své názory na zkoumanou problematiku. Obvykle bývá rozhovor polostrukturovaný, tzn., že máme k dispozici scénář rozhovoru, ale otázky nemusí být předem přesně formulovány. Jde o rozhovor individuální, zaměřený na určité téma. Výsledky z něj nám přinesou detailní informace a porozumění problému více do hloubky.

V našem případě proběhl rozhovor s marketingovým ředitelem AC Sparta Praha, Mgr. Tomášem Křivdou. Kromě rozhovoru s předem připravenými tématy, jsme dále marketingového ředitele žádali o vyplnění dotazníku, jenž vyplňovali fanoušci klubu, s tím rozdílem, že úkolem bylo odhadnout myšlení fanoušků a jejich znalosti o značce.

Rozhovor, který v práci provádíme, můžeme charakterizovat právě jako rozhovor polostrukturovaný, jenž bývá někdy také označen jako částečně řízený. Předem jsme si připravili soubory témat a otázek, ale jejich pořadí, volba slov či formulace se při rozhovoru volně měnily. Cílem rozhovoru, který je vložen jako Příloha 2, je získat odpovědi na utváření hodnoty značky z pohledu klubu a případné řešení k fanoušky vnímaným nedostatkům.

4.4.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metodou pro získání primárních dat je v našem výzkumu metoda dotazování a to dvěma různými způsoby – písemně a elektronicky. Dále může být dotazování provedeno osobně či telefonicky.

4.4.2.1 Dotazování

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům, kteří jsou vybráni na základně určených kritérií, odpovídají cíli a záměrům výzkumu. Výběr vhodného typu dotazování, závisí nejčastěji na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací (Kozel, 2006).

Osobní dotazování

Je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Osobním se stává vždy při osobním kontaktu a je jedno, zda dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent. Rozdíl mezi osobním a písemným dotazováním je právě v přímé interakci mezi tazatelem a respondentem. Výhodou při přímé interakci může být upřesnění výkladů otázek či motivace respondenta k odpovědím. Během osobního dotazování můžeme získat další informace pozorováním. Je závislý na ochotě nebo schopnosti respondentů spolupracovat, ale i přesto jde o typ dotazování s nejvyšší návratností odpovědí.

Telefonické dotazování

Podobá se dotazování osobnímu, ale chybí nám zde osobní kontakt. Hlavní výhodou tohoto typu je rychlost získávání potřebných údajů, které jsou v případě propojení s počítačem okamžitě zpracovávány.

Písemné dotazování

Výhodou písemného dotazování je, že respondent má čas si rozmyslet odpovědi, i když u otázek, ve kterých potřebujeme zjistit spontánní odpovědi, se tato okolnost může stát nevýhodou. Naopak nevýhodou se zde stává ztráta kontroly nad velikostí a strukturou výběrového souboru.

Písemné dotazování probíhalo na fotbalovém stadionu při domácích zápasech AC Sparta Praha. K vyplnění dotazníku byli vyzýváni příchozí fanoušci za vstupními branami stadionu, kde po vyplnění byly opětovně vybrány.

Elektronické dotazování

Díky pokrokům v moderní technice se stává stále oblíbenější metodou. Jeho výhody jsou jednoduché zpracování odpovědi, rychlost a nízké finanční náklady. Dotazníky můžeme rozesílat e-mailem, či je mít zveřejněny na webových stránkách.

Stejný dotazník, jenž byl fanoušky vyplňován písemně na stadionu, byl následně vytvořen online a dále šířen na webových stránkách pro fanoušky tohoto fotbalového klubu.

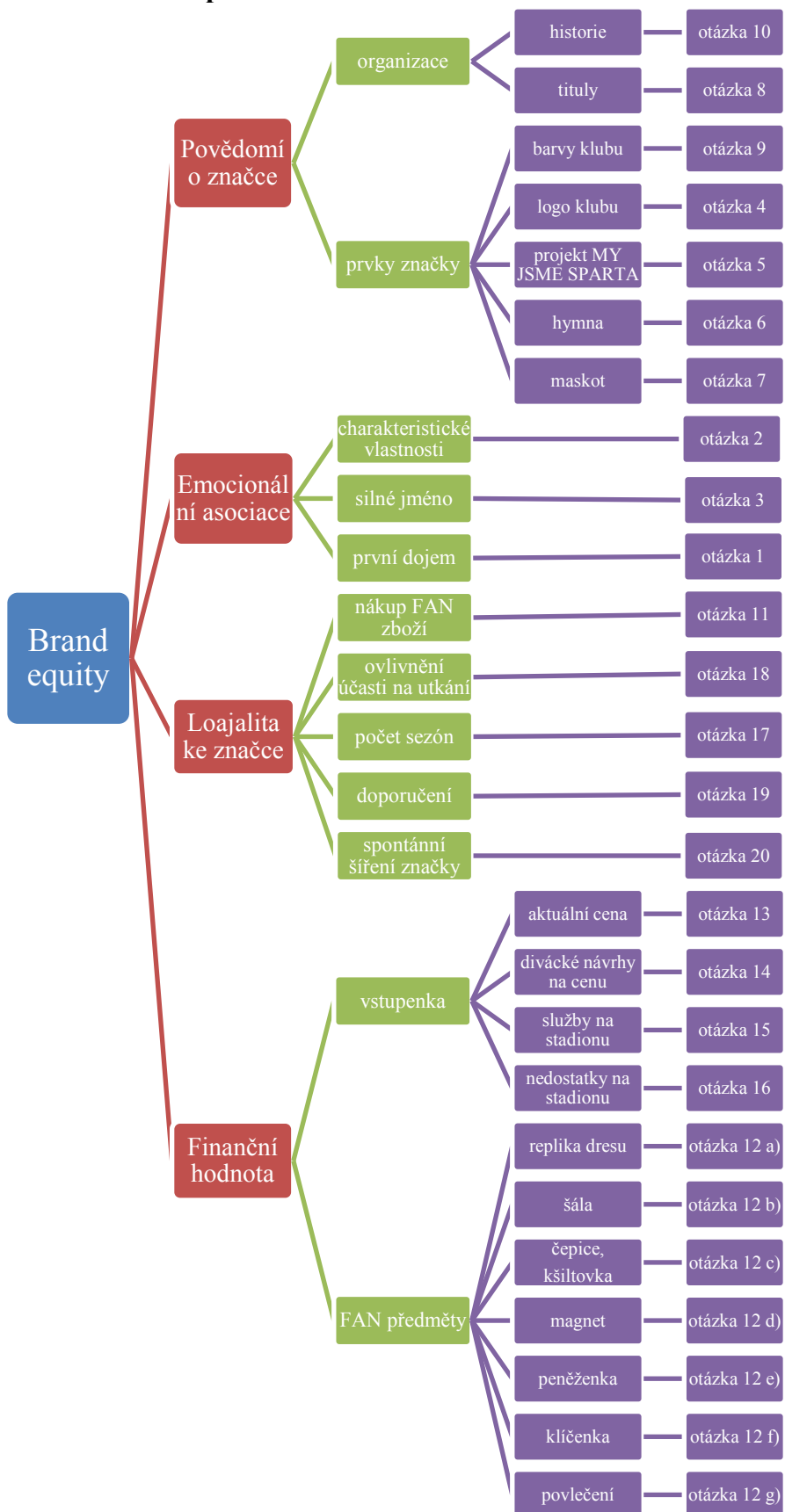
4.4.2.2 Koncepce dotazníku

Dotazník je rozdělen na 4 úseky, které jsou shodné s úseky zvoleného modelu hodnoty značky. V jednotlivých úsecích zjišťujeme povědomí fanoušků o značce, jejich loajalitu ke značce, emocionální asociace spojované s klubem a v neposlední řadě také finanční hodnotu, kterou jsou ochotni v rámci nabízených produktů klubu zaplatit.

Dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky (viz. Příloha 1). Otevřené otázky umožňují respondentům odpovědět vlastními slovy a tak často napoví více o jejich způsobech myšlení. Oproti tomu uzavřené otázky nabízí předem připravené odpovědi. Dále můžeme otázky dělit dle funkce a to na úvodní, identifikační, meritorní a filtrační.

Pro vhodnější konstrukci dotazníku byla nejprve sestavena operacionalizace, jejíž body jsou shodné s rozdělením zvoleného modelu hodnoty značky a díky ní jsme potom mohli jednotlivé body dále rozvíjet. Podrobněji je dotazník dále rozebírán v kapitole 5.4 Analýza dotazníku.

Obrázek 4 Operacionalizace dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Zpracování sekundárních dat

4.5.1 Zkoumání účinků postojů ke značce a image značky na hodnotu značky

Hodnota značky bývala v minulosti kritizována za svůj nedostatečný význam pro management a marketing. Proto se tři zahraniční odborníci pokusili objasnit význam hodnoty značky a dokázat, že starat se o ni má smysl. Tato studie byla vydána v létě 2001 a jejími autoři jsou James B. Faircloth, Louis M. Capella a Bruce L. Alford.

Nejprve je tedy nutné objasnit si 3 pojmy, na které je studie zaměřená. Již dříve jsme si vysvětlili image i hodnotu značky. Podívejme se však na to, jak na tyto pojmy nahlízejí samotní autoři.

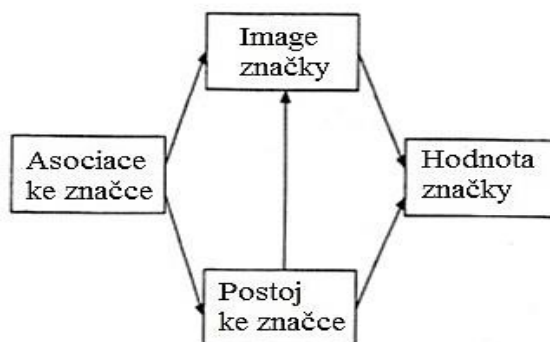
Postoj ke značce (brand attitude) – představuje „povahu“ značky vnímanou spotřebiteli. Jedná se nejčastěji o pozitivní nebo negativní přístup zákazníků ke značce.

Image značky – při hodnocení image vychází zákazníci nejčastěji z firemního sebepojetí a následného vystupování firmy na veřejnosti.

Hodnota značky (brand equity) – představuje rozšířené chování spotřebitelů spojené s jejich ochotou zaplatit za nabízené produkty vysokou cenu.

Autoři nejprve vychází z upraveného modelu od Aakera (1991) a Kellera (1993) kde dochází k částečnému vysvětlení, že image značky zmírňuje dopad postojů ke značce a empiricky podporuje hodnotu značky.

Obrázek 5 Vliv postojů ke značce na její hodnotu (upravený model Aaker (1991) a Keller (1993))



Zdroj: Faircloth, Capella, Alford (2001)

Model nám ukazuje 3 cesty (2 přímé a 1 nepřímou), jenž tvoří hodnotu značky. Přímé vedou z image značky a z postojů ke značce. Nepřímá potom z postojů ke značce

skrz image značky. Všechny 3 zmíněné složky jsou ovlivňovány také vytvářenými asociacemi ke značce.

Výzkumu se účastnilo 105 vysokoškoláků obchodního oboru z Midwestern university. Celkem bylo zkoumáno 8 faktorů (2 na image značky, 2 na postoje ke značce a 4 na hodnotu značky) ve dvou mezinárodních výrobních textilu.

Cílem výzkumu tedy bylo zjistit vzájemnou závislost či nezávislost image, postojů a hodnoty značky. K tomu byly vytvořeny následující čtyři hypotézy.

H1: Image značky má přímý pozitivní vliv na hodnotu značky.

H2: Postoj ke značce má přímý pozitivní vliv na hodnotu značky.

H3: Postoj ke značce má přímý pozitivní vliv na image značky.

H4: Postoj ke značce má nepřímý vliv na hodnotu značky prostřednictvím image značky.

Získané výsledky aplikovali autoři do korelační matice, z níž získali potřebné výsledky vzhledem k cíli výzkumu. V následujícím obrázku, který níže objasníme, můžeme vidět vzájemné vztahy (levá část obrázku) vyjádřené pomocí koeficientů, které vedly k potvrzení či vyvrácení hypotéz. Koeficienty, můžeme obecně rozdělit na dvě poloviny. Hodnoty nad 0.50 ukazují závislost mezi danými veličinami, hodnoty pod 0.50 zase na to, že dané veličiny na sobě nezávisí.

Obrázek 6 Vyjádření vzájemných vztahů pomocí koeficientů

	Koeficient	Hodnota (t - value)	Celkový vliv	Nepřímý vliv
1) Postoje ke značce > Image značky	0.68	3.13		
2) Postoje ke značce > Hodnota značky	0.16	1.43		
3) Image značky > Hodnota značky	0.86	12.60		
4) Postoje ke značce > Image značky > Hodnota značky			.75	.59

Zdroj: Faircloth, Capella, Alford (2001)

První vztah na obrázku představuje vzájemné působení postojů ke značce na následnou image značky. Vyjadřuje jej naměřený koeficient 0.68, který nám naznačuje silný přímý pozitivní vliv mezi měřenými hodnotami. Tímto byla potvrzena hypotéza číslo 3.

Další vztah popisuje přímé působení mezi postoji ke značce a hodnotou značky. Vzájemné působení bylo vyjádřeno koeficientem 0.16 a to značí nízký vzájemný vliv mezi těmito veličinami. Hypotéza 2 tedy byla vyvrácena.

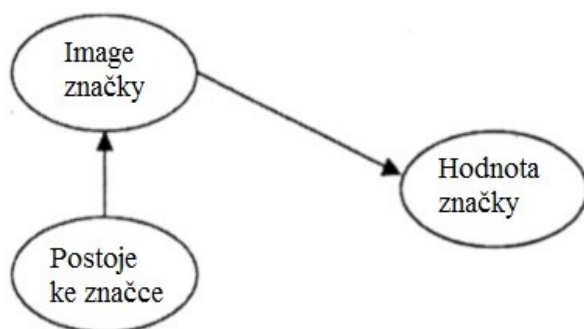
V dalším vztahu vidíme vliv image značky na hodnotu značky. Zde bylo díky naměřenému koeficientu 0.86 dosaženo nejvýznamnějšího vlivu mezi těmito veličinami. Můžeme tedy říci, že image značky má největší vliv na její následnou hodnotu. Hypotéza 1 byla tedy také potvrzena.

Také poslední hypotéza, s číslem 4, byla měřením potvrzena. Bylo tedy zjištěno, že postoj ke značce má nepřímý vliv (koeficient 0.59) na hodnotu značky prostřednictvím její image.

Diskuze autorů

Částečně se tímto výzkumem podařilo potvrdit model Aakera (1991) a Kellera (1993). Oba totiž tvrdí, že pozitivní image a postoje ke značce by měly zvýšit hodnotu značky. Výzkum ukazuje, že postoje ke značce je třeba brát jako typ asociace, která nám hodnotu značky ovlivňuje nepřímo a to prostřednictvím image značky. Chápe tedy postoje ke značce pouze jako prvky k vytvoření paměťových asociací, které se napojují na image značky a z ní až dále na následnou hodnotu značky. Z výsledků vytvořili autoři nový model hodnoty značky, jehož inspirací byl původní model Aakera (1991) a Kellera (1993).

Obrázek 7 Finální model hodnoty značky vycházející z výzkumu



Zdroj: Faircloth, Capella, Alford (2001)

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Případová studie sportovního klubu a sportovní ligy

Následující případové studie ze sportovního odvětví jsou z dílny autorů projektu Sportbiz, jmenovitě Janča (2011) a Mikšovský (2012a, 2012b). Projekt byl vytvořen v roce 2011 s cílem sdílení inspirací, tipů a zpráv z oblasti sportovního managementu a marketingu.

5.1.1 Winnipeg Jets

V této studii si nastíníme případ ze zámořské hokejové soutěže NHL, kde jeden z jeho klubů stál před rozhodnutím, pod jakou značkou bude klub nově hrát, když byl již jednou kvůli ekonomickým problémům rozprodán.

Založení klubu: 1972

Obrázek 8 Logo Winnipeg Jets 1996 a 2011



Zdroj: Creamer (2013)

Na tomto obrázku vidíme logo z roku 1996, s kterým hrál Winnipeg poslední sezónu před svým krachem a logo z roku 2011, kterým se klub prezentoval při svém návratu do nejprestižnější hokejové soutěže.

V roce 1996 odehrál kanadský Winnipeg na dlouhé roky poslední zápas NHL. Místní klub vypadl z play – off a pává již kvůli zmíněným ekonomickým problémům byl jeho majitel v podstatě donucen prodat franšizu do arizonského Phoenixu (Janča, 2011).

První reálné plány na vrácení hokeje zpátky se objevily roku 2007. Dlouhá vyjednávání ale skončila až roku 2011, kdy došlo k nákupu licence od týmu Atlanta Thrashers. Vedení muselo představit veřejnosti název klubu, o kterém však fanoušci měli jasno. Dle nich by měl fungovat pod staronovou značkou Jets. Oficiální nový název byl oznámen velmi originálním způsobem a to při draftu NHL. Stovky jejich fanoušků cestovaly více než 7 hodin, aby se toho mohli osobně účastnit. Další tisíce jich sledovalo draft živě. Vedení Jets později přiznalo, že nejprve vůbec neuvažovali o návratu k původnímu názvu klubu, jak se nakonec stalo (Janča, 2011).

Zjistili totiž, že značka Jets je i po 15 letech stále v srdcích fanoušků. Vyloučili tedy rebranding a ponechali si původní název klubu. Síla značky Jets se ukázala již v přípravných zápasech na sezónu. Polovina z 15 tisíc fanoušků navštěvovalo zápasy ve svých starých dresech původních Jets.

Také samozřejmě sponzoři využili návrat slavné značky. Americká pivní značka Budweiser v rámci kampaně vyzývala hokejové fanoušky, aby veřejně pogratalovali Jets k návratu do NHL. Za každý takový vzkaz přispěl Budweiser jedním kanadským dolarem na rozvoj a údržbu nekrytých ledových ploch ve Winnipegu. Tím sami sobě zvyšovali dobrou image a sílu značky z pohledu hokejových nadšenců (Janča, 2011).

Zde můžeme vidět případ, kdy sportovní klub obnovil svoji již neexistující značku. Nezodpovězenou otázkou však zůstává, kolik by klub získal nových fanoušků a dalších příležitostí, kdyby změnil název a celou identitu zkrachovalého klubu. Volba, kterou nakonec vedení klubu učinilo, byla možná založena na určité jistotě toho, co před mnoha lety fungovalo.

5.1.2 Zvýšení návštěvnosti české fotbalové ligy

Dnešní název české nejvyšší fotbalové ligy je odvozen, jako je tomu již zvykem z předchozích let, od jeho hlavního sponzora. V letošní sezóně je to ePojisteni.cz liga a jedná se již o 24. ročník české nejvyšší fotbalové soutěže. Nejdéle nesla liga označení jako Gambrinus liga, podle hlavního sponzora značky piva Gambrinus, jenž byl sponzorem od sezóny 1997/1998 až do roku 2014. Dle studie projektu SportBiz dále najdeme doporučení jak zvýšit efektivitu naplnění kapacit fotbalových stadionů.

Doba, kdy právě k úspěšnému zaplnění stadionu stačila jen skvělá hra týmu, je bohužel dávno pryč. Fotbalový fanoušek má dnes možnost sledovat celý víkend kvalitní

fotbal a nemusí se přitom hnout ze svého domu. Kluby by měly reagovat na tuto situaci a vytvořit takovou strategii, která udrží stávající diváky na stadionech a také přiláká ty nové. To se jim může podařit následujícími aktivitami (Mikšovský, 2012a).

Klub by měl využívat ke komunikaci aktuální hvězdy svých klubů. Zaujme to nejen fanoušky klubu, ale i sponzory a nové potenciální diváky. Dále by se hráči měli využívat pro práci s fanoušky. Například věrní fanoušci by mohli být odměněni setkáním a zážitky s hráči. Hráče by měla ve své komunikaci využívat i sama fotbalová liga. Přilákání nových diváků se může také podařit skrz zapojování klubu a hráčů do veřejných, mimo fotbalových akcí v blízké lokalitě (Mikšovský, 2012a).

Kromě využití potenciálu svých hráčů by klub mohl také pracovat na spojení s veřejně známou osobností, která má ke klubu blízko. Tohle se v posledních letech právě týmu AC Sparta Praha daří. Pomocí těchto osobností se kluby mohou snažit vylepšit své renomé a také přilákat nové fanoušky. Dále se nabízí například spojení fanoušků s partnery klubu (Mikšovský, 2012b).

V neposlední řadě nesmíme opomenout ani média. Vhodný obsah a také prezentace televizního fotbalového utkání by měla diváka naladit tak, aby chtěl na další utkání svého týmu vyrazit na stadion. Zajisté existují i další možnosti, které pomohou k zaplnění kapacity stadionu, kromě samotné sportovní hry. To již však necháme na vedeních samotných sportovních klubů a jejich zaměstnancích managementu či marketingu.

5.2 Představení klubu AC Sparta Praha

Za dlouhou dobu své existence si klub AC Sparta Praha získal pozici historicky nejúspěšnějšího českého fotbalového klubu. V současné době tvoří strukturu klubu 20 týmů nejrůznějších věkových a výkonnostních kategorií. Všechny mládežnické týmy trénují a hrají své zápasy v tréninkovém areálu na Strahově.

5.2.1 Historie

Klub byl založen roku 1893, tehdy ještě pod názvem AC Královské Vinohrady. Roku 1896 se uskutečnilo historicky první derby pražských S. Od té doby klub vystřídal mnoho názvů, z nichž ten dnešní, aktuální, se datuje k prosinci 1993.

5.2.2 Úspěchy

Již šestatřicetkrát se Spartě povedlo zvítězit v nejvyšší fotbalové soutěži. Poslední trofeje získal klub v sezóně 2013/2014, kdy se mu povedlo získat jak ligové prvenství, tak také prvenství v Českém poháru. Sparta vždy patřila mezi kluby, které posilovaly ze svých řad reprezentační družstvo. Kromě „A“ týmu to jsou často také reprezentační výběry mladších věkových kategorií.

Co se týče mezinárodní scény i tam se některé výkony klubu dají považovat za úspěchy. Z pohledu dnešních fanoušků má nejspíše největší hodnotu účast v nultém ročníku Ligy mistrů v ročníku 1992/1993, kde Sparta vyřadila kluby jako Glasgow Rangers, Olympique Marseille a v semifinálové skupině potom následně skončila druhá. Od roku 1997 se pak Spartě dařilo být pravidelným účastníkem UEFA Champions League, nejprestižnější evropské klubové soutěže. Co se přítomnosti týče, Sparta se poslední sezóny účastní spíše nižší soutěže, Evropské ligy, a na viditelný úspěch v Lize mistrů již delší dobu čeká.

5.2.3 Stadion

Domácí zápasy Sparty se odehrávají na území městské části Prahy 7, na Letné v Generali Aréně. Právě probíhající sezónu si klub připomíná 100 let od postavení stadionu právě na současném místě.

Aktuální celková kapacita stadionu čítá 18 944 diváckých míst. Stadion má celkem 5 vstupů označených č. 1 – 5. Na hlavní tribunu je vchod situován z ulice Milady Horákové. Na ostatní části se potom dostaneme z ulice U Sparty. Každá část stadionu má své vlastní toalety, stánky se suvenýry a stánky s občerstvením. V souladu s bezpečnostními předpisy UEFA jsou všechny sektory v hledišti i mimo něj od sebe dostatečně odděleny. Stadion je dále rozčleněn na 94 sektorů, přičemž horní ochozy jsou označeny písmenem H a dolní písmenem D.

Rozměry hrací plochy jsou 105x68m čímž splňují doporučené rozměry pro stadiony, na nichž se mohou hrát zápasy UEFA a FIFA.

5.2.4 Prvky klubu

Tak jako každou značku charakterizují určité prvky značky, ani u sportovního klubu tomu není jinak. Rozebereme si prvky, které klub používá také k docílení efektivnější vizuální identifikace pro fanoušky či pro jejich pozitivnější emocionální asociace.

Logo klubu

Logo AC Sparta Praha vychází z konceptu kruhu. Uprostřed loga se nachází velké písmeno S, první písmeno názvu klubu. Pod spodní částí kruhu je přidán pás, jenž je tvořen ze tří klubových barev. Po vnitřním obvodu kruhu poté nalezneme nápis AC SPARTA PRAHA FOTBAL, jenž představuje název klubu. Na drese je potom logo umístěno v levé horní části. Nad ním jsou tři hvězdy, které signalizují počet vyhraných titulů. Každá hvězda zastupuje deset získaných titulů v nejvyšší české fotbalové soutěži, kterých má Sparta aktuálně na svém kontě třicet šest.

Obrázek 9 Logo AC Sparta



Zdroj: www.sparta.cz

Barvy klubu

Klubové barvy představuje modrá, žlutá a červená. Základní barvou byla již v roce 1894 zvolená jejími autory, barva modrá. Autoři klubových barev byli atleti a tak byla barva zvolená analogií z tehdejšího dekorování vítězných běžců modrou stuhou. Tehdy tedy modrá symbolizovala rychlost, dnes se klub spíše přiklání k tomu, že modrá charakterizuje barvu Evropy.

Dále byla přidána barva červená, podle rudých tóg, které nosili staří bojovníci ve Spartě. Barva představuje především bojovnost a statečnost. Jako poslední byla přidána barva žlutá, která představuje vítězství. Z těchto tří barev vznikaly vlajky Sparty, které

byly poněkud odlišné od jejich aktuální podoby. Dnes se používá, především pro svoji jednoduchost a praktičnost barevná trikolóra, kterou můžeme i na stadionech vidět ve dvou provedeních. (Sparta Forever, 2006)

Obrázek 10 Barvy AC Sparta Praha ve vlajkových provedeních



Zdroj: www.sparta.cz

Hymna klubu

Pro každý fotbalový klub je důležité mít určitý bojovný pokřik či klubovou hymnu. Stejně jako klubové hymny se vytváří také hymny k velkým fotbalovým akcím, jakými jsou například Mistrovství Světa či Evropy ve fotbale. Pomáhá to jednoznačně ke sjednocení fanoušků a také k nabuzení atmosféry před zápasem. Z anglické nejvyšší fotbalové ligy se jako nejznámější prezentuje klubová hymna Liverpoolu – „You’ll never walk alone“.

Spartánská hymna má název „Zpívej, kdo jsi Spartánem“ a ze všech prvků klubu patří k nejmladším. Hymna byla sepsána před pětadvaceti lety, ale tou oficiální, klubovou hymnou se stala teprve před několika lety, kdy se k tomuto kroku rozhodlo marketingové vedení Sparty. Jejich cílem bylo právě nabuzení fanoušků před samotným výkopem fotbalového utkání. Hymna bývá puštěna pár minut před úvodním hvizdem, kdy jsou fanoušci vyzváni, aby na svých místech povstali a společně hymnu zpívali.

Maskot klubu

Další marketingový nástroj, který má za úkol dostat fanoušky do varu je klubový maskot. Dělat maskota sportovnímu týmu chce dozajista dávku exhibicionismu. Předvádět se, bavit fanoušky, tleskat a být stále pozitivně naladěný není pro každého. Spartánský maskot je pojat s určitou historickou analogií starořeckého bojovníka ze Sparty. Je to válečník, jenž je vždy oddaný svému týmu, jménem Spartakus.

Obrázek 11 Maskot AC Sparta



Zdroj: www.sparta.cz

5.2.5 Projekt MY JSME SPARTA

Dlouhodobý projekt, jehož kampaň odstartovala již v roce 2010, je zaměřen na veřejné přihlášení se ke skupině ryzích fanoušků tohoto pražského klubu. Nyní je v projektu připojeno již téměř čtyři a půl tisíce Spart'anů. První tři tisíce přihlášených fanoušků má své jméno nesmazatelně zapsáno na stadionu na Letné. Video, které celý projekt doplňuje, ukazuje, že stát se profesionálním hráčem stojí spoustu dřiny a proto se Sparta věnuje přípravě mládeže již od nejútlejšího věku. V aktuální sezóně již projekt není hlavní komunikační linkou na cestě klub – fanoušek, stále je však možnost se veřejně ke Spartě přihlásit a tím rozšířit počet přihlášených fanoušků. (www.sparta.cz)

5.2.6 Cena vstupenek

Fanouškům klubu se nabízí dvě možnosti, buď nákup jednorázové vstupenky na každé utkání zvlášť, nebo si před začátkem sezóny mohou opatřit permanentku platnou na celé její trvání.

Možnosti nákupu jednotlivých vstupenek jsou následující:

- v den utkání na pokladnách stadionu,
- při spuštění předprodeje v Zákaznickém centru Generali Areny,
- přes server Ticketportal.

Cena vstupenek a permanentek se dle zakoupeného sektoru rozděluje do čtyř cenových kategorií. Kromě klasických permanentek nabízí klub tzv. zlaté permanentky, které přináší jejich majitelům ještě větší výhody. Jednotlivé ceny jsou znázorněny v tabulce 2. Nejlevnější jednotlivou vstupenku na utkání seženeme již od 170 Kč, nejdražší pak za 290 Kč. Nejlevnější permanentku lze koupit za 1250 Kč, zlatou permanentku do stejného sektoru potom za 2050 Kč.

Tabulka 2 Ceny vstupenek a permanentek AC Sparta Praha

kategorie	Ceny vstupenek a permanentek		
	vstupenka	permanentka	zlatá permanentka
1	290 Kč	2 400 Kč	3 200 Kč
2	250 Kč	1 900 Kč	2 700 Kč
3	190 Kč	1 400 Kč	2 200 Kč
4	170 Kč	1 250 Kč	2 050 Kč

Zdroj: www.sparta.cz

Ceny lístků na zápasy Evropské ligy nejvíce ovlivňuje atraktivita soupeře. Dále jsou ceny tvořeny také podle fáze této soutěže. V následující tabulce 3 nalezneme ceny na poslední odehrané utkání Sparty v tomto ročníku Evropské ligy. Zápas prvního vyřazovacího kola Evropské ligy v jarní části se odehrál 23. února s ruským týmem FC Rostov. Nejlevnější jednotlivé vstupenky byly k dostání již od 400Kč. Majitelé permanentek a zlatých permanentek měli oproti normálním divákům vstupné zlevněné.

Tabulka 3 Ceny vstupenek na zápas Evropské ligy

kategorie	cena	s permanentkou	se zlatou permanentkou
1	900 Kč	720 Kč	680 Kč
2	700 Kč	560 Kč	530 Kč
3	500 Kč	400 Kč	380 Kč
4	400 Kč	320 Kč	300 Kč

Zdroj: www.sparta.cz

5.2.7 Fan shop

Pro fanoušky sportovních klubů po celém světě je typické, že svoji příslušnost ke klubu prezentují i vizuálně navenek. Toho kluby ve vlastním zájmu využívají a

nabízí předměty signalizující tuto příslušnost ve vlastních klubových prodejnách, tzv. fan shopech. Ne jinak je tomu také u Sparty.

Vedle oficiálního fan shopu, který je spravován samotným klubem a též sídlí v prostorách stadionu, se objevuje i fan shop neoficiální. Ten je primárně zaměřen na prodej oblečení s vlastními originálními návrhy. Z výnosů jsou potom podporovány fanouškovské aktivity (např. choreografie), které zpestřují atmosféru na zápasech Sparty.

Co se týče oficiálního fan shopu klubu, jeho provoz byl zahájen již před několika desítky let. Své suvenýry prodával klub v menší míře již před rokem 1989. Internetový provoz obchodu funguje od roku 2006. Nejvytíženější dobou je období před Vánocemi (od konce listopadu do cca 20.12).

V rámci dotazníku zjišťujeme navržené ceny fanoušky na určité předměty z fan shopu AC Sparta Praha. Celkem jsme vybrali sedm předmětů, při čemž jsme se snažili vytipovat ty nejprodávanější z nich a zároveň nevybírat jen z jedné kategorie. Vybrali jsme tedy jak předměty, které fanoušci nosí na stadion (dres, šála, pokrývka hlavy), tak také doplňky (peněženka), drobné předměty (magnet, klíčenka) či předměty využívané v domácnosti (povlečení).

5.3 Fotbalová utkání, při nichž byl proveden marketingový výzkum

Písemné dotazování proběhlo v prostorách Generali Areny při domácích utkáních v podzimní části sezóny AC Sparta Praha. Utkání byly celkem tři, z toho dvě utkání ligová a jedno utkání Evropské ligy. Šlo o ligové utkání s Karvinou (20.11) a s Teplicemi (3.12). V zápase Evropské ligy byl soupeřem Sparty anglický Southampton.

Brány stadionu se před běžným utkáním ligy, kde se nepředpokládá úplné naplnění kapacity stadionu, otevírají hodinu před zahájením utkání. Při ligových utkáních, kde výzkum probíhal, byl stadion zaplněn zhruba ze 40% (přes 7 000 diváků). Tudíž otevření stadionu hodinu před zahájením utkání bylo v těchto případech dostačující. Při utkání Evropské ligy navštívilo stadion více než sedmnáct tisíc lidí a tím bylo dosaženo naplnění kapacity na 95%. Před zahájením tohoto utkání byly brány stadionu otevřeny již hodinu a půl před utkáním, aby došlo k bezpečnému a bezproblémovému odbavení všech návštěvníků.

5.4 Analýza dotazníku

Sběr dat pomocí dotazníků proběhl na konci podzimní části sezóny 2016/2017. Písemný i elektronický dotazník byl sestaven naprosto totožně, tudíž jejich vyhodnocení může být provedeno dohromady.

5.4.1 Zjišťované informace

Identifikace diváka (fanouška)

- pohlaví
- věk
- bydliště
- pravidelnost návštěv zápasů

Povědomí o značce

- znalost založení klubu
- znalost počtu získaných titulů v české nejvyšší fotbalové soutěži
- znalost barev klubu
- znalost loga klubu
- znalost projektu MY JSME SPARTA
- znalost názvu hymny klubu
- znalost maskota klubu

Emocionální asociace

- vybavení první asociace při zmínce o klubu
- spojení konkrétního jména s klubem
- vybrání 2 charakteristických vlastností klubu

Loajalita ke značce

- pravidelnost nákupu fanouškovského zboží
- nejdůležitější faktor, který rozhoduje o účasti na utkání
- počet navštěvovaných sezón na stadionu
- doporučení pro ostatní navštívit utkání na stadionu
- spontánní řeč o značce fotbalového klubu

Finanční hodnota

- hodnocení aktuální ceny vstupenek
- nejvyšší přijatelné ceny u vstupenek
- nejdůležitější podmínky na stadionu
- vnímání nedostatků na stadionu
- nejvyšší přijatelné ceny u jednotlivých předmětů z fan shopu AC Sparta Praha

5.4.2 Konstrukce otázek

Vzhledem k prostředí, kde došlo k písemnému dotazování, jsme se při tvorbě otázek zaměřili především na jednoduchost a srozumitelnost. Dotazník byl oboustranně vytištěn na formát papíru A4 s dvaceti očíslovanými otázkami, jenž tvoří jeho hlavní část. Záhloví první strany obsahuje název dotazníku, oslovení respondentů, stručné představení tématu a poděkování. Dále následují čtyři identifikační otázky, které jsou odděleny od ostatních, meritorních otázek, jenž nám již zjišťují údaje vypovídající o hodnotě značky fotbalového klubu. Stejně vytvořený dotazník jsme použili i pro elektronické dotazování.

Jednotlivé otázky byly sestaveny následovně:

Jaké je Vaše pohlaví?

U této otázky je cílem zjistit pohlaví respondenta. Po vyhodnocení všech dotazníků budeme schopni určit poměr mužů a žen mezi fanoušky AC Sparta Praha.

- Muž,
- žena.

Jaký je Váš věk?

Cílem této otázky je zjistit do jaké věkové kategorie respondent spadá a tudíž vytvořit celkovou věkovou strukturu fanoušků klubu AC Sparta Praha.

- Do 20 let,
- 21 – 30 let,
- 31 – 40 let,
- 41 – 50 let,
- 51 let a více.

Kde se nachází Vaše aktuální bydliště?

Tato otázka má za cíl zjistit aktuální bydliště respondenta a společně s výsledky ze všech vyplněných dotazníků tak vytvořit strukturu bydliště fanoušků fotbalového klubu.

- Praha 6/Praha 7,
- jiná část Prahy,
- periferie Prahy,
- mimo Prahu.

Jak často navštěvujete utkání AC Sparta Praha?

Cílem této otázky je zjistit pravidelnost návštěv zápasů AC Sparta Praha, s kterou je velmi úzce spjata podpora fotbalového mužstva.

- každé utkání (domácí i venkovní),

- každé domácí utkání,
- 1 – 3x do měsíce,
- pouze vybraná utkání (cca 5x za sezónu),
- méně než 5x za sezónu.

Jako první jsme do hlavní části dotazníku zařadili otázky zjišťující emocionální asociace diváků. Všechny otázky z této sekce jsou otevřené, a tudíž na ně respondenti museli odpovědět vlastními slovy do předem připravených míst. Umístění otázek, jenž jsou ovlivňovány emocemi, na začátek, má prostý důvod. Především ten, aby nedocházelo k případnému ovlivnění některou z dalších otázek a tím dosáhnout spontánních a upřímných odpovědí.

Otázka č. 1: Napište, co si vybavíte jako první při pojmu AC Sparta Praha?

Otázka č. 2: Napište 2 charakteristické vlastnosti, které dle Vás klub má.

Otázka č. 3: Jaké jméno máte s klubem nejsilněji spojeno?

Dále přišly na řadu otázky zkoumající povědomí o fotbalovém klubu. Zajímáme se o znalosti fanoušků jak z oblasti samotné sportovní organizace, tak také jejich prvky, kterými se navenek, v komunikace s fanoušky klub prezentuje.

Otázka č. 4: Uprostřed loga AC Sparta Praha je velké písmeno, víte jaké?

- Ano - napište jej _____
- Ne

Otázka č. 5: Víte, o čem je projekt MY JSME SPARTA?

- Ano - stručně jej popište _____
- Ne

Otázka č. 6: Znáte hymnu klubu AC Sparta Praha?

- Ano - napište název _____
- Ne

Otázka č. 7: Znáte maskota klubu AC Sparta Praha?

- Ano - stručně popište _____
- Ne

Otázka č. 8: Víte, kolik získal klub titulů ve své historii?

- Ano - napište kolik _____
- Ne

Otázka č. 9: Víte, jaké jsou barvy klubu AC Sparta Praha?

- Ano - napište jaké _____
- Ne

Otázka č. 10: Víte, kdy byla založena organizace AC Sparta Praha?

- Ano - napište kdy _____
- Ne

Následující otázku řadíme v operacionalizaci k úseku loajality ke značce, ale vyjadřuje také postoje fanoušků k nákupu ve fan shopu. Z tohoto důvodu ji hned následují otázky týkající se finančních hodnot, které jsou fanoušci ochotni zaplatit jak za předměty ve fan shopu tak potom dále za vstupenku na fotbalová utkání.

Otázka č. 11: Jak často nakupujete fanouškovské zboží klubu?

- nikdy jsem si toto zboží nekoupil/nekoupila,
- pouze při výjimečných situacích,
- 1 - 3 x za sezónu,
- 4 - 6 x za sezónu,
- 7x a víckrát za sezónu.

Otázka č. 12: Ke každému předmětu napište, kolik jste ochotni za něj maximálně zaplatit:

- replika dresu 2016/2017 AC Sparta Praha _____,
- klubová šála AC Sparta Praha _____,
- kšiltovka/kulich AC Sparta Praha _____,
- magnet s logem AC Sparta Praha _____,
- sportovní peněženka AC Sparta Praha _____,
- klíčenka s logem AC Sparta Praha _____,
- povlečení v klubových barvách s logem AC Sparta Praha _____.

Otázka č. 13: Aktuální cena vstupenky na jednotlivá ligová utkání Vám připadá:

- příliš vysoká,
- přiměřená,
- nízká.

Otázka č. 14: Napište, kolik jste ochoten/ochotna zaplatit Kč:

- Za vstupenku na ligové utkání _____.
- Za vstupenku na utkání Evropské ligy _____.

Otázka č. 15: Nejdůležitější podmínky stadionu jsou dle Vás (vyberte max. 2):

- čistota, komfort,
- bezpečnost,
- přehlednost ukazatelů,

- dostatek parkovacích míst,
- přístup zaměstnanců,
- rychlý a plynulý přístup na místo,
- dostatek WC a občerstvovacích stánků.

Otázka č. 16: V čem vidíte největší nedostatky na stadionu AC Sparta Praha při domácích utkáních (vyberte max. 2)?

- čistota, komfort,
- bezpečnost,
- přehlednost ukazatelů,
- dostatek parkovacích míst,
- přístup zaměstnanců,
- rychlý a plynulý přístup na místo,
- nedostatek WC a občerstvovacích stánků,
- jiné _____ .

Poslední sekce otázek dotazníku se snaží odhalit loajalitu dotázaných fanoušků ke značce fotbalového klubu.

Otázka č. 17: Kolik sezón již navštěvujete utkání AC Sparta Praha?

- první sezónu,
- 2 - 3 sezóny,
- 4 - 5 sezón,
- 6 sezón a více.

Otázka č. 18: Co ovlivní vaše rozhodnutí účastnit se utkání?

- cena vstupenky,
- aktuální forma mužstva,
- atraktivita soupeře,
- předpověď počasí,
- situace ve vedení klubu,
- jiné _____ .

Otázka č. 19: Doporučili byste svým přátelům či nejbližším navštívit zápas AC Sparta Praha?

- rozhodně ano,
- spíše ano,
- spíše ne,
- rozhodně ne.

Otázka č. 20: Jak často se spontánně bavíte se svými kamarády či známými o klubu AC Sparta Praha?

- denně,
- 2 - 3 x za týden,
- 1 x týdně,
- 2 - 3 x za měsíc,
- zřídka,
- o klubu se nebavíme,
- jiné _____ .

6 SYNTETICKÁ ČÁST

6.1 Výsledky marketingového výzkumu

Z prvotního odhadu 300 vyplněných dotazníků se nám jich nakonec podařilo získat 260. Písemným dotazováním bylo získáno 125 výsledků a elektronickým dotazováním 135. Tím můžeme počet písemných a elektronických výsledků považovat za téměř vyrovnaný.

6.1.1 Výsledky z dotazníkového šetření

Dotazník byl vyplněn respondenty, u kterých byl předpokládán určitý pozitivní vztah ke klubu AC Sparta Praha. Ve výsledcích pro ně používáme označení diváci, fanoušci, či právě respondenti. Vždy se tedy jedná o stejnou skupinu lidí, která se dotazníkového šetření zúčastnila.

Tabulka 4 Identifikace respondentů

		počet respondentů	vyjádřeno %
pohlaví	muž	206	79,2%
	žena	54	20,8%
věk	do 20 let	57	21,9%
	21 - 30 let	92	35,4%
	31 - 40 let	51	19,6%
	41 - 50 let	42	16,2%
	51 let a více	18	6,9%
bydliště	Praha 6/Praha 7	55	21,1%
	jiná část Prahy	75	28,9%
	periferie Prahy	31	11,9%
	mimo Prahu	99	38,1%
četnost návštěv	každé utkání (domácí i venkovní)	23	8,9%
	každé domácí utkání	65	25%
	1 - 3 krát do měsíce	71	27,3%
	pouze vybraná utkání	41	15,7%
	méně než 5 krát za sezónu	60	23,1%

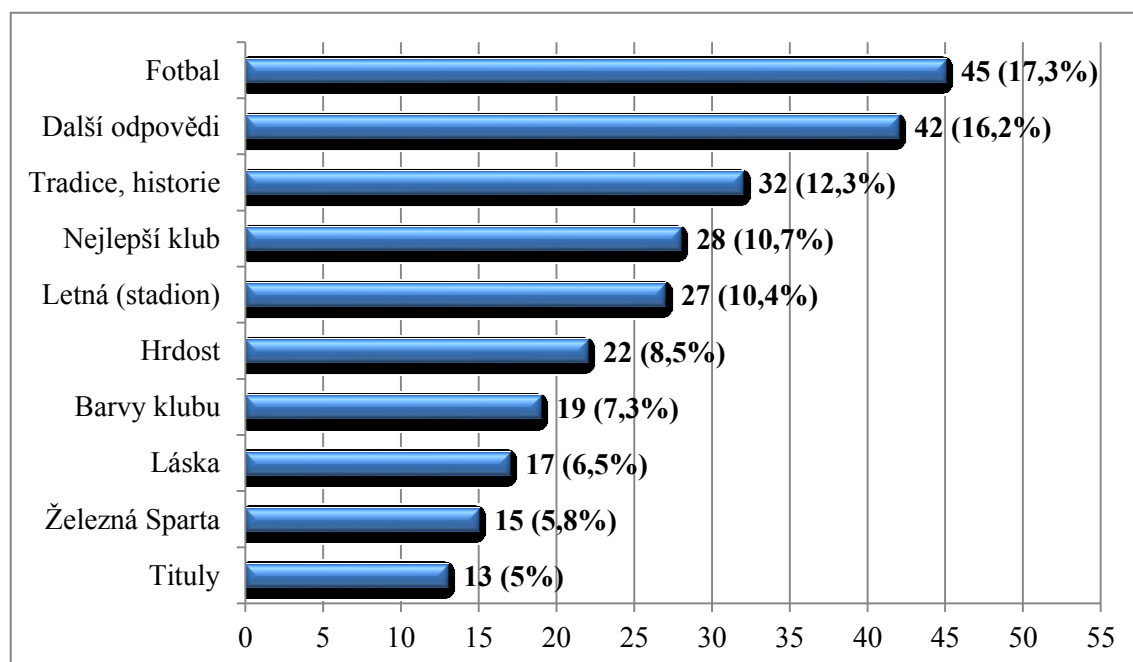
Zdroj: Vlastní výzkum

První zkoumanou oblastí byla identifikace respondentů. Jak ukazuje tabulka 4, drtivou většinu respondentů jsou dle očekávání muži (bezmála 80%). Nejpočetnější věkovou skupinu tvořili respondenti ve věku 21 - 30 let (více než třetina). Překvapivý

výsledek jsme získali při otázce aktuálního bydliště, kde více než 38% respondentů bydlí mimo hlavní město. Velmi vyrovnaných výsledků jsme dosáhli v četnosti návštěv, kdy počet tří nejčastějších odpovědí je téměř shodný. Nejčastěji navštěvují fanoušci zápasy Sparty 1 - 3 krát do měsíce následovány těmi, kteří navštěvují každé domácí utkání a dále ti, jenž navštěvují zápasy méně než 5 krát za sezónu.

Dále jsme zjišťovali emocionální asociace respondentů. Umístěním těchto otázek na začátek dotazníku jsme se chtěli vyhnout případnému ovlivnění některými otázkami následujícími.

Graf 1 Emocionální asociace ke klubu

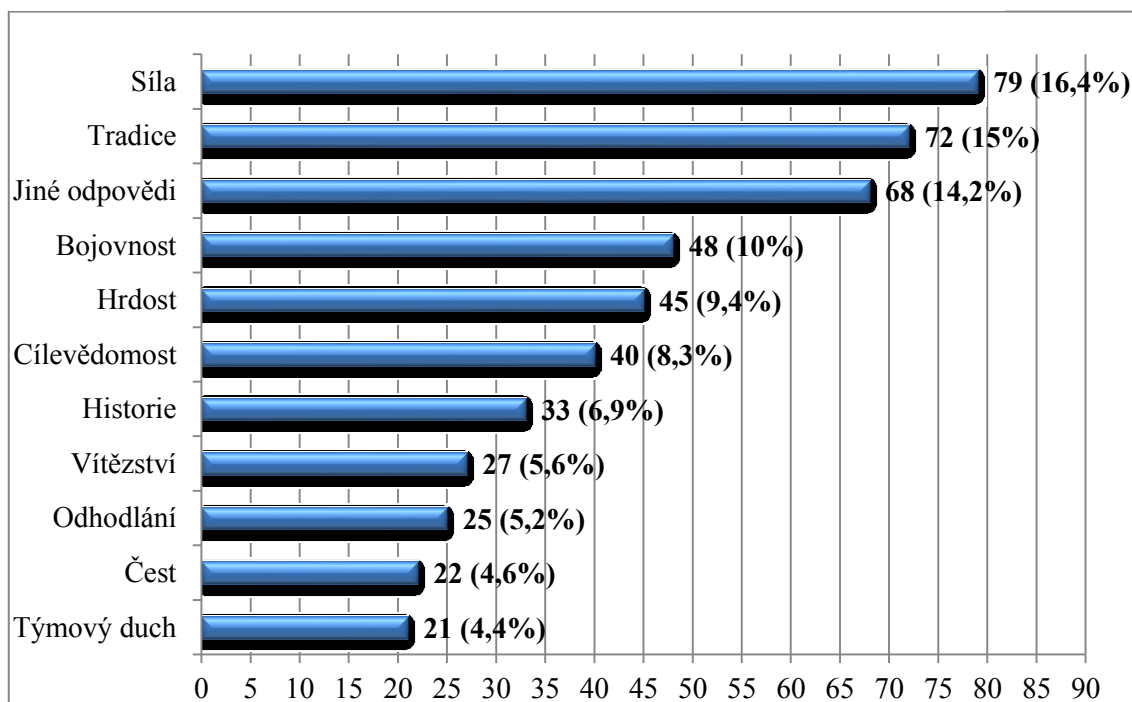


Zdroj: Vlastní výzkum

První nejčastější asociací fanoušků AC Sparta Praha, jak můžete vidět v grafu 1, bylo vybavení sportu, kterému se klub věnuje, tedy fotbal. Tuto odpověď uvedlo 45 respondentů. Dále, když opomeneme málopočetné odpovědi, které daly dohromady skupinu „další“, se fanouškům vybaví tradice a historie klubu, s tím se pojí také další asociace, kterou je označení klubu jako nejlepšího. Tyto odpovědi nás v ničem příliš nepřekvapily, když pohlédneme na fakt, že zkoumáme jeden z historicky nejúspěšnějších fotbalových klubů v ČR. Zastoupena je tu též vlastnost, kterou prezentuje hrdost a dále se fanouškům vybaví stadion či vizuální identita klubu (logo či

barvy klubu). V této otázce jsme dostali opravdu širokou škálu odpovědí, proto jsme je alespoň částečně omezili na ty, které měly alespoň pěti procentní zastoupení. Téměř všechny asociace měly pozitivní emoce, objevilo se pár takových, které byly myšleny negativně, ale v celkovém počtu nezastupovaly více než dvě procenta ze všech odpovědí. Můžeme tedy vyhodnotit, že první asociace spojené s tímto fotbalovým klubem vyvolávají ve fanoušcích vesměs pozitivní emoce.

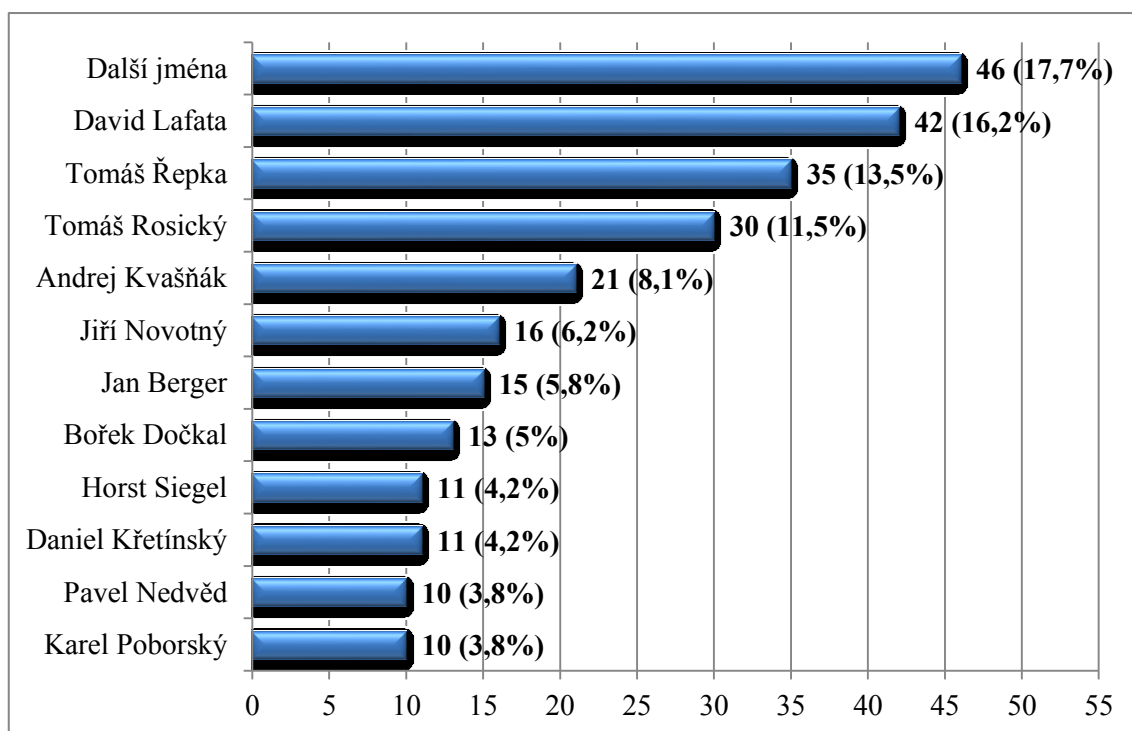
Graf 2 Vlastnosti klubu dle fanoušků



Zdroj: Vlastní výzkum

V grafu 2 vidíme vlastnosti, které diváci přisuzují klubu. Úkolem této otázky bylo napsat dvě vlastnosti, ale někteří respondenti uvedli pouze jednu. Dle více než 16% respondentů má Sparta především sílu, dále dle 15% respondentů tradici. Na pomyslném třetím místě je umístěn součet všech ostatních odpovědí, které byly vždy zastoupeny méně než 15 respondenty. Dále 10% respondentů vidí Spartu jako bojovnou. Dále se umístily vlastnosti hrdost a cílevědomost. Objevily se zde i odpovědi, které nelze považovat za pravé vlastnosti, ale i tak se poměrná část respondentů shodla na tom, že Sparta má historii a vítězství (což je bezesporu pravda). Další vlastnosti, které respondenti uvedli, jsou odhodlání, čest a týmový duch.

Graf 3 Spojení jména s klubem



Zdroj: Vlastní výzkum

Když jsme vyzvali respondenty k napsání pouze jednoho konkrétního jména, předpovídali jsme, že se potvrdí rčení „sto lidí, sto chutí“ a to se také stalo. Nejčastěji zastoupenou odpovědí, jak vidíme v grafu 3, je součet všech ostatních jmen než ta, která jsou v grafu jednotlivě uvedena. Každé jméno skryto v této odpovědi, nedostalo více než 8 hlasů a některé z nich se objevovalo v odpovědích pouze jednou. Výběr fanoušků byl tedy opravdu pestrý. Na první místo, co se v počtu pomyslného součtu hlasů týče, se dostala ikona momentálního hráčského kádru, útočník David Lafata. Zajímavé bylo také sledovat, jaká věková skupina otázku vyplňuje. Dříve narození fanoušci vybírali spíše hráče z minulosti, než ty současné. Andrej Kvašňák, bohužel již nežijící fotbalista, který byl vyhlášen Sparťanem století, se umístil na pomyslném čtvrtém místě, kdy si jeho jméno vybavilo 21 respondentů. Dále stojí za zmínku jméno Daniela Křetínského, jenž jako jediný nepředstavuje aktivního fotbalistu, ale postavu z vedení. Je podnikatelem a spoluvlastníkem fotbalové Sparty a jeho jméno má na prvním místě spojeno s klubem 11 respondentů.

Tabulka 5 Znalosti prvků značky

znalost prvků značky		počet respondentů	vyjádřeno %
barva klubu	správně	230	88,5%
	nezná	19	7,3%
	špatně	11	4,2%
logo klubu	správně	232	89,2%
	nezná	28	10,8%
	špatně	0	0,0%
projekt MY JSME SPARTA	správně	158	60,8%
	nezná	96	36,9%
	špatně	6	2,3%
hymna klubu	správně	187	71,9%
	nezná	58	22,3%
	špatně	15	5,8%
maskot klubu	správně	193	74,2%
	nezná	60	23,1%
	špatně	7	2,7%

Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázky v dotazníku zjišťovaly povědomí o značce skrz znalosti respondentů o fotbalovém klubu. Tabulka 5 zkoumá vědomosti fanoušků o prvcích fotbalového klubu. U všech otázek bylo úkolem fanoušků, pokud prvek znali, jej popsat. Tím vznikl prostor pro nepříliš častou, ale též možnou variantu, že se fanoušci domnívali, že prvek znají, ale jejich odpověď byla špatná. Tato varianta měla, možná také díky vhodné a časté prezentaci prvků ze strany klubu, vždy nejmenší procentuální zastoupení. Obecně je povědomí fanoušků o prvcích značky silné. Z prvků klubu nejlépe znají logo, následující klubovými barvami, maskotem klubu a klubovou hymnou. Nejméně znají fanoušci projekt MY JSME SPARTA, o kterém ale, i přes umístění na posledním místě, má povědomí více než polovina dotazovaných fanoušků.

Tabulka 6 Znalost organizace

znalost organizace		počet respondentů	vyjádřeno %
založení klubu	správně	151	58,1%
	nezná	78	30%
	špatně	31	11,9%
počet získaných titulů	správně	161	61,9%
	nezná	69	26,6%
	špatně	30	11,5%

Zdroj: Vlastní výzkum

Druhou část povědomí o značce tvořily vědomosti týkající se přímo fotbalové organizace. Zajímala nás znalost historie klubu a počet získaných titulů. Způsob odpovídání na tyto otázky byl stejný jako v předešlé části, kde jsme se ptali na prvky značky. Tabulka 6 ukazuje, že zde již není povědomí fanoušků tak silné, jako v případě prvků značky. Správný rok založení klubu (1893), znalo 58% dotazovaných, 30% uvedlo, že tento rok nezná a téměř 12% uvedlo tento rok špatně. U počtu získaných titulů jsme získali výsledky velmi obdobné. Správně získaný počet (36 titulů), uvedlo téměř 62%, neznalost uvedlo více než 26% a téměř 12% uvedlo špatný počet.

Znalosti fanoušků, co se samotné organizace týče, nedosahují takových výsledků, jako v případě prvků značky, ale i přesto můžeme více než 50% správných odpovědí považovat za více než obstojné.

Tabulka 7 Ceny fanoušků na předměty z fan shopu 1

Fan předměty	navržené ceny diváky	počet respon.	vyjádřeno %	Fan předměty	navržené ceny diváky	počet respon.	vyjádřeno %
replika dresu	500 Kč	19	7,3%	kšiltovka kulich	100 Kč	10	3,8%
	600 Kč	14	5,4%		150 Kč	12	4,6%
	800 Kč	22	8,5%		200 Kč	50	19,2%
	900 Kč	34	13,1%		250 Kč	25	9,6%
	1 000 Kč	60	23,1%		300 Kč	61	23,5%
	1 100 Kč	11	4,2%		350 Kč	22	8,5%
	1 200 Kč	15	5,8%		400 Kč	35	13,5%
	1 500 Kč	47	18,1%		500 Kč	18	6,9%
	jiné odpovědi	38	14,6%		jiné odpovědi	27	10,4%
šála	150 Kč	11	4,2%	magnet	10 Kč	21	8,1%
	200 Kč	29	11,2%		20 Kč	27	10,4%
	250 Kč	24	9,2%		30 Kč	33	12,7%
	300 Kč	58	22,3%		50 Kč	79	30,3%
	350 Kč	38	14,6%		70 Kč	11	4,2%
	400 Kč	26	10,0%		80 Kč	15	5,8%
	450 Kč	12	4,6%		100 Kč	42	16,2%
	500 Kč	20	7,7%		200 Kč	13	5,0%
	jiné odpovědi	42	16,2%		jiné odpovědi	19	7,3%

Zdroj: Vlastní výzkum

Námi vybrané předměty, které můžeme zakoupit ve fan shopu AC Sparta Praha, jsme pro vhodnější grafickou úpravu rozdělili do dvou tabulek (tabulka 7 a tabulka 8). Pro lepší představivost dotazovaných byly všechny produkty v dotazníku graficky zobrazeny (viz. Příloha 1). V tabulce 7 nám fanoušci doplnili cenu, kterou jsou maximálně ochotni zaplatit za repliku dresu, klubovou šálu, pokrývku hlavy a magnet. V obou tabulkách uvádíme 8 nejčastěji navržených cen fanoušky. Ty ostatní, méně časté ceny, jsou zaznamenány v řádku „jiné odpovědi“. V diskuzi této práce se poté zaměřujeme na porovnání s reálnými cenami těchto produktů.

Tři nejčastěji uváděné ceny pro repliku dresu jsou 1000 Kč (23%), dále hodnota 1 500 Kč (18%), která byla zároveň uvedena jako nejvyšší a 900 Kč (13%). Ceny, na kterých se shodlo méně, než 10 respondentů se v tabulce neobjevují. Jsou sečteny a zobrazeny v řádku „jiné odpovědi“.

Dalším předmětem, který zkoumal maximální přípustnou cenu od fanoušků, je klubová šála. Jako tři nejčastější hodnoty byly respondenty uvedeny tyto: 300 Kč (22%), 350 Kč (15%) a 200 Kč (11%). Jako nejvyšší přípustnou hodnotu uvedlo 20 respondentů (téměř 8%) 500 Kč.

Dále jsme se chtěli dozvědět, jakou maximální cenu fanoušci zaplatí za pokrývku hlavy s logem klubu. Zimní kulich i letní kšiltovku prodává fanshop AC Sparta Praha se shodnou cenou. Nejčastěji fanoušci uvedli hodnotu 300 Kč (téměř 24%). Dále potom 200 Kč (19%) a 400Kč (téměř 14%). Nejvyšší hodnotou, stejně jako v případě šály, bylo uvedeno 500 Kč (téměř 7%).

Kulatý magnet s logem klubu si největší část respondentů (více než 30%) představuje s maximální cenou 50Kč. Dále by 16% respondentů bylo ochotno zaplatit za magnet 100 Kč. Třetí nejčastěji objevující se hodnotou v případě magnetu je 30Kč, kterou uvedlo téměř 13%. Nejvyšší cena pro magnet je 200Kč, kterou by bylo ochotno zaplatit 5% dotazovaných.

Tabulka 8 Ceny fanoušků na předměty z fan shopu 2

Fan předměty	navržené ceny diváky	počet respondentů	vyjádřeno %
peněženka	100 Kč	16	6,2%
	150 Kč	39	15,0%
	200 Kč	51	19,6%
	250 Kč	37	14,2%
	300 Kč	29	11,2%
	350 Kč	19	7,3%
	400 Kč	14	5,4%
	500 Kč	17	6,5%
	jiné odpovědi	38	14,6%
klíčenka	20 Kč	27	10,4%
	30 Kč	35	13,5%
	50 Kč	81	31,1%
	80 Kč	24	9,2%
	100 Kč	56	21,5%
	150 Kč	16	6,2%
	200 Kč	9	3,5%
	300 Kč	3	1,1%
	jiné odpovědi	9	3,5%
povlečení	300 Kč	17	6,5%
	500 Kč	59	22,7%
	600 Kč	18	6,9%
	700 Kč	14	5,4%
	800 Kč	29	11,2%
	1 000 Kč	49	18,8%
	1 200 Kč	15	5,8%
	1 500 Kč	17	6,5%
	jiné odpovědi	42	16,2%

Zdroj: Vlastní výzkum

V tabulce 8 nalezneme další předměty z fan shopu, kterými jsou peněženka, klíčenka a povlečení. Připomeňme si, že je vždy uvedeno 8 nejčastěji navržených cen fanoušky a ostatní ceny jsou zaznamenány v řádku „jiné odpovědi“.

Nejčastěji uváděnou hodnotou pro sportovní peněženku je 200Kč, kterou uvedla téměř pětina dotazovaných. Dalšími nejčastějšími odpověďmi byly, s téměř shodným počtem respondentů, uváděny hodnoty 150Kč a 250Kč. Nejvyšší uváděnou hodnotou sportovní peněženky je 500Kč, kterou by bylo ochotno zaplatit téměř 7% dotazovaných.

Třemi nejčastějšími hodnotami se pro klíčenku s logem, stejně jako pro magnet, staly ceny 50Kč (téměř třetina respondentů), 100Kč (více než pětina respondentů) a 30Kč (více než sedmina dotazovaných). Nejvyšší uváděná hodnota je cena 300Kč, která byla ale uvedena pouze třemi respondenty.

Posledním předmětem, u kterého jsme zjišťovaly finanční hodnotu, kterou jsou fanoušci ochotni zaplatit, bylo povlečení v klubových barvách. Největší skupina fanoušků, zastoupena téměř 23% by za tento předmět zaplatila 500Kč. Druhá nejčastěji objevovaná hodnota je 1000Kč, kterou uvedlo téměř 19% respondentů. Třetí hodnotou se pak, se zastoupením více než 11%, stala cena 800Kč. Nejvyšší hodnotu představuje 1500Kč, kterou by bylo ochotno zaplatit 17 respondentů. Z předchozích dvou tabulek vyplývá, že nejvyšší hodnotu jsou fanoušci ochotni zaplatit za repliku dresu a povlečení. Fanoušci se tím shodují s reálnou hodnotou ve fan shopu, kde mají tyto předměty nejvyšší cenu než ostatní, námi vybrané produkty.

Tabulka 9 Posouzení a návrhy cen fanoušků klubu

		počet respondentů	vyjádřeno %
Vnímání reálné ceny vstupenky na ligové utkání	příliš vysoká	43	16,5%
	přiměřená	210	80,8%
	příliš nízká	7	2,7%
Nejvyšší přijatelná cena vstupenky na zápas domácí ligy	100 Kč	15	5,8%
	150 Kč	30	11,5%
	200 Kč	58	22,3%
	250 Kč	55	21,2%
	300 Kč	34	13,1%
	350 Kč	8	3,1%
	400 Kč	6	2,3%
	500 Kč	14	5,4%
jiné odpovědi	40	15,4%	
Maximální přijatelná cena vstupenky na zápas Evropské ligy	350 Kč	18	6,9%
	400 Kč	16	6,2%
	500 Kč	70	27,0%
	600 Kč	25	9,6%
	700 Kč	20	7,7%
	800 Kč	18	6,9%
	1 000 Kč	50	19,2%
	1 500 Kč	10	3,8%
jiné odpovědi	33	12,7%	

Zdroj: Vlastní výzkum

V předchozí tabulce 9 jsou zobrazeny návrhy a posouzení vstupenek, v oblasti cen, na fotbalová utkání. Více než 80% dotazovaných přijde cena vstupenek na ligová utkání přiměřená, 16% pak považuje cenu vstupenek za příliš vysokou. Nejlevnější vstupenky na ligové zápasy jsou k dispozici od 170Kč (rozebíráno v analytické části). Více než pětina respondentů přijde přijatelné platit za ligovou vstupenku 200Kč a stejný poměr dotazovaných by zaplatilo 250 Kč. Dále je zastoupena cena 300 Kč (13%) a 150 Kč (11,5%). Další odpovědi již získaly méně než 10%.

Co se týče cen vstupenek na Evropskou ligu, jejich identifikace je poněkud složitější, jelikož cena není pevně stanovena a mění se většinou s atraktivitou soupeře. Na jarní utkání Evropské ligy v této sezóně bylo možno koupit vstupenku již od 400Kč. Nejvíce respondentů by bylo ochotno dát za vstupenku 500 Kč (27%). Dále necelých 20% by bylo ochotno zaplatit 1000Kč. Další odpovědi byly uváděny menším, než 10% zastoupením respondentů.

Tabulka 10 Nejdůležitější podmínky a nedostatky na stadionu dle fanoušků

		počet respondentů	vyjádřeno %
Nejdůležitější podmínky na stadionu (možnost zvolit 1 - 2 odpovědi), celkem získáno 403 odpovědi	čistota, komfort	100	24,8%
	bezpečnost	124	30,8%
	přehlednost ukazatelů	9	2,2%
	dostatek parkovacích míst	25	6,2%
	přístup zaměstnanců	20	5,0%
	rychlý a plynulý přesun na místo	47	11,7%
	dostatek WC a občerstvovacích stánků	78	19,3%
Nedostatky na stadionu AC Sparta Praha (možnost zvolit 1 - 2 odpovědi), celkem získáno 360 odpovědi	čistota, komfort	58	16,1%
	bezpečnost	49	13,6%
	přehlednost ukazatelů	26	7,2%
	dostatek parkovacích míst	75	20,8%
	přístup zaměstnanců	18	5,0%
	rychlý a plynulý přesun na místo	50	13,9%
	dostatek WC a občerstvovacích stánků	69	19,2%
	další odpovědi	15	4,2%

Zdroj: Vlastní výzkum

Jak můžeme vidět, v tabulce 10 bylo možné zvolit u každé z otázek jednu až dvě odpovědi, bylo jen na fanoušcích, zda zvolí varianty obě nebo jen jednu.

Nejvíce respondentů (více než 30%), považuje za nejdůležitější podmínku stadionu jeho bezpečnost. Dále se téměř 25% respondentů shoduje na důležitosti čistoty a komfortu. Dále by měl dle fanoušků být na stadionu dostatek WC a občerstvovacích stánků. Pro více než 10% je důležité, aby se rychle a plynule dostavili na své místo. Již méně důležité je pro fanoušky dostatek parkovacích míst, přístup zaměstnanců a přehlednost ukazatelů na stadionu.

Co se týče nedostatků na stadionu, ty největší vidí fanoušci především v počtu parkovacích míst, WC a občerstvovacích stánků. Dále vadí fanouškům na letenském stadionu nedostačující čistota a komfort. Shodně téměř 14% fanoušků se na tomto stadionu necítí příliš bezpečně a jako stejný je vnímán plynulý přesun na své místo. Pouze malé procentní zastoupení získaly možnosti signalizující nedostatečnou přehlednost ukazatelů či špatný přístup zaměstnanců. Z dalších možností, které se vzhledem k nízkému počtu v tabulce neobjevili, můžeme zmínit nedostatek, jenž vadí pár jedincům mužského publika, a to je prodej pouze nízko stupňového piva.

Tabulka 11 Loajalita fanoušků ke klubu

Loajalita ke značce		počet respondentů	vyjádřeno %
Počet navštívených sezón	první sezónu	51	19,6%
	2 - 3 sezóny	47	18,1%
	4 - 5 sezón	37	14,2%
	6 sezón a více	125	48,1%
Ovlivnění účasti na utkání (možnost zvolit 1 - 2 odpovědi), celkem získáno 365 odpovědí	cena vstupenky	45	12,3%
	aktuální forma mužstva	61	16,7%
	atraktivita soupeře	109	29,9%
	předpověď počasí	66	18,1%
	situace ve vedení klubu	10	2,7%
	jiné - odpověď "nic, přijdu vždy"	40	11,0%
	jiné - odpověď "volný čas"	14	3,8%
jiné - další odpovědi	20	5,5%	
Doporučení návštěvy utkání	rozhodně ano	174	66,9%
	spíše ano	53	20,4%
	spíše ne	25	9,6%
	rozhodně ne	8	3,1%
Četnost nákupu fanouškovského zboží	žádný nákup	50	19,2%
	pouze při výjimečných situacích	75	28,9%
	1 - 3x za sezónu	84	32,3%
	4 - 6x za sezónu	31	11,9%
	7x za sezónu	20	7,7%
Spontánní zabývání se značkou klubu se známými/přáteli	denně	88	33,9%
	2 - 3x za týden	64	24,6%
	1x týdně	44	16,9%
	2 - 3x za měsíc	24	9,2%
	zřídka	22	8,5%
	o klubu se nebavíme	18	6,9%

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulkou 11 byly získány výsledky, které odhalují, jakou loajalitu mají fanoušci ke svému klubu. Téměř polovina dotazovaných fanoušků navštěvuje zápasy AC Sparta Praha již alespoň 6 sezón, což poukazuje na dlouhodobou oblibu fanoušků a silnou historii klubu spojenou s úspěchy. Letošní sezóna je první navštěvovanou sezónou pro

téměř 20% fanoušků. Nejvíce ovlivňujícím faktorem, proč fanoušci zápas navštíví, je atraktivita soupeře, kterou uvedlo téměř 30% dotazovaných. Dále následuje předpověď počasí a aktuální forma mužstva. 11% fanoušků ukázalo svoji enormní loajalitu skrz odpověď, že jejich rozhodnutí účastnit se utkání neovlivní nic, prostě přijdou pokaždé.

Více než dvě třetiny dotazovaných by rozhodně doporučili svým přátelům či nejbližším navštívit zápas AC Sparta Praha. Pouhé 3% by návštěvu rozhodně nedoporučovali a necelých 10% odpovědělo, že by tak spíše také neučinili.

V otázce zjišťující četnost nákupu zboží ve fan shopu, tvoří největší skupinu respondentů (téměř třetinu), ti, kteří si zboží kupují v intervalu 1 - 3x za sezónu. Dále téměř 29% si toto zboží kupuje při výjimečných situacích. Necelých 20% dotazovaných si fanouškovské zboží AC Sparta Praha nikdy nekoupilo a z toho vyplývá, že 80% dotazovaných si již někdy zboží ve fan shopu koupilo.

O klubu se spontánně se svými kamarády či známými baví denně více než třetina dotazovaných. Dále téměř čtvrtina tak činí 2 - 3 krát za týden. Jednou za týden se o klubu baví téměř 17% dotazovaných. Další možnosti již získaly méně než 10%.

Celkově můžeme hovořit o významné loajalitě ke klubu, kterou znázorňuje například to, že více než 55% navštěvuje zápasy Sparty již nejméně 4. sezónu. Více než 80% vlastní zakoupený fanouškovský předmět, kterým ukazuje svoji příslušnost ke klubu a téměř 90% by doporučilo navštívit zápas Sparty někomu ze svých kamarádů či známých.

6.1.2 Výsledky z rozhovoru s marketingovým ředitelem klubu

Rozhovor byl rozdělen na dvě neoficiální části, kde první částí bylo vyplnění stejného dotazníku, který vyplňovali fanoušci a druhou částí odpovídání na předem připravené dotazy (Příloha 2). Úkolem při vyplňování dotazníku nyní však bylo odhadnout nejčastější odpovědi respondentů, či procentuálně vyjádřit, kolik respondentů správně odpoví na otázky, jenž ukazují povědomí fanoušků o značce.

Otázky a odpovědi dotazníku, který byl pro tuto část výzkumu mírně transformován, jsou následující:

Co si dle Vás vybaví největší část respondentů jako první při pojmu AC Sparta Praha?

Odpověď: Vizuální identitu klubu (dres, barvy klubu, logo).

Které 2 charakteristické vlastnosti má klub dle největší části respondentů?

Odpověď: Sebevědomí, úspěšnost.

Jaké jméno si fanoušci nejčastěji pojí s klubem?

Odpověď: Respondenti ze starší věkové kategorie nejspíše A. Kvašňáka, ti mladší potom T. Řepku či T. Rosického.

Kolik % fanoušků zná logo Sparty a správně odpovědělo jaké je písmeno v kruhu?

Odpověď: 95%

Kolik % fanoušků ví, o čem je projekt MY JSME SPARTA?

Odpověď: 20%

Kolik % fanoušků zná název hymny AC Sparta Praha?

Odpověď: 80%

Kolik % fanoušků zná maskota klubu?

Odpověď: 70%

Kolik % fanoušků ví, kolik získal klub titulů ve své historii?

Odpověď: 50%

Kolik % fanoušků ví, jaké jsou klubové barvy?

Odpověď: 95%

Kolik % fanoušků ví, kdy byl klub založen?

Odpověď: 50%

V jaké frekvenci nakupuje nejvíce respondentů zboží ve fan shopu?

Odpověď: 1 - 3x za sezónu.

Jakou přípustnou finanční hodnotu uvedla největší část fanoušků k těmto předmětům:

replika dresu - 1000 Kč

šála - 300 Kč

kšiltovka/kulich - 250 Kč

magnet - 50 Kč

peněženka - 200 Kč

klíčenka - 50 Kč

povlečení - 800 Kč

Aktuální cena vstupenky připadá největší části odpovídajících fanoušků:

Odpověď: Přiměřená.

Jakou částku je největší část fanoušku ochotna zaplatit za následující vstupenky:

na ligové utkání - 250 Kč

na utkání Evropské ligy - do 1 000 Kč

Jaké jsou nejdůležitější podmínky stadionu dle největší části odpovídajících fanoušků?

Odpověď: Bezpečnost, dostatek WC a občerstvovacích stánků.

V čem dle Vás vidí fanoušci největší nedostatky na stadionu AC Sparta Praha?

Odpověď: Čistota, komfort a nedostatek WC a občerstvovacích stánků.

Kolik sezón již navštěvuje největší část respondentů utkání AC Sparta Praha?

Odpověď: 6 sezón a více

Co ovlivní rozhodnutí fanoušků účastnit se na utkání?

Odpověď: Jejich volný čas.

Jaká byla nejčastější odpověď na otázku, zda by fanoušci doporučili návštěvu utkání svým přátelům či známým?

Odpověď: spíše ano

Jak často se největší část respondentů spontánně baví o klubu AC Sparta Praha?

Odpověď: 2 - 3x za týden

Co se hodnoty značky týče, fotbalový klub AC Sparta Praha se snaží budovat svoji pověst, a tím také značku, především přesahem do běžného života občanů. K fanouškům by si klub chtěl postupně vybudovat takový vztah, jako tomu bylo v minulosti při existenci spolků, kdy vlastně fanoušci byli spolkovými členy. Klub by chtěl zlepšit komunikaci s fanoušky především pro to, aby u fanoušků vybudoval pozitivnější emocionální asociace a aby byl klub a především aktuální „A“ mužstvo vnímáno jako sebevědomé a úspěšné.

Klub chce být pozitivně vnímán nejen fanoušky, ale též občany hlavního města, kteří se o fotbal až tak příliš nezajímají. Hodnotou značky klubu se vedení klubu snaží

také zvyšovat vnímanou hodnotu značky Prahy 6/Prahy 7, do kterých stadion zasahuje. Zároveň má klub povinnost odvádět určité % z výnosu vstupenek městské části na krytí nákladů, které jí vznikají. Na občany se snaží klub zapůsobit především skrz akce, kterých se účastní společně s Prahou 7 např.: „Uklidíme Prahu 7“. Dále klub podporuje nejrůznější neziskové organizace (nadace T. Maxové, domovy pro seniory, organizace, zajišťující pěstounskou péči apod.).

Na komunikační trase „klub - fanoušci“ se vedení snaží využívat množství komunikačních kanálů. Jejich hlavní rozdělení je na digitální a offlinové komunikační kanály. Komunikovat skrz moderní technologie (především internet) je v dnešní době velmi oblíbené, ale klub nesmí opomínat ani na tradiční, v minulosti hojně používané kanály, jako je tisk nebo rozhlas, především kvůli fanouškům starší věkové kategorie.

Co se týče počtu WC na stadionu, ten by měl být korigován normou pro sportovní stadiony, která uvádí počet toalet a pisoárů na 1 000 diváků (dále rozebráno v Příloze 2). Při návštěvě vyšší než dvanáct tisíc diváků se využívá pronájmu mobilních toalet. Ty jsou umístěny u každého vstupu a při velmi vytížených zápasech (vyprodáno) i před samotnými branami areálu.

Pro klub není ani tak směrodatný počet samotných občerstvovacích stánků jako počet pokladních míst. Ty totiž zajistí to, jak rychle bude fanoušek (zákazník) obsloužen a jak dlouho bude stát ve frontě (to také ovlivní jeho spokojenost). Pokladní místa můžeme rozdělit na pevná a přídatná. Pevná pokladní místa, kterých je na celém stadionu dohromady čtyřicet jedna, jsou k dispozici při všech zápasech bez ohledu na diváckou návštěvnost. Stejně jako v případě WC je i počet pokladních míst při atraktivních zápasech navýšen. Je možné přidat čtrnáct mobilních pokladních míst a celkově tento počet tedy navýšit na padesát pět.

Více než polovina fanoušků využívá k přesunu na stadion městskou hromadnou dopravu. Mezi klubem a dopravním podnikem funguje určitá symbióza, kdy klub zažádá o posílení dopravních spojů a ve většině žádostí je mu vyhověno. Jde hlavně o zápasy, kde divácká kapacita překračuje dvanáct tisíc lidí nebo kdy zápas končí po desáté hodině večerní a spoje již nejezdí tak často. Linky jsou posíleny v takovém počtu, že navíc zvládnou odvézt 1 500 - 2 000 diváků. Klub cítí slabinu v parkovacích místech pro diváky. Ani ne však v počtu míst, jako v rychlosti odbavení a v umístění

parkovací plochy, která bohužel disponuje pouze jedním vjezdem. Trvá tedy poměrně dlouho, než je řidič automobilu obsloužen, má svůj platný lístek a smí tedy zaparkovat.

Při budování cenové strategie vstupenek na utkání má vedení klubu jasný cíl a to, aby cena lístku byla srovnatelná s ostatními druhy zábavy v okolí. Ceny lístků se tedy pohybují na podobné cenové hladině jako lístek do kina, do zoo či do muzeí v blízkém okolí stadionu.

6.2 Interpretace získaných dat z diváckého šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že průměrný prototyp fanouška Sparty je muž ve věku 21 - 30 let navštěvující zápasy Sparty již šest či více sezón. Bohužel se nám v otázce četnosti návštěv nepodařilo získat jednoznačnou odpověď. Na stadionu takového fanouška můžete potkat každý domácí zápas, nebo na stadion nechodí tak často a potom jej tam uvidíte jednou až třikrát za měsíc.

Hlavním faktorem návštěvy utkání je především atraktivita soupeře. V klubovém fan shopu uskuteční takový fanoušek nákup jednou až třikrát za sezónu. Má silné povědomí o klubu. Zná velmi dobře prvky, které klub prezentují a také disponuje znalostmi, týkající se historie klubu. Z volného výběru vlastností přisuzuje klubu především sílu a tradici.

Obecně fanoušci považují cenu vstupenky za přiměřenou a maximální přijatelná cena za ligovou vstupenku se podle nich pohybuje v rozmezí 200 - 250 Kč, což zároveň odpovídá finančním hladinám, za které jsou klubem nabízeny určité kategorie vstupenek nyní.

Navštívit zápas by doporučili svým kamarádům a známým, i když vnímají určité nedostatky na stadionu. Mezi ty nejčastější patří především nedostatečný počet parkovacích míst a nedostatečný počet WC a občerstvovacích stánků. Mezi nejdůležitější podmínky, které fanoušci na stadionu vyžadují, patří především jeho čistota spolu s komfortem a hlavně se také na stadionu chtějí cítit bezpečně.

Po respondentech jsme u otázek týkajících se cen za zboží z fan shopu chtěli, aby uvedli nejvyšší cenu, kterou budou ochotni zaplatit. Ze sedmi předmětů, které jsme zkoumali, pouze u jednoho předmětu překračovala nejčastější odpověď cenu reálnou. U všech ostatních předmětů byli fanoušci nejčastěji zmíněnou hodnotou pod cenou

předmětu. Ve fan shopu se ročně prodá přes sto padesát tisíc produktů. Z výsledků zkoumající finanční hodnotu k daným předmětům by se mohlo zdát, že fanoušci za předmět tolik nechtějí zaplatit a že při zvýšení prodejní ceny produktu si jej již nekoupí.

6.2.1 Konfrontace výsledků z dotazníkového šetření s výsledky získané pomocí interview

Střetnutím dvou skupin myšlenek (názorů), tzv. konfrontací, zjistíme, jak a v čem se liší názory marketingového vedení Sparty na fanoušky jejich klubu od reálných výsledků z dotazníkového šetření.

V první otázce si nejvíce našich respondentů spojilo Spartu s fotbalem, přitom tip vedení klubu bylo spojení s vizuální identitou. Vlastnosti, které tipovalo vedení klubu, byly sebevědomí a úspěšnost. První z vlastností se v nejčastějších odpovědích neobjevuje. Úspěšnost, kterou můžeme spojit s vítězstvím, byla fanoušky zmíněná celkem dvacet sedmkrát. Marketingové vedení klubu se domnívalo, že mezi nejčastějšími jmény bude figurovat A. Kvašňák, T. Řepka a T. Rosický. Dohromady byla tato jména uvedena v dotazníku třetinou respondentů.

U otázek zjišťujících povědomí fanoušků o klubu poměříme, kolik % fanoušků otázku správně odpovědělo a jaký byl procentuální odhad marketingového ředitele. Logo klubu si správně vybavilo zhruba o 6% fanoušků méně, než jak tipoval ředitel marketingu Sparty. U znalostí, které se týkají projektu MY JSME SPARTA, maskota klubu, počtu získaných titulů a založení Sparty byly procentuální odhady marketingového ředitele nižší, než počet správně odpovídajících fanoušků vyjádřen procenty. Naopak u znalostí týkajících se hymny a barev klubu byly odhady vyšší než počet správně odpovídajících fanoušků. Nejmarkantnější rozdíl se objevil u projektu MY JSME SPARTA, kde téměř o 40% více fanoušků, než tipoval marketingový ředitel, vědělo, na co je projekt zaměřen. Obecně můžeme říct, že povědomí o klubu je vysoké a stejně tak i odhad marketingového ředitele. Kromě již zmíněného rozdílu u projektu MY JSME SPARTA, se ostatní tipy nelišily o více než 10%.

U otázek, které zjišťovaly loajalitu fanoušků, jsme chtěli po marketingovém řediteli zakroužkovat odpověď, která se bude vyskytovat nejčastěji. Přesná shoda se objevila u četnosti nákupu zboží ve fan shopu a u počtu sezón, které již fanoušci navštěvují zápasy Sparty. Nejčastějším faktorem, proč se fanoušci vydají na stadion

sledovat zápas, je atraktivita soupeře. Tip na nejčastější faktor, který jsme dostali od marketingového ředitele, byl volný čas fanoušků. Nejčastější odpovědí fanoušků, co se doporučení návštěvy zápasu týče, byla, že by návštěvu svým blízkým či přátelům rozhodně doporučili (odpověď a – rozhodně ano), zatímco odhad marketingového ředitele byl odpověď b – spíše ano. Spontánně se o klubu baví fanoušci Sparty nejčastěji denně, zatímco odhad byl 2 – 3x týdně. Celkově je loajalita odpovídajících respondentů o něco vyšší, než jakou odhadovalo marketingové vedení klubu.

Co se týče otázek zkoumající dle modelu finanční hodnotu respondentů, cena vstupenek na utkání přijde více než čtyřem pětina respondentů přiměřená, stejně jak předpokládal marketingový ředitel klubu. Ten zároveň tipuje, že nejčastější odpověď na maximální cenu za vstupenky bude 250Kč za vstupenku na ligové utkání a 1 000Kč za vstupenku na utkání Evropské ligy. Obě dvě tyto hodnoty se sice nestaly prvními nejčastějšími odpověďmi, ale druhými a uvedla je, téměř shodně, pětina respondentů. Nejdůležitějšími podmínkami dle respondentů jsou na stadionu bezpečnost a dostatek WC a občerstvovacích stánků, oproti tomu marketingový ředitel klubu se domníval, že fanoušci budou za nejdůležitější považovat čistotu s komfortem a bezpečnost. Největší nedostatky vidí fanoušci na stadionu v nedostatku parkujících míst a dále v nedostatku WC a občerstvovacích stánků. Odhad marketingového ředitele, co se týká nedostatků, směřoval k nedostatku WC a občerstvovacích stánků a dále k nevyhovující čistotě či komfortu. Avšak tato odpověď není fanoušky vnímána jako příliš velký nedostatek a neobjevuje se na předních místech v této otázce.

U produktů z fan shopu porovnáme, kde se v dotazníkovém šetření umístí hodnota, kterou si tipnul marketingový ředitel jako tu nejčastěji se objevující, kterou respondenti uvedli. Celkem u pěti ze sedmi produktů se povedlo tipnout hned první nejčastější hodnotu (kromě pokrývky hlavy a povlečení). U povlečení byla odhadnuta třetí nejčastější odpověď respondentů (800Kč) a u pokrývky hlavy čtvrtá nejčastější odpověď. Celkově byly tedy odhady na ceny, které uvedli respondenti, velmi přesné.

V celkem dvaceti otázkách jsme získali od marketingového ředitele, kromě pár výkyvů, velmi přesné tipy co se týče uvažování našich respondentů, tedy fanoušků Sparty. Závěrem této konfrontace je zjištění, že klub zná své fanoušky, snaží se s nimi komunikovat na vysoké úrovni, aby ještě lépe poznal jejich potřeby a mohl přicházet s dalšími nápady na eventuální zlepšení názorů fanoušků na klub a tím zvyšovat svoji hodnotu značky.

7 DISKUZE

Při oslovování respondentů jsme se setkávali především s pozitivními reakcemi a ochotou dotazník vyplnit. Fanoušci byli vstřícní, zajímali se o téma a mnohokrát došlo i na další, doplňující připomínky. K výzkumu jsme zvolili vzorek, jenž považujeme za dostatečně reprezentativní a to tři stovky fanoušků Sparty, vyplněných dotazníků jsme nakonec získali dvě stě šedesát. Nejspíše vinou větší časové náročnosti, než jakou jsme na začátku předpokládali.

Při zpracování tématu vnímání značky sportovního klubu bylo od začátku predikováno oslovení fotbalového klubu AC Sparta Praha s prosbou o poskytnutí potřebných informací a souhlasu k uskutečnění dotazníkového šetření na stadionu. Oslovení padlo přímo na marketingového ředitele klubu, Mgr. Tomáše Křivdu, který je mimochodem absolventem Fakulty tělesné výchovy a sportu v Praze.

Za dobrý tah můžeme považovat zvolení formy dotazníku, kdy jsme k tisku oboustranně použili formát A4. Pro ulehčení vyplňování jsme respondentům spolu s dotazníkem zapůjčili kartónové desky, na kterých dotazník snadněji vyplnili. Napříště bych ale zvolila spíše o tři až pět otázek méně vzhledem k časové náročnosti dotazníku. Na přední straně dotazníku, při otevřených otázkách, respondenti často váhali a dlouze své odpovědi rozmyšleli. Zadní strana trvala o poznání kratší dobu.

Výsledky, které jsme získali z dotazníkového šetření, nás ničím výrazně nepřekvapily. Fotbalové obecnstvo na stadionu je tvořeno z velké části muži. Obě pohlaví však pocítují nedostatky na stadionu podobně, jako jsem je vnímala já při zhlédnutí tvořících se front před WC a občerstvení během provádění dotazníkového šetření. Při utkáních české nejvyšší fotbalové soutěže byla zaplněna ani ne polovina z celkové kapacity stadionu. Nebyly tedy přidáné mobilní toalety a ani stánky nebyly doplněny o přídatné pokladní místa. I přes nižší počet diváků se ale tvořily fronty jak u WC, tak u občerstvení, protože všichni diváci k uspokojení svých potřeb využívají čas přestávky mezi poločasy.

Myslím si, že u nás v republice nejsou fronty problémem jen u fotbalové Sparty, nýbrž u většiny fotbalových či hokejových týmů, kde se na jejich zápasy dostaví více než například pět tisíc diváků. Určitě by bylo zajímavé provést podobný výzkum na fotbalových stadionech, kde je průměrná návštěvnost například třikrát větší než

návštěvnost Sparty a sledovat, zda nastává v poločasové přestávce stejný problém a jak se jej daný fotbalový klub snaží vyřešit.

Kdybychom dotazníkové šetření na stadionu prováděli na začátku jarní části sezóny 2016/2017 a ne v podzimní, jak byl výzkum prováděn, možná bychom získali výsledky odlišné. Na konci podzimní části se týmu poměrně dařilo a během provádění našeho dotazníkového šetření se pohyboval na vítězné vlně. V české nejvyšší fotbalové soutěži se tým držel na předních místech tabulky a překvapivě vyhrál svoji skupinu Evropské ligy a tím se dostal do jarních vyřazovacích bojů v této soutěži. Na jaře je však situace v klubu diametrálně odlišná. Tým v prvních čtyřech kolech jarní části soutěže získal pouze šest bodů. V Evropské lize se týmu nepodařilo dále postoupit přes svého protivníka, když hned v prvním zápase si z jeho hřiště odvezl čtyřgólový debakl. Po nepovedeném vstupu do jarní části byli v polovině března odvoláni hlavní trenéři týmu a na jejich místo byl dosazen fanoušky ne příliš oblíbený trenér. Tým je momentálně v herní krizi, stále se mu nedaří zlomit nepříznivé výsledky a navázat na podzimní vítězné tažení. Fanoušci sice na stadion chodí, ale jsou nespokojeni. Při zápasech pískají na hráče, přejí si změnu ve vedení týmu a dávají své názory a nespokojenost najevo také na profilech týmu na sociálních sítích.

Nyní bych se ráda pozastavila nad jednou zvláštností, kterou jsme získali z dotazníkového šetření v oblasti cen pro předměty z fan shopu. Po fanoušcích, kteří se šetření účastnili, jsme chtěli, aby nám napsali k jednotlivým předmětům maximální hodnotu, kterou by byli ochotni zaplatit. Nejčastěji zmiňované hodnoty, se u šesti ze sedmi předmětů, staly takové, které jsou nižší než jejich reálné ceny. Z toho vyplývá, že fanoušci chtějí za předměty platit nižší částku a nejsou tedy ochotni si předmět za nabízenou cenu koupit. Paradoxem je, že v dotazníku uvedou ceny nižší, ale pak je stejně potkáváme na stadionech oblečené v dresu, s čepicí či se šálou hrdě nosící znak klubu. Exkluzivita značky „donutí“ fanouška nakonec předmět zakoupit, i když jeho finanční strop byl nižší. Vlastní prezentace příslušnosti ke klubu je zřejmě pro fanouška velikou přidanou hodnotou předmětu. Předměty z fan shopu jsou do velké míry také symbolem. Měl by tedy klub uvažovat o zastavení, či dokonce snížení těchto prodejních cen? Dle mého názoru ne, protože fanoušci si předmět stejně koupí. Ukazuje na to také počet prodaných předmětů ve fan shopu za rok, který překračuje hranici sto padesáti tisíc ročně.

Značka a také její vnímaná hodnota okolím představuje v dnešní době důležitý faktor, o který by se měly firmy starat a budovat jej, pokud se chtějí stát špičkou na trhu. V české nejvyšší fotbalové lize ještě stále není situace v budování sportovní značky na takové úrovni, jako je tomu například v zámořské NHL nebo v nejvyšších fotbalových ligách hraných ve Španělsku, v Anglii či v Německu. Pro místní kluby by mělo být budování značky výzvou vedoucí k pozitivnějšímu vnímání nejen svými fanoušky, ale také nefotbalovým okolím.

Výsledky, které jsme získali z dotazníkového šetření a které nám napověděly mnoho o vnímání fanoušků, mohou být použity jako zpětná vazba pro účely klubu při komunikaci s vlastními fanoušky a uspokojování jejich potřeb.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výsledků marketingového výzkumu vyplynuly divácky vnímané nedostatky a také střety myšlenek fanoušků a marketingového vedení fotbalového klubu z české nejvyšší fotbalové soutěže. Sestavili jsme několik oblastí, u kterých by eventuálně mohl klub zapracovat na jejich zlepšení.

8.1 Zlepšení komunikace s diváky a s tím spojené vnímání klubu

Snažit se více přiblížit k divákům a podporovat jejich emocionální asociace k jejich sportovní značce může dostat klub AC Sparta Praha na zcela novou úroveň. Dnešní doba nabízí nespočet digitálních komunikačních kanálů, pomocí nichž se klub může dostat blíže k fanouškům. Více zapojovat fanoušky do sportovního dění lze například anketou, s kým by si fanoušci přáli rozhovor do klubového magazínu, jenž vychází každý domácí zápas či různými soutěžemi o setkání s hráči. Vše se samozřejmě odvíjí od aktuální formy mužstva a jeho postavení v tabulce. Když to týmu neklape, ani fanoušci bohužel nejsou pozitivně naladěni a reakce na tyto aktivity by mohly být negativní.

Tým AC Sparta Praha využívá velké množství komunikačních kanálů, některé frekventovaněji, některé již méně. Mé doporučení je, snažit se více zapojit své fanoušky do určitých aktivit a nenechat je jen „pasivně“ vnímat informace, které se jim klub snaží podat.

8.2 Zvýšení divácké návštěvnosti

U ligových utkání, kde bylo provedeno dotazníkové šetření, byl stadion zaplněn diváky zhruba z 40%. Jak tedy zkusit na stadion nalákat další návštěvníky, když dle průzkumu je cena jednotlivé vstupenky na ligové utkání přiměřená a není tedy nutnost ji změnit (snížit)? Klub by se mohl zaměřit na přilákání nových diváků z blízkého okolí stadionu a také se zaměřit na dámskou část populace. Ženy tvořily v našem vzorku respondentů pětinu a stejným podílem byla také zastoupena skupina respondentů bydlících v Praze 6 či Praze 7. Pro tyto dvě skupiny, u kterých bychom chtěli zvýšit počet diváků na stadionu, bychom mohli zavést drobný dárek či bonus ke vstupnému.

Pro obyvatele Prahy 6/7 by to mohla být například zlevněná vstupenka do muzeí na Praze 7 a pro dámskou část diváků drobný kosmetický dárek.

Kromě nových skupin diváků by také mohlo pomoci ocenit diváky, kteří chodí na fotbal pravidelně. Ti, co mají permanentní vstupenku, již jsou cenově zvýhodněni oproti divákům, kteří si kupují jednorázové vstupenky. Cenově zvýhodnit by se mohli takoví fanoušci, kteří zápasy často navštěvují, ale permanentku nevlastní. Toho bychom docílili prodejem balíčků vstupenek, kde by si návštěvníci mohli zakoupit např. pět či deset vstupenek na vybrané zápasy a ty by potom stály o 10 – 20% méně než součet cen jednotlivých vstupenek.

Dále bychom mohli ocenit diváky, kteří navštěvují zápasy na stadionu často například darováním magazínu „Sparta do toho“, který vychází při domácích utkáních. Například za každou pátou návštěvu obdarovat jedince tímto magazínem zdarma.

8.3 Odstranění nedostatků na stadionu

Divácky vnímané nedostatky jsou především v nedostatku míst k parkování, občerstvovacích míst a WC.

Parkovací místa

Parkovací místa by bylo možno vyřešit podzemním parkováním v tunelu Blanka v blízkosti stadionu. Klub dokonce uvažuje o tom, že by krátkodobě kupoval parkovací lístky na tomto parkovišti a ty pak nabízel divákům spolu s koupí vstupenky na fotbalové utkání.

WC

Problém s nedostatkem WC je nejvíce závažný především u vstupu č.1, kde se tvoří největší fronty a kde, při naplnění divácké kapacity stadionu, chybí nejvíce toalet či pisoárů do normy. Klub se snaží tento problém řešit mobilními toaletami, u kterých však nejsou přistavěny umyvadla a přibývá tedy problém nedostatečné hygieny. Klub by potřeboval zrekonstruovat a zvětšit prostory toalet a to na všech místech, kde

doposud toalety jsou. Je však jasné, že toto doporučení je velmi těžko realizovatelné především kvůli omezenému prostoru a finanční náročnosti celého návrhu.

Občerstvovací stánky

U občerstvovacích stánků je největším problémem tvoření front v poločasové přestávce, která nesmí být delší než 15 minut. V ten moment se chtějí všichni fanoušci v co nejkratším čase občerstvit. Problém by mohlo vyřešit přidání občerstvovacích stánků, kterých je ale dle mého názoru dostatek. Vhodnějším řešením by dle mého názoru bylo, při zvýšené divácké návštěvnosti, nabízet občerstvení během hrací doby fanouškům přímo na jejich místech. Hlavně to, které se prodává nejvíce. Pivo, nealkoholické nápoje a klobásy. Především mužská část obecnstva má sledování fotbalu spojeno s pitím piva a požíváním klobásy. Bylo by možné tak uskutečnit na schodech mezi jednotlivými sektory, odkud mají fanoušci stále přehled o tom, co se děje na hrací ploše a nic by jim neuniklo. Samozřejmě by vše muselo být dokonale koordinováno, aby nedocházelo k překážením divákům či jiným nepříjemnostem. Zaměstnanci, by po vyprodání svých malých zásob na schodech mezi sektory chodili pro další zásoby vždy do svých pevných občerstvovacích stánků, kde toho během hrací doby stejně příliš neprodají. Tento návrh, kdyby byl dokonale proveden, by tedy mohl přinést pozitiva oběma stranám.

9 ZÁVĚR

Nejdéle fungující fotbalový klub v ČR, AC Sparta Praha, touto prací názorně poukazuje na fakt, že sportovní značka klubu nemůže spoléhat jen na samotné výsledky týmu. O fanoušky klubu je třeba neustále projevovat zájem, vážit si jejich náklonosti a snažit se je samotné zapojovat do aktivit klubu.

Výrazněji než v letech minulých, se v dnešní době stává fenoménem nosit oblečení klubu a veřejně ukazovat okolí svoji příslušnost k danému sportovnímu klubu. Na to reagují i samotné kluby, které s rostoucím zájmem fanoušků rozšiřují produktovou nabídku ve svých fan shopech.

Hodnota sportovní značky z pohledu vnímání fanoušků je tvořena také úrovní poskytovaných služeb na stadionu, kde klub odehrává své domácí zápasy. Fanoušky vnímané nedostatky na stadionu jsme se našimi návrhy pokusili zmírnit či úplně odstranit.

Pomocí čtyř zkoumaných oblastí můžeme sumarizovat názory fanoušků na námi zvolený fotbalový klub. Povědomí o značce, konkrétně její prvky, znají fanoušci velmi dobře. Jejich povědomí o značce můžeme označit jako nadprůměrné. Fanoušci, kteří se šetření zúčastnili, prokázali také svou vysokou loajalitu. Mnozí z nich se baví o klubu denně a tím, možná i nevědomky, zvyšují hodnotu značky, když rozšiřují informace o klubu. Fanoušci Sparty by doporučili navštívit svým kamarádům či známým domácí zápas Sparty a téměř polovina z dotazovaných navštěvuje domácí zápasy na stadionu již více než šest sezón.

Emocionální asociace, jenž klub ve fanoušcích vzbuzuje, se ukázaly jako pozitivní. Fanoušci vnímají sílu klubu, opírající se o jeho historii, na kterou fanoušci často vzpomínají a poukazují na ni v době neúspěchu, aby svůj tým opět nabudili k lepším výsledkům.

Vedení klubu má o svých divácích na stadionu téměř dokonalé znalosti, které nejspíše získává ze svých vlastních průzkumů. Dokáže téměř přesně odhadnout, kolik diváků zná jejich prvky, jak často diváci nakupují produkty ve fan shopu a také v čem pociťují diváci největší nedostatky při návštěvě domácího utkání.

Fanoušci klubu AC Sparta Praha mají nadprůměrné povědomí o značce, jejich loajalita ke klubu je vysoká, emocionální asociace, které v nich klub vzbuzuje,

jsou vesměs pozitivní a finanční hodnota, kterou jsou ochotni zaplatit za klubem nabízené produktu je stejná, či poněkud nižší než jejich reálná cena.

Na začátku naší práce jsme si stanovili hypotézy, které jsme si chtěli ověřit pomocí dotazníkového šetření diváků. Nyní si tedy můžeme vyhodnotit, zda se hypotézy potvrdily či nikoli.

Hypotéza 1: Nejméně 50% oslovených fanoušků AC Sparta Praha navštěvuje domácí zápasy již 4. sezónu či déle.

Tato hypotéza byla dotazníkovým šetřením potvrzena. Z dotazovaných fanoušků bylo těch, kteří navštěvují zápasy nejméně čtvrtou sezónu, v našem šetření přes 60%.

Hypotéza 2: Nejméně 60% oslovených fanoušků přijde cena na domácí zápasy nejvyšší fotbalové ligy AC Sparta Praha přiměřená.

Přiměřenou cenu na domácí zápasy vnímá v našem dotazníkovém šetření více než 80% fanoušků. I tato hypotéza byla tedy potvrzena.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. AAKER, David A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Maxwell Macmillan International, c1991. ISBN 00-290-0101-3.
2. AAKER, David. *Brand Building – budování značky*. Brno: Computer Press, 2003. 297 s. ISBN 80-7226-8856.
3. *AC Sparta Praha* [online]. [cit. 2017-02-13] Dostupné z URL: <<http://www.sparta.cz/cs/hp.shtml>>.
4. CREAMER, Chris. *TheScore.com* [online]. 2013 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <<http://www.thescore.com/general/news/384631>>.
5. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. ČÁSLAVOVÁ, Eva, VIŠŇEVSKÝ, Andrej. *Identification of Ice Hockey world Championship International sport Event through Brand personality*. In Conference proceeding World Academy of science, engineering and technology, Amsterdam The Netherlands Aug. 04-05, 2016, 18 (8) Part I, EISSN 2010-3778, p. 8-15, h-index 53, i10-index 553.
7. DEBORD, Guy. *Společnost spektaklu*. V Praze: Intu, 2007. 157 s. ISBN 978-80-903355-5-4.
8. DVOŘÁKOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
9. ELLIOTT, Richard; PERCY, Larry. *Strategic brand management*. Oxford: Oxford University Press, 2007. 265 s. ISBN 0199260001, 9780199260003.
10. FAIRCLOTH, James B., CAPELLA, Louis M., ALFORD Bruce L. *The effect of brand attitude and brand image on brand equity*. Routledge Taylor & Francis Group, 2001. 61 - 75s. ISSN 1069-6679.
11. FOJTÍKOVÁ, Veronika. *Marketingový mix ve výrobní firmě: diplomová práce*, Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko – správní fakulta, 2007. 103 s. Vedoucí diplomové práce Alena Klapalová.
12. FREYER, Walter. *Handbuch des Sportmarketing*. Wiesbaden: Forkel Verlag, 1991, 450 s. ISBN 3-7719-6420-2.
13. HAIGH, David. *Oceňování značky a jeho význam*. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2002. 99 s. ISBN 80-7261-073-2.

14. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
15. HEŘMANOVÁ, Eva. *Marketing globální*. Arts Lexikon [online]. 2012 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: http://www.artslexikon.cz/index.php?title=Marketing_glok%C3%A1ln%C3%AD.
16. HESKOVÁ, Marie. *Brand management - Značka jako nehmotné aktivum firmy* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2008 [cit. 2017-02-09]. SAU working papers. ISBN 978-80-87042-18-2. ISSN 1802-2723.
17. HISRIC, Robert D., PETERS, Michael P. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
18. JANČA, Tomáš. *Winnipeg Jets: Případová studie o síle sportovní značky*. SportBiz [online]. 2011 [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2011/11/02/winnipeg-jets-pripadova-studie-o-sile-sportovni-znacky/>.
19. JANČA, Tomáš. *Jak zvýšit marketingovou hodnotu sportovce*. SportBiz [online]. 2012a [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2012/01/31/jak-zvysit-marketingovou-hodnotu-sportovce-uvod-do-prace-se-znackou/>.
20. JANČA, Tomáš. *Proč je image něco jiného než značka a co s tím má společného HC Sparta Praha*. SportBiz [online]. 2012b [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2012/10/16/proc-je-image-neco-jineho-nez-znacka-a-co-s-tim-ma-spolecneho-hc-sparta-praha/>.
21. JINDRA, Martin. *Budování a řízení značky v prostředí: diplomová práce*, Praha: Univerzita Karlova, filozofická fakulta, 2011. 111 s. Vedoucí práce: Helena Lipková.
22. KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring and managing customer – based brand equity. *Journal of Marketing*. January 1993, vol. 57, p. 1-22.
23. KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
24. KNESCHKE, Jana. *Brand není značka*. Marketingové noviny [online]. 2007 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_5161/.
25. KOMÁRKOVÁ, Růžena, RYMEŠ, Milan a VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie trhu*. Praha: Grada, 1998. 160 s. ISBN 80-716-9632-3.
26. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-856-0508-2.

27. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Grada, c2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
28. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
29. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
30. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
31. KÖPPL, Ladislav. *Globální značky na rozcestí*. Marketing & Media [online]. 2003 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <<http://mam.ihned.cz/c1-12222300-globalni-znacky-na-rozcesti>>.
32. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
33. MIKŠOVSKÝ, Jakub. *Jak zvýšit návštěvnost Gambrinus ligy: využití marketingového potenciálu hráčů (1. díl)*. SportBiz [online]. 2012a [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <<http://www.sportbiz.cz/2012/11/12/jak-zvysit-navstevnost-gambrinus-ligy-vyuziti-marketingoveho-potencialu-hracu-1-dil/>>.
34. MIKŠOVSKÝ, Jakub. *Jak zvýšit návštěvnost Gambrinus ligy: využití známých tváří v komunikaci klubů (2. díl)*. SportBiz [online]. 2012b [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <<http://www.sportbiz.cz/2012/11/20/jak-zvysit-navstevnost-gambrinus-ligy-vyuziti-znamych-tvari-v-komunikaci-klubu-2-dil/>>.
35. MORDEN, Anthony. *Elements of marketing*. 2nd ed. Oxford: DP Publications, 1991. 779 s. ISBN 18-709-4170-5.
36. MULLIN, Bernard James; HARDY, Stephen a SUTTON William Anthony. *Sport marketing*. 3rd ed., 2007. ISBN 07-360-6052-9.
37. NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Praha: ISV, 2000. 263 s. ISBN 80-858-6668-4.
38. PITTS, Brenda G – STOTLAR, David K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgatown: Fitness Information Technology, 2007, 417 s. ISBN 1-885693-78-8.
39. PŘIBOVÁ Marie a kol. *Strategické řízení značky*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2000. 147 s. ISBN 80-86119-27-0.
40. RYPÁČEK, Pavel. *Strategic Brand Management – historie, současnost, budoucnost (I.)* Elektronická verze Marketingových novin [online]. 2003a Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?action=view&article_id=1380>.

41. RYPÁČEK, Pavel. *Loajalita - co si pod ní přesně představit?* Marketingové noviny [online]. 2003b [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/>.
42. SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.
43. *Sparta Forever - srdeční záležitost* [online]. 2006 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.spartaforever.cz/ukaz_clanek.php?clanek=651>.
44. SportBiz. *Poněkud nevšední rebranding U.S.Soccer*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <<http://www.sportbiz.cz/2016/03/01/ponekud-nevsedni-rebranding-u-s-soccer/>>.
45. ŠMÍD, Marek. *Je Brand značka? Ano, ale..* Nicemagazine [online]. 2008 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nicemagazine.cz/rubriky/zajimavosti/je-brand-znacka-ano-ale>>.
46. TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
47. TOMKOVÁ, Eva. *Kdo neskáče, není.. - Sonda do psychologie sportovních fanoušků*. Nakladatelství Portál [online]. 2012 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<http://www.portal.cz/casopisy/pd/ukazky/-kdo-neskace--neni/48360/>>.
48. VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
49. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

- Graf 1 Emocionální asociace ke klubu
Graf 2 Vlastnosti klubu dle fanoušků
Graf 3 Spojení jména s klubem
- Obrázek 1 Model syntézy hodnoty značky
Obrázek 2 Vývoj loga U.S. Soccer
Obrázek 3 Současné logo U.S. Soccer
Obrázek 4 Operacionalizace dotazníku
Obrázek 5 Vliv postojů ke značce na její hodnotu (upravený model Aaker (1991) a Keller (1993))
Obrázek 6 Vyjádření vzájemných vztahů pomocí koeficientů
Obrázek 7 Finální model hodnoty značky vycházející z výzkumu
Obrázek 8 Logo Winnipeg Jets 1996 a 2011
Obrázek 9 Logo AC Sparta
Obrázek 10 Barvy AC Sparta Praha ve vlajkových provedeních
Obrázek 11 Maskot AC Sparta
- Tabulka 1 Faktory vymezující sportovní značku
Tabulka 2 Ceny vstupenek a permanentek AC Sparta Praha
Tabulka 3 Ceny vstupenek na zápas Evropské ligy
Tabulka 4 Identifikace respondentů
Tabulka 5 Znalosti prvků značky
Tabulka 6 Znalost organizace
Tabulka 7 Ceny fanoušků na předměty z fan shopu 1
Tabulka 8 Ceny fanoušků na předměty z fan shopu 2
Tabulka 9 Posouzení a návrhy cen fanoušků klubu
Tabulka 10 Nejdůležitější podmínky a nedostatky na stadionu dle fanoušků
Tabulka 11 Loajalita fanoušků ke klubu
Tabulka 12 Počet toalet na stadionu

PŘÍLOHY

Příloha 1 Dotazník vnímání značky sportovního klubu fanoušky

Příloha 2 Rozhovor s marketingovým ředitelem AC Sparta Praha

Příloha 1 Dotazník vnímání značky sportovního klubu fanoušky

Vážení respondenti,

jmenuji se Iveta Navrátilová, jsem studentkou Fakulty tělesné výchovy a sportu (obor management tělesné výchovy a sportu) a také fanynka klubu AC SPARTA PRAHA. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude důležitou součástí mé diplomové práce. Dotazník je anonymní, **má 2 strany** a jeho vyplnění Vám zabere pár minut. Pokud není u otázky uvedeno jinak, vždy prosím zvolte jen **1 odpověď**.

Předem Vám děkuji za pomoc a ochotu při mém výzkumu.

Pohlaví	Věk	Bydliště (aktuální)	Zápasy AC SPARTA PRAHA navštěvuji:
a) muž	a) do 20 let	a) Praha 6/Praha 7	a) každé utkání (domácí i venkovní zápasy)
b) žena	b) 21 – 30 let	b) jiná část Prahy	b) každé domácí utkání
	c) 31 – 40 let	c) periferie Prahy	c) 1 - 3x do měsíce
	d) 41 – 50 let	d) mimo Prahu	d) pouze vybraná utkání (cca 5x za sezónu)
	e) 51 let a více		e) méně než 5x za sezónu

1.) Napište, co se vám vybaví jako první při pojmu AC SPARTA PRAHA?

2.) Napište 2 charakteristické vlastnosti, které dle Vás klub má.

3.) Jaké jméno máte s klubem nejsilněji spojeno?

4.) Uprostřed loga AC SPARTA PRAHA je velké písmeno, víte jaké?

a) ano - napište jej _____

b) ne

5.) Víte, o čem je projekt MY JSME SPARTA?

a) ano – stručně popište _____

b) ne

6.) Znáte hymnu klubu AC SPARTA PRAHA?

a) ano – napište název _____

b) ne

7.) Znáte maskota klubu AC SPARTA PRAHA?

a) ano – stručně popište _____

b) ne

8.) Víte, kolik získal klub titulů ve své historii?

a) ano – napište kolik _____

b) ne

9.) Víte, jaké jsou barvy klubu?

a) ano – napište _____

b) ne

10.) Víte, kdy byla založena organizace AC SPARTA PRAHA?

a) ano – napište kdy _____

b) ne

11.) Jak často nakupujete fanouškovské zboží klubu?

a) nikdy jsem si toto zboží nekoupil/a

b) pouze při výjimečných situacích

c) 1 – 3x za sezónu

d) 4 – 6x za sezónu

e) 7x a vícekrát za sezónu

12.) Ke každému předmětu napište, kolik jste ochotni za něj maximálně zaplatit.

a) replika dresu

b) šála klubu



Otočte na druhou stranu →

c) kšiltovka/kulich _____



d) magnet _____



e) peněženka _____



f) klíčenka _____



g) povlečení



13.) Aktuální cena vstupenky na jednotlivá ligová utkání

Vám připadá:

- a) příliš vysoká
- b) přiměřená
- c) nízká

14.) Napište, kolik jste ochoten/ochotna zaplatit Kč:

- a) za vstupenku na ligové utkání _____
- b) za vstupenku na utkání Evropské ligy _____

15.) Nejdůležitější podmínky stadionu jsou dle Vás:

(Vyberte max. 2)

- a) čistota, komfort
- b) bezpečnost
- c) přehlednost ukazatelů
- d) dostatek parkovacích míst
- e) přístup zaměstnanců
- f) rychlý a plynulý přesun na místo
- g) dostatek WC a občerstvovacích stánků

16.) V čem vidíte největší nedostatky na stadionu AC SPARTA PRAHA při domácích utkáních? (Vyberte max. 2)

- a) čistota, komfort
- b) bezpečnost
- c) přehlednost ukazatelů
- d) nedostatek parkujících míst
- e) přístup zaměstnanců
- f) rychlý a plynulý přesun na místo
- g) nedostatek WC a občerstvovacích stánků
- h) jiné _____

17.) Kolik sezón již navštěvujete utkání AC SPARTA PRAHA?

- a) první sezónu
- b) 2 – 3 sezóny
- c) 4 – 5 sezón
- d) 6 sezón a více

18.) Co ovlivní vaše rozhodnutí účastnit se utkání? (Vyberte max. 2)

- a) cena vstupenky
- b) aktuální forma mužstva
- c) atraktivita soupeře
- d) předpověď počasí
- e) situace ve vedení klubu
- f) jiné _____

19.) Doporučili byste svým přátelům či nejbližším navštívit zápas AC SPARTA PRAHA?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

20.) Jak často se spontánně bavíte se svými kamarády či známými o klubu?

- a) denně
- b) 2 – 3 x za týden
- c) 1 x týdně
- d) 2 – 3 x za měsíc
- e) zřídka
- f) o klubu se nebavíme
- g) jiné _____

Příloha 2 Rozhovor s marketingovým ředitelem AC Sparta Praha

Dne 6.3.2017 jsme si v prostorách Generali Areny, domácího stadionu AC Sparty Praha, povídali s jejím marketingovým ředitelem, Mgr. Tomášek Křivdou o tom, jak řešit nedostatky domácího stadionu, které fanoušci nejvíce vnímají. Dále mi nastínil koncept toho, jak vedení klubu vytváří hodnotu své značky vnímanou fanoušky. Otázky jsou vyznačeny tučně, odpovědi marketingového ředitele potom kurzívou.

1.) Dle dotazníkového šetření s fanoušky se jako problém ukazuje nedostatek občerstvovacích stánků. Jaký je tedy počet občerstvovacích stánků na stadionu?

Na stadionu máme určen počet pokladních míst, ne přímo občerstvovacích stánků. Celkem jsme schopni zajistit maximální kapacitu 55 pokladních míst. Tohoto plného počtu se využívá při „top“ zápasech. Vždy je k dispozici 41 pokladních míst, které jsou pevné a dále je možno doplnit tento počet o 14 mobilních pokladních míst. Některé stánky využívají jedno pokladní místo, některé i třeba čtyři (záleží na velikosti stánku).

Před nedávnem jsme si spočítali, že pokud jde vše podle plánu, jsme schopni na celém stadionu provést až šest tisíc transakcí ve stáncích s občerstvením. V časovém intervalu to vychází na půl minutu na každou transakci, abychom však byli úplně spokojeni, chtěli bychom toto číslo posunout na hranici osmi tisíc transakcí (od otevření bran stadionu až po ukončení zápasu).

2.) Totéž fanoušci vnímají u počtu WC. Jaký je počet WC na stadionu?

Zde musíme vycházet z normy pro sportovní stadiony, která nám určuje počet záchodů pro muže a ženy. Norma určuje na 1000 diváků pro muže 8 pisoárů a 5 toalet, pro ženy poté 5 toalet. Bohužel nám na určitých vchodech do normy záchody chybí. Při vytížených zápasech (kde je překročena kapacita 12 000 diváků), využíváme navýšení o mobilní toalety. Bez těchto mobilních toalet a při úplném naplnění kapacity diváky je totiž situace následující: ideální počet pisoárů je 152 (máme 137), pánských záchodů 95 (máme 46 toalet), dámských záchodů 95 (máme 50). Celkově nám tedy do normy při naplnění stadionu chybí 94 toalet, což je skoro jednou tolik co na stadionu máme. Situaci na jednotlivých vchodech zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 12 Počet toalet na stadionu

	počet diváků	stav			chybí		
		pisoiáry M	toalety M	toalety Ž	pisoiáry M	toalety M	toalety Ž
vchod 1	6 963	30	8	10	26	27	25
vchod 1A	1 492	9	6	6	3	1	1
vchod 2	2 395	25	8	9	0	4	3
vchod 3	2 805	25	8	8	0	6	6
vchod 4	2 696	23	8	8	0	4	4
vchod 5	2 563	25	8	9	0	5	4

Zdroj: Vlastní zpracování

3.) Jaká je kapacita parkovacích míst u stadionu?

Na Letenské Pláni máme k dispozici až tisíc parkovacích míst. Nutno dodat, že se do toho počítají i místa pro autobusy, které využíváme pro svozy fanoušků. Z naší strany trochu cítíme, že problém není ani tak v počtu parkovacích míst jako v problému odbavení. Na tomto parkovišti je pouze jeden vjezd a systém funguje tak, že nejprve se zaplní plocha tvořená asfaltem a poté plocha písková. Jedno auto je na parkovišti zaměstnanci odbaveno za cca 15 vteřin, což vychází na 240 aut na hodinu. Což je v rámci kapacity parkoviště málo.

Problém s parkováním by se nám mohlo podařit vyřešit s vytvořením nového podzemního parkoviště v tunelovém komplexu Blanka poblíž stadionu. Parkoviště by mělo celkově pojmout až 660 míst pro osobní automobily. Z toho však musíme počítat, že část bude vyhrazena pro rezidenty v této městské části. Koncept by mohl být takový, že při zápasech, u kterých se bude počítat s velkou diváckou kapacitou, by klub krátkodobě (na dobu trvání zápasu) zakoupil vhodný počet těchto parkovacích míst. Ty by dále byly fanouškům nabízeny v rámci balíčku spolu s koupí vstupenky. Z našich průzkumů však víme, že více než polovina diváků se na stadion dopravuje městskou hromadnou dopravou.

4. Jakých komunikačních kanálů klub využívá (a v jaké časové frekvenci) pro komunikaci s fanoušky?

Všechny naše komunikační kanály se snažíme rozdělit na dvě skupiny a všech naplno využívat. Rozdělujeme je na digitální a offlinové komunikační kanály. Do digitálních můžeme zařadit vlastní web, newsletter, mobilní aplikace a sociální sítě (Facebook, Instagram...). Mezi offlinové kanály potom komunikaci s fanoušky v zákaznickém centru a pomocí reklamních kanálů (internet, print, TV, rozhlas).

Spíše než využívání přesných časových intervalů se snažíme vždy využívat vhodné komunikační téma (něco nového nebo to, co fanoušky aktuálně zajímá). Momentálně je jako příběh jara použito vybírání nejlepšího zápasu, který se odehrál na domácím stadionu na Letné, jež letos slaví 100 let. K tomu se váže celá kampaň, kde fanoušci sami nominují 4 zápasy a 4 zápasy jsou nominovány interně Spartou. Z těchto 8 zápasů poté vzejde fanoušky zvolený nejlepší zápas, jenž se na Letné odehrál.

5. Jak se klub stará o hodnotu značky vnímanou fanoušky?

Naším aktuálním zaměřením je především snaha o přesah do běžného života, do běžné komunity, ne jenom do té sportovní (fotbalové). Kromě toho, že se snažíme fanouškům zprostředkovávat sportovní zážitky, které si sami nemohou obstarat, např. před zápasem s Karvinou jsme pořádali pro fanoušky Trophy Tour, kde měli možnost vidět trofej pro vítěze Evropské ligy je naším cílem právě proniknout do běžného života. Pořádáme různé charitativní akce, například na podzim došlo k vybírání plyšáků od fanoušků pro děti, které jsou oběťmi či svědky dopravních nehod a jiných krizových situací (připojení ke sbírce městské části Prahy 7). Celkově se snažíme využívat lokality Prahy 7 či Prahy 6 a tím také zvedat její hodnotu, zapojili jsme se například do akce „Uklidíme Prahu 7“. Pro nejmenší občany pořádáme dětský den, drakiádu apod. Dále podporujeme různé neziskové organizace (nadace T. Maxové), domovy pro seniory a také podporujeme organizaci zajišťující pěstounské péče.

Všechny tyto akce či podpory nemají striktně danou určitou frekvenci. V naší marketingové komunikaci se snažíme především využívat vhodných příležitostí, které mohou náš klub posunout blíže k fanouškům či občanům.