

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Návštěvnost na domácích ligových utkáních FK Dukla Praha

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. William Crossan, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Martin Inneman

Praha, 2019

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

V Praze, dne

.....

podpis

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

Mé poděkování patří všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu v této závěrečné práci. Dále děkuji marketingovému oddělení klubu FK Dukla Praha za spolupráci při tvorbě a šíření dotazníku. Především pak mé poděkování patří vedoucímu této práce Mgr. Williamu Crossanovi, PhD. za cenné rady a konzultace v průběhu tvorby této práce.

Abstrakt

- Název:** Návštěvnost na domácích ligových utkáních FK Dukla Praha
- Cíle:** Hlavním cílem této práce je na základě marketingového výzkumu navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení návštěvnosti na fotbalových utkání FK Dukla Praha. Cíl práce je koncipován ve spolupráci s klubem FK Dukla Praha tak, aby mu poskytl cenné údaje o jeho návštěvnicích a jejich spokojenosti s nabízenými službami.
- Metody:** Metodou použitou v této práci je marketingový výzkum. Jeho hlavní část tvořilo elektronické dotazování prostřednictvím dotazníku vytvořeného pro účely této práce. Dotazování bylo dále doplněno polostrukturovaným rozhovorem se zaměstnancem marketingového oddělení FK Dukla Praha.
- Výsledky:** Výsledky tohoto výzkumu odhalily několik možností, kterými by bylo možné zvýšit návštěvnost na domácích utkáních FK Dukla Praha. Jedná se především o zkvalitnění nabízených služeb, přizpůsobení se fanouškům a nabídku speciálních akcí.
- Klíčová slova:** fotbal, diváci, fanoušci, stadion, marketingový výzkum

Abstract

Title: Attendance at home matches of FK Dukla Praha

Objectives: The main objective of this thesis is to find ways of improving attendance at home matches of FK Dukla Praha based on data from marketing research. The goal of the thesis is designed in collaboration with FK Dukla Praha in a way that would provide them valuable data about their fans and their satisfaction with offered services.

Methods: The method used in this thesis is marketing research. Its main part was made up of electronic survey using a questionnaire created specifically for the purposes of this thesis. The survey was supplemented by a semi-structured interview with a member of marketing team of FK Dukla Praha.

Results: The results of this research revealed a few options that would lead to increase in attendance at home matches of FK Dukla Praha. Those options are mainly improving the services offered, adapting to fans and special offers.

Keywords: football, spectators, fans, stadium, market research

OBSAH

1 ÚVOD.....	9
2 CÍLE A ÚKOLY.....	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1 Návštěvnost.....	11
3.1.1 Diváci.....	11
3.1.2 Faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání.....	13
3.1.3 Faktory ovlivňující návštěvnost fotbalových utkání.....	15
3.1.4 Vliv spokojenosti zákazníků na návštěvnost	17
3.1.5 Motivy návštěvnosti.....	18
3.1.6 Vztahy fanoušků a klubu	19
3.2 Zákazník.....	20
3.3 Užítky sportovního utkání	21
3.4 Marketingový výzkum.....	22
3.4.1 Proces marketingového výzkumu.....	23
3.4.2 Druhy výzkumu	26
3.4.3 Metody sběru dat	27
3.4.4 Techniky dotazování.....	28
4 METODIKA PRÁCE	30
4.1 Popis výzkumného souboru	30
4.2 Použité metody	30
4.3 Sběr dat	32
4.4 Analýza dat	32
5 VÝSLEDKY	33

5.1	Statistiky 1. fotbalové ligy v České republice	34
5.1.1	Průměrná domácí návštěvnost	34
5.1.2	Průměrné využití kapacity stadionu.....	37
5.2	Prezentace a analýza výsledků dotazování	39
5.3	Rozhovor o marketingových aktivitách FK Dukla Praha.....	67
5.3.1	Občerstvení	67
5.3.2	Fronty.....	68
5.2.3	MHD	69
5.3.4	Zvýšení návštěvnosti.....	69
5.3.5	Zvýšení sounáležitosti fanoušků s klubem	70
6	SYNTETICKÁ ČÁST	71
7	DISKUZE	75
8	ZÁVĚR	79
	REFERENČNÍ SEZNAM	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

1 ÚVOD

Sport, potažmo fotbal, láká diváky na stadiony po celém světě a pro značnou část sportovních klubů a akcí jsou diváci a fanoušci i nezanedbatelným zdrojem příjmů. Diváci nákupem vstupenek podporují klub přímo, ale také jejich samotná přítomnost na stadionu pomáhá klubu přilákat sponzory, kteří pak přinášejí klubové pokladně finance potřebné pro jeho chod. Nejinak je tomu také v České republice, ačkoliv návštěvnost na zápasech české fotbalové ligy se s návštěvností ve fotbalově vyspělejších státech Evropy nedá příliš srovnávat. Stejně tak, jako se v jiných odvětvích svádí boj o zákazníka mezi konkurenčními firmami, se i mezi fotbalovými kluby svádí boj o zákazníka – diváka. V českém fotbale jsou rozdíly v návštěvnosti u jednotlivých klubů poměrně vysoké a není tedy překvapením, že kluby s horší návštěvností se snaží s tím něco dělat.

Problematika nízké návštěvnosti provází klub FK Dukla Praha již od jeho návratu do nejvyšší soutěže v roce 2011. Pražský klub se navzdory poměrně slušným sportovním výsledkům nedokázal dlouhodobě odpoutat ze dna tabulky ukazující průměrnou návštěvnost v české nejvyšší soutěži. Kromě této nelichotivé statistiky klub hrající na stadionu Juliska propadá i v další, částečně související statistice, která sleduje průměrné využití kapacity stadionu. Obvyklý obrázek z pražské Julisky, tedy stadionu, na kterém Dukla hraje, totiž nabízí pohled na prázdné tribuny. Tato statistika ukazuje, že je na Dukle většinou stále ještě spousta volných míst a dává alespoň teoretickou naději a prostor pro zlepšení návštěvnosti, což je jeden ze současných nejviditelnějších problémů klubu FK Dukla Praha.

Důvod výběru tohoto tématu je tedy celkem prostý, FK Dukla Praha se již nyní snaží přilákat na své zápasy více diváků, ale nemá v podstatě žádnou zpětnou vazbu, která by ukazovala, proč se jí to doposud nedaří. Tato práce si tedy dává za úkol tuto zpětnou vazbu získat, nabyté informace a poznatky klubu poskytnout a navrhnout mu případné možnosti dalšího postupu vedoucího ke zlepšení situace v této oblasti.

2 CÍLE A ÚKOLY

Hlavním cílem této práce je na základě marketingového výzkumu navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení návštěvnosti na fotbalových utkání FK Dukla Praha. Cíl práce je koncipován ve spolupráci s klubem FK Dukla Praha tak, aby mu poskytl cenné údaje o jeho návštěvnicích a jejich spokojenosti s nabízenými službami. Ke splnění cíle je důležité především správně identifikovat příčiny nízké návštěvnosti na domácích utkáních klubu.

Dílčí úkoly této práce, které společně povedou ke splnění hlavního cíle, jsou následující:

- Literární rešerše
- Vytvoření dotazníků
- Vyhodnocení dotazníků
- Prezentace výsledků
- Identifikace příčin nízké návštěvnosti na základě získaných výsledků
- Analýza současných aktivit marketingového oddělení FK Dukla Praha
- Identifikace možných příležitostí na základě získaných výsledků

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V teoretické části této práce jsou popsány pojmy jako jsou návštěvnost a faktory, které jí ovlivňují, diváci nebo užítky fotbalového utkání. V neposlední řadě je zde popsán marketingový výzkum, který je předmětem této závěrečné práce.

3.1 Návštěvnost

Návštěvnost je odvozená od slova navštívit a zjednodušeně vyjadřuje, kolik lidí navštíví určitou akci či místo. Jedná se tedy o konkrétní vyjádření počtu návštěvníků [1]. Jde o jeden ze zásadních ukazatelů popularity akcí, míst, sportů, týmů atd. Vysoká návštěvnost je jedním z hlavních cílů marketingových oddělení profesionálních sportovních klubů, neboť umožňuje generovat příjmy. Kromě příjmů z prodeje vstupenek přináší vysoká návštěvnost i dodatečné finanční příjmy, a to jak přímo prostřednictvím prodeje občerstvení či merchandisingu, tak i nepřímo – například napomáhá uzavření lukrativnějších sponzorských smluv a vyšším příjmům z prodeje televizních práv. [2]

Fanoušci jsou pro sportovní akce a kluby velmi důležití, protože zaručují dlouhodobější podporu svému klubu i v rámci návštěvnosti. Cílem marketingových oddělení klubů by tedy mělo být přilákání diváků na svá utkání a postupnými kroky se snažit u nich vybudovat vztah ke klubu tak, aby se z nich stali fanoušci.

3.1.1 Diváci

Ve sportu je návštěvnost vyjádřena počtem diváků, kteří navštíví danou sportovní akci. Diváci jsou pasivními účastníky sportovní akce a ve většině sportovních odvětví k samotnému sportu neodmyslitelně patří. Ačkoliv se nikdy nepotvrdilo, že by diváci na stadionu měli přímý vliv na výkony týmů [3], fotbalisté v rozhovorech velice často mluví o divácích jako o dvanáctém hráči. Diváky lze rozdělit do dvou hlavních skupin, a to diváky nezaujaté a diváky zaujaté. Nezaujatý divák je takový divák, který

neprojevuje náklonost k jednomu ze sportovců nebo týmů. Naproti tomu zaujatý divák, také nazývaný jako fanoušek, jednoznačně projevuje náklonost jednomu či více sportovcům nebo týmu.

Autoři Smith a Stuart [4] uvádějí 5 základních typů sportovních diváků. Motivace a chování jednotlivých typů diváků zobrazuje tabulka 1:

Tabulka 1: Typy diváků

Typ diváka	Motivace	Chování
Nadšenec	Vyhledává kvalitní výkony	Loajální spíše ke hře než k týmu, ale obvykle může mít i oblíbený tým. Navštěvuje utkání pravidelně - klade důraz na estetiku a dovednosti.
Návštěvník divadla	Vyhledává zábavu a napětí	Jen mírně loajální k týmu. Časté prohry vzbuzují nezájem k týmu. Navštěvuje i jiné zápasy.
Vášnivý přívrženec	Touží po výhrách konkrétního týmu	Loajální jednomu týmu. Jeho loajalita krátkodobě neklesá kvůli špatným výsledkům. Silně ztotožněn s klubem, prožívá jeho úspěchy i neúspěchy.
Následovník vítězů	Touží po výhrách konkrétního týmu	Krátkodobá loajalita. Loajalita ovlivněná úspěchy týmu. Očekává dominanci preferovaného týmu. Pokud se týmu nedaří, podporuje jiný klub nebo tráví čas jinak.
Samotářský přívrženec	Touží po výhrách konkrétního týmu	Loajalita ne vždy vyjádřena v jeho návštěvnosti. Silně ztotožněn, ale svou podporu veřejně nevyjadřuje.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky Smithe a Stuarta [4]

Z této tabulky vychází, že pro kluby je nejvýhodnější, pokud jejich diváci jsou vášnivými přívrženci, neboť ti zůstávají loajální a vyjadřují svou podporu pravidelným navštěvováním utkání a také například nákupem klubových předmětů.

Jiné rozdělení diváků uvádí Sekot [5] v knize Sociologické problémy sportu. Ten rozděluje diváky do čtyř hlavních skupin:

1. Sportovní diváci – pasivní pozorovatelé hry, nejsou ovládnáni týmovou rivalitou
2. Sportovní fanoušci – preferují konkrétní tým či hráče, ztotožňují se s klubem

3. Ultras – skalní fanoušci, aktivně a viditelně podporují klub, zajímá je klubový život
4. Hooligans – násilná skupina, vyhledávají konflikty se skupinami soupeřova klubu

V tomto rozdělení jsou pro klub nejpřínosnější skupiny sportovních fanoušků a ultras, které vyjadřují podporu klubu. Naopak skupina hooligans mnohdy svým chováním na stadionech způsobuje klubům problémy vedoucí k nejrůznějším sankcím. Ve fotbale jsou tyto sankce nejčastěji ve formě peněžních pokut a uzavření části či celého stadionu.

3.1.2 Faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání

Faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání se dle Hansena a Gauthiera dělí do 4 skupin. Jedná se o faktory ekonomické, sociodemografické, faktory atraktivity a faktory ovlivněné ostatními preferencemi [6]. Tabulka 2 ukazuje konkrétní faktory v jednotlivých skupinách:

Tabulka 2: Faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání

Ekonomické faktory	Sociodemografické faktory	Faktory atraktivity	Faktory ovlivněné ostatními preferencemi
Televizní pokrytí utkání v dané lokalitě	Velikost populace v oblasti	Výsledky domácího týmu (výhry-prohry)	Odpolední utkání
Cena sezóních permanentních vstupenek	Etnické složení populace	Počet sportovních hvězd v soupeřově týmu	První čtvrtina sezony
Televizní pokrytí jiné významné sportovní události v čase utkání	Existence sportovních lig pro děti a mládež	Ofenzivní projev domácího týmu (góly, body, střely atd.)	Čistota sportoviště (stadionu, haly)
Cena jednotlivého vstupného		Počet sportovních hvězd v domácím týmu	Chování fanoušků při utkáních
Ceny doprovodných aktivit při utkání		Vyrovnanost obou týmů	Možnosti dopravy na sportoviště
Existence jiných sportovních týmů v oblasti		Výsledky soupeřova týmu (výhry-prohry)	Večerní utkání
Průměrný příjem populace		Role domácího týmu v souboji o 1. místo	Druhá čtvrtina sezony
Alternativní formy zábavy v oblasti		Rivalita obou týmů	Možnost parkování
		Defenzivní projev domácího týmu (obdržené góly, zákroky, bloky atd.)	Neomezený výhled na utkání pro diváky
		Rekordní výkony hráčů soupeřova týmu	Kapacita sportoviště
		Rekordní výkony hráčů domácího týmu	Víkendová utkání
		Speciální události (Dětský den, MDŽ atd.)	Historie domácího týmu
		Postavení domácího týmu v tabulce výsledků	Třetí čtvrtina sezony
			Čtvrtá čtvrtina sezony

Zdroj: Vlastní zpracování na základě tabulky od Hansena a Gauthiera [6]

Při aplikaci uvedených faktorů do českého prostředí a na FK Duklu Praha jsou ekonomické faktory následující. Zatímco televizní pokrytí utkání v dané lokalitě je zaručené, neboť společnost O2 prostřednictvím své O2TV (placené) vysílá živě všechna utkání z nejvyšší fotbalové soutěže, televizní pokrytí jiných významných sportovních událostí je závislé na dané části sezony. Asi nejvýznamnější událostí, která se každoročně v průběhu sezony odehrává, je hokejové mistrovství světa. Nastavené ceny vstupného a doprovodných aktivit jsou u klubu FK Dukla Praha ve srovnání s konkurencí nižší. Tím, že klub pochází z hlavního města Prahy, je dána existence množství alternativních forem zábavy a také konkurence (3 další kluby v nejvyšší soutěži). Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v Praze dosáhla v 1. čtvrtletí roku 2019 hodnoty 41 450 Kč [7].

Pokud zkoumanou lokalitou u sociodemografických faktorů bude Praha, velikost populace činí 1309182 obyvatel [7]. Etnické složení obyvatel je v Praze různorodější než v jiných částech republiky, přesto drtivou většinu tvoří Češi. Existence sportovních lig pro děti a mládež je v Praze samozřejmostí.

Faktory atraktivity jsou vždy závislé na termínu utkání, soupeři a aktuální výkonnosti obou týmů. Pokud se domácímu týmu daří, zpravidla to vede k vyšším návštěvám na jeho utkáních.

Faktory ovlivněné ostatními preferencemi jsou také závislé na termínech utkání, dále pak na chování a preferencích fanoušků či stadionu. Aspekty stadionu, jako jsou parkování, sezení, toalety, kvalita a šíře sortimentu občerstvení, výsledková tabule/obrazovka, ceny a další, mají značný vliv na přitažlivost sportovních událostí [2].

Tomlinson, Buttle a Moores rozdělují faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání na faktory kontrolovatelné managementem a faktory nekontrolovatelné managementem. Jejich výzkum prokázal, že sportovní diváci jsou velmi heterogenní a že existují prokazatelné rozdíly v motivaci u pravidelných a méně častých návštěvníků. Návštěvníci, kteří navštěvují utkání méně často, tak podle zmíněného výzkumu více oceňují "párty" atmosféru na stadionu, občerstvení, možnosti socializace a doprovodný program před utkáním, po něm a o přestávkách. Naproti tomu, ti nejoddanější fanoušci kladou důraz především na samotný výkon a dění na hřišti, což jsou věci managementem nekontrolovatelné. Z těchto zjištění dle výše zmíněných autorů vyplývá, že výkon týmu na hřišti nemá rozhodující význam a že management tak nemůže odůvodňovat špatné finanční výsledky špatnými sportovními výkony, zejména když velkou část diváků přitahují jiné faktory, než jsou sportovní výsledky. [8]

3.1.3 Faktory ovlivňující návštěvnost fotbalových utkání

Faktory ovlivňující návštěvnost fotbalových utkání vychází z faktorů ovlivňujících návštěvnost sportovních utkání. Také fotbalové kluby by měly pro co nejvyšší návštěvnost věnovat pozornost především kvalitě nabízených služeb, emocím

souvisejících se spotřebou služby (utkáni) a asociacím se značkou (klubem). [9] Vliv na návštěvnost mají také stadiony. Stadiony specializované na fotbal dokáží lépe vyhovět potřebám diváků a mají pozitivní vliv na návštěvnost oproti multifunkčním sportovištím, jako jsou atletické stadiony. [10] Na fotbalovou návštěvnost mají dále vliv faktory jako termíny utkání, ekonomika, preference fanoušků či vyrovnanost soutěže. [11] Managementy profesionálních fotbalových klubů by dle Theorodakise měly pochopit, že kvalitní výkony a kvalita hráčů jsou důležitými prvky kvality služeb a jejich produktu. Mají totiž vliv na spokojenost diváků a jejich loajalitu, která se poté odráží v příjmech klubu. [12] Sportovní úseky klubů a jejich marketingová oddělení by tak měly vynakládat společné úsilí k nabízení co možná nejkvalitnějšího jádra i nadstavby produktu (fotbalového utkání), neboť kvalitní produkt je klíčem k vysoké návštěvnosti.

Faktorům ovlivňující návštěvnost utkání v českém fotbalovém prostředí se ve své práci věnoval Marek Šesták, který na základě statistické analýzy určil jednotlivé faktory, které mají na návštěvnost největší vliv. Jeho zjištění ukazují, že diváci se o návštěvě utkání rozhodují na základě současné formy obou týmů a umístění v předchozí sezoně, přičemž pro fanoušky je dle očekávání důležitější forma domácího týmu. Dále z výsledků vyplývá, že pokud se zápas hraje večer, návštěvnost se průměrně o 7 % snižuje. Roli také hraje počasí a vzdálenost mezi oběma týmy. Děšť v den utkání snižuje návštěvnost o 4,8 % a vzdálenost snižuje návštěvnost v průměru o 2,4 % na 100 km. Pravděpodobně zásadní roli hraje atraktivita a reputace hostujícího týmu. Statistiky ukazují, že pokud je hostujícím týmem AC Sparta Praha, tak se návštěvnost zvyšuje o 87 %. SK Slavia Praha zvyšuje návštěvnost o 45 % a mistr z předchozí sezony počet diváků zvyšuje o více než 32 %. Naopak vliv na návštěvnost se nepodařilo prokázat u televizního vysílání daného utkání. Vliv na návštěvnost utkání nemá ani hokejové utkání hrané ve stejný den ve stejném městě či blízkém okolí. [13]

3.1.4 Vliv spokojenosti zákazníků na návštěvnost

Protože zákazníci jsou loajální k poskytovatelům služeb, které je uspokojují, musejí organizace neustále zjišťovat, jak naplnit či předčít očekávání zákazníků. Spokojenost zákazníků je klíčem k udržování a navyšování diváků a loajálních fanoušků navštěvujících sportovní akce. [14] Udržení zákazníka je velice důležité i pro hospodářský výsledek sportovních organizací, a to z toho důvodu, že náklady na získání nového zákazníka jsou až pětkrát vyšší než na udržení stávajícího zákazníka. [15]

Matsuoka tvrdí, že základním předpokladem pro opakování návštěvy u sportovní akce je spokojenost diváka. Dále uvádí, že pro zvýšení frekvence návštěvnosti diváka by marketingové oddělení klubů měly vytvářet, zvyšovat a udržovat sounáležitost (ztotožnění) diváků s týmem. [16] Sutton uvádí několik strategií pro zvýšení ztotožnění diváků s týmem, například častější výskyt hráčů ve veřejných aktivitách, pořádání veřejných sbírek pro dobrou věc, zakládání fanklubů či zasílání newsletterů. [17] Dle Bodeta a Bernache-Assollanta existují 3 skupiny diváků dle míry ztotožnění s týmem – málo, středně a silně ztotožnění. Spokojenost každé z těchto skupin je ovlivněna jinými faktory. Spokojenost málo ztotožněných diváků s týmem například více ovlivňuje pohodlnost sezení, místo na stadionu či samotná kvalita hry. Na druhé straně silně spokojenost ztotožněných diváků je ovlivněna nejen kvalitou hry, ale také výsledkem a dále například přístupem hráčů jejich oblíbeného týmu nebo chováním ostatních fanoušků. [18]

Ze studie Walsmana, Dixona, Rushe a Vermy vychází, že pro spokojenost u loajálních zákazníků je důležité jádro i nadstavba sportovních služeb. Vedle toho u nových zákazníků, kteří se rozhodují, jestli si službu (vstupenku) koupí i příště, hraje roli spokojenost především s jádrem služby. [19]

V profesionálním sportu je pro organizace důležité, aby byl zákazník spokojen. Pokud je totiž zákazník po návštěvě sportovního utkání spokojen s jádrem i nadstavbou poskytnutých služeb, vede to k pozitivnímu vnímání celého produktu. Celková spokojenost zákazníků s produktem či službou pak vede k požadovanému chování v budoucnu – například opakované návštěvě nebo doporučení dalším lidem. [20]

3.1.5 Motivy návštěvnosti

Sportovní zápasy každý týden přilákají na stadiony a do hal tisíce diváků. Slepíčka to přisuzuje především přitažlivosti sportu, která je způsobena napětím z nepředvídatelného vývoje. Prvky jako nepředvídatelný výsledek, dramatičnost a dynamické změny v průběhu hry jsou dle něj hlavními příčinami zájmu diváků. [21]

Lidé vždy sledovali ostatní sportovat a často byli ochotni za tuto možnost i zaplatit. Pro většinu fanoušků sport poskytuje vzrušení v kontrastu s běžným každodenním životem a vyvolává pozitivní emoční stimulace, které jsou nezbytné pro duševní zdraví. Sporty, ve kterých proti sobě soupeří dvě strany (např. fotbal či basketbal), jsou silně přitažlivé pro diváky, kteří se snaží odpočinout si od očekávaného chování daného společenskými rolemi. V těchto sportech jsou totiž vybízeni k projevům fanouškovství, ke kterým patří například hlasité povzbuzování, gesta či jiné fyzické projevy a mohou se tak oprostít od omezenějších rolí rodičů, zaměstnanců a dalších typických rolí. Pro mnohé diváky je tak sledování sportu vítanou možností úniku ze všedního života. [22]

James a Ross mezi důvody, proč se diváci mohou zajímat o sportovní utkání, uvádí například dramatičnost sportu, ocenění fyzických dovedností sportovců či týmové úsilí. Dalšími motivy mohou být zprostředkovaný prožitek úspěchu, potřeba sociální interakce a možnost trávit čas s rodinou a přáteli. [23]

Divácký úspěch fotbalu je dle Černého zapříčiněn jednoduchostí a srozumitelností pravidel, která tak může divákům nahrazovat ztrátu orientace ve společenských poměrech běžného života. Pocit důkladné znalosti fotbalových pravidel jim tak může kompenzovat složitou orientaci v pracovním životě. [24]

Účast na fotbalovém utkání může být z psychologického hlediska motivována uspokojováním určitých potřeb. Návštěva fotbalového utkání může například uspokojovat potřeby sociálního kontaktu a odreagování se. Pro některé diváky je navštěvování fotbalových utkání tradicí a pro jiné zase příležitostí a příjemnou kulisou k pracovním jednáním. [21]

Motivací k návštěvě pro některé diváky může být dle Smithe také potřeba patřit k nějaké skupině. I samotářský člověk se tak při návštěvě sportovního utkání stává členem velké skupiny se společným zájmem, která tuto pomáhá saturovat. [25]

Slepička uvádí, že muži se obecně častěji než ženy zajímají o fyzické činnosti a zábavu dynamického a vzrušujícího charakteru. Muži jsou proto dle něj vždy převažující složkou sportovních diváků. Nejinak je tomu i ve fotbale, který Slepička označuje jako typicky mužský zájem. [21]

3.1.6 Vztahy fanoušků a klubu

Cílem všech sportovních klubů by mělo být přilákat velké množství diváků a zejména pak fanoušků, kteří jsou klubu věrní. Věrní fanoušci totiž klubům generují příjmy tím, že navštěvují zápasy a utrací za produkty a služby. Další výhodou věrných fanoušků je, že často svou oddanost klubu přenášejí na lidi ve svém okolí, především rodinu a přátele. Pro kluby je velice důležité, že věrní fanoušci zůstávají s klubem i v dobách neúspěchů – například při sestupu do nižší soutěže. Sportovní manažeři by se proto měli snažit budovat tuto věrnost a oddanost, například budováním tréninkových center pro mládež, spoluprací s regionálními institucemi (např. školy a školky) nebo obecnou propagací sportu ve společnosti. [26] Toto tvrzení platí především u méně úspěšných klubů, neboť úroveň ztotožnění jejich fanoušků je více závislá právě na obecném sportovním zapojení a méně závislá na výkonech týmu. [27] Kromě toho by sportovní kluby měly budovat úzké spojení se svými fanoušky a měly by brát v úvahu jejich potřeby, touhy a postoje.

Pro sportovní manažery je důležité vědět, jak mají reagovat při negativních událostech, jako mohou být špatné sportovní výsledky vedoucí až k pádu do nižší soutěže. K vytváření pozitivního a blízkého vztahu fanoušků ke klubu mohou sloužit například aktivity customer relationship managementu (CRM, řízení vztahu se zákazníkem). Kluby mohou také spolupracovat s komunitami fanoušků a nabízet příležitosti ke vzájemnému kontaktu s hráči a zástupci klubu. Kromě toho mohou kluby při rozhodování o budoucnosti klubu své fanoušky požádat o názor. U fanoušků

to pak může vyvolat pocit, že si jich klub cení a že klub bere jejich názory vážně. Je důležité si uvědomit, že s koncem sezony rozhodně nekončí vztah fanoušků s klubem. Sportovní kluby by tak měly svým fanouškům nabízet možnost žít se svým klubem i v období po skončení sezóny. [26]

3.2 Zákazník

Zákazníkem se stává každý, kdo určitou formou zaplatí za zboží či službu, aby získal užitek spojený s jeho vlastnictvím nebo spotřebou. Zákazník tedy stojí na jedné straně směnného obchodu. Zákazníky mohou být nejen jednotlivci, ale také domácnosti či celé organizace. [28]

Pro organizace je v konkurenčním prostředí nejdůležitější, aby jejich zákazníci byli spokojení. K tomu, aby organizace mohly uspokojovat přání a potřeby stávajících i potenciálních zákazníků, je důležité vědět o nich co nejvíce. Ke zjišťování přání, potřeb, motivů a názorů zákazníků se používají pravidelné výzkumy. Zákazníci i jejich potřeby a preference se v čase neustále mění, proto je potřeba tyto výzkumy opakovat a přizpůsobovat své strategie těmto změnám. Aby organizace uspěly, musí svou nabídku vytvářet a upravovat na základě zjištěných informací od stávajících i potenciálních zákazníků. Cílem společností by vždy mělo být vyjít vstříc zákazníkům, nikoliv jim vnucovat určité názory na službu či produkt. [29]

Foster uvádí, že: *„Zákazníci jsou pro firmu smyslem práce. Tím, že je personál obsluhuje, prokazuje jim laskavost – naopak zákazníci prokazují laskavost dané firmě tím, že jí dávají možnost je obsluhovat. Zákazníci určují, která firma bude úspěšná.“* [30, s. 1]

V diváckém sportu si návštěvník prostřednictvím koupě vstupenky nekupuje jen samotný vstup na utkání, ale celé sportovní utkání jako produkt se všemi jeho užitky.

3.3 Užítky sportovního utkání

Nákupem vstupenky si divák kromě vstupu na stadion kupuje i všechny další užítky, které s sebou návštěva sportovního utkání přináší. Čáslavová ve své knize Management a marketing sportu uvádí následující užítky fotbalového utkání pro přímého diváka:

- Sportovní výkon
- Stadion
- Bezpečnost
- Doprovodný program
- Doprovodné služby
- VIP služby

Tyto uvedené užítky lze použít i ze strany organizací pro podporu prodeje a zvyšování účasti na přímém diváctví. [31]

Sportovní výkon představuje hlavní užitek, který si divák prostřednictvím vstupenky kupuje. Přináší s sebou napětí a nejistotu výsledku, která je dána samotnou povahou sportu. Jedná se také hlavní užitek podporující diváckou účast.

V dnešní době hrají důležitou roli i stadiony a jejich parametry. U stadionu se dají posuzovat parametry jako lokace a přístupové možnosti, technické parametry a vybavenost stadionu, hlavní tribuna a čistota stadionu.

Bezpečnost je velice důležitá pro všechny fotbalové kluby ve světě i u nás. Pokud by se totiž diváci na stadionu cítili v ohrožení, s největší pravděpodobností by utkání přestali navštěvovat. Zajištění bezpečnosti má za úkol obvykle pořadatelská služba ve spolupráci s policií. Bezpečnosti na stadionu musí být přizpůsobeny i samotné parametry stadionu, jako jsou rozdělené sektory, únikové východy a další.

Doprovodný program se rozděluje na aktivity před utkáním, během utkání, v poločase a po utkání. Jde o aktivity s cílem zabavit diváky i jiným způsobem než samotným děním na hřišti, zejména v časových intervalech, kdy samotná hra neprobíhá.

Mezi doprovodné služby patří zejména stánky s občerstvením a suvenýry. Jejich hodnocení závisí především na kvalitě a šíři nabízeného sortimentu, na rychlosti a kvalitě obsluhy a na výši cen. Do doprovodných služeb lze řadit i distribuce či prodej tištěného magazínu.

VIP služby jsou nabízené zejména partnerům klubu jako jedna z protislužeb za poskytnuté finanční a hmotné prostředky a zahrnují například VIP prostory s vyšším komfortem sezení a kvalitním výhledem, parkování na stadionu a občerstvení. [31]

3.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je důležitou součástí každého podnikání již spousty let. Je to dáno především tím, že pokud chtějí být podnikatelé úspěšní, je potřeba dobře znát své zákazníky a jejich zvyky a preference. Existuje mnoho definic marketingového výzkumu, přičemž dostatečnou vypovídající jsou následující tři definice:

První definici uvádějí autoři Tull a Hawkins a zní následovně: „*Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.*“ [32, s. 5]

Druhou definici, která doplňuje a rozšiřuje předchozí uvedenou definici, uvádějí autoři McDaniel a Gates: „*Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.*“ [33, s. 6]

Tyto dvě definice ještě jinými slovy rozšiřuje definice, kterou uvádí Philip Kotler ve své knize *Moderní Marketing*, a která zní: „*Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.*“ [34 s. 406]

Jak je z výše uvedených definic patrné, většina autorů definuje marketingový výzkum podobným způsobem, přičemž jde hlavně o získání informací potřebných k dalšímu

rozhodování a vedoucích k lepším výsledkům. Zkráceně je tedy možné marketingový výzkum definovat jako výzkum, který pomáhá lépe poznat zákazníky nebo prostředí, a tím dosahovat lepších podnikatelských výsledků.

3.4.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu se dle Foreta skládá z pěti dílčích kroků [35], konkrétně:

- Definování problému a cílů výzkumu
- Sestavení plánu výzkumu
- Shromáždění informací
- Analýza informací
- Prezentace výsledků

Kozel uvádí, že lze marketingový výzkum rozdělit do dvou etap, a to konkrétně na etapu přípravnou a etapu realizační [36]. Do přípravné etapy patří první dva výše zmíněné kroky a do realizační etapy patří zbývající tři kroky.

3.4.1.1 Definování problému a cílů výzkumu

Správné definování problému je jednou z nejdůležitějších částí výzkumu, neboť pokud není problém přesně definován, může výzkum přinést úplně jiné výsledky než ty požadované nebo se výrazně prodražit. Foret tvrdí, že problém by neměl být definován příliš obecně nebo naopak příliš úzce [35]. Zadavatel výzkumu by se ale neměl nechat zaslepit na první pohled jasnými příznaky problému a připustit si i jiné alternativní příčiny problému, neboť by se pak mohlo stát, že budou nesprávně určeny cíle výzkumu.

Na definování problému bezprostředně navazuje určení cílů výzkumu. Počet cílů by měl být přiměřený, protože příliš úzké vymezení cíle může přehlédnout důležité alternativy a příliš široké vymezení přináší zbytečné náklady. Jak uvádí Foret, cíle výzkumu

se liší v závislosti na typu výzkumu a jsou vyjadřovány tzv. programovými otázkami, které by měly jasně definovat, co má výzkum zjistit [35].

Při každém novém výzkumu by mělo panovat přesvědčení, že se novým výzkumem získají informace hodnotnější než ty, které jsou do té doby dostupné, a že jejich přínos bude vyšší než náklady vynaložené na jejich získání.

3.4.1.2 Sestavení plánu výzkumu

Plán výzkumu zakončuje přípravnou část výzkumu a je velmi důležitou částí samotného procesu, neboť říká, jak přesně bude výzkum probíhat. Na základě plánu pak dojde k vlastnímu rozhodnutí o tom, zda bude výzkum vůbec uskutečněn. Samotný plán by měl podle Kozla [36] obsahovat tyto informace:

- Typy údajů, které budou shromážděny
- Způsob jejich sběru
- Metody jejich analýzy
- Rozpočet výzkumu
- Stanovení přesných specifických úkolů jednotlivým pracovníkům
- Vypracování časového harmonogramu činností
- Kontrolu plánu

Plán výzkumu tedy říká, jaké informace, jakým způsobem a odkud budou získávány a jak s nimi po jejich získání naložit. Slouží jako významný kontrolní nástroj i v průběhu samotného výzkumu, protože je podle něj možné sledovat, zda výzkum probíhá v rámci požadavků.

Součástí plánu je také kontrola plánu samotného, která probíhá většinou pomocí předvýzkumu, také nazývaného jako pilotáž. Pilotáž probíhá tak, že dohodnuté metody a techniky jsou po připravení pro samotný výzkum předloženy menší skupině respondentů, na kterých se otestuje, zda výzkum plní to, co se od něj očekává. Zároveň se u respondentů v pilotáži pozoruje jejich reakce a zjišťuje, jestli nemají k výzkumu nějaké připomínky nebo zajímavé postřehy.

3.4.1.3 Shromažďování informací

Tímto krokem se marketingový výzkum přehupuje do etapy realizace výzkumu. V tomto kroku dochází k samotnému sběru informací z již existujících zdrojů, tzv. sekundárních dat, nebo od nových respondentů (primárních dat) a projeví se zde, jestli jsme předchozí kroky učinili správně a poctivě. Kozel uvádí, že sekundární data většinou pro potřeby nových výzkumů nejsou dostačující, a proto také tato fáze výzkumu bývá tou nejnákladnější, což je zapříčiněno zapojením nových spolupracovníků [36]. V závislosti na zvolených metodách výzkumu se bude jednat o pozorovatele, tazatele, moderátory, operátory a jiné. Aby bylo možné získat správné a žádoucí údaje, musí být spolupracovníci dobře instruováni o metodách výběru respondentů a o konkrétních postupech ve sběru informací. Zadavatel výzkumu by měl pro tyto pracovníky, kromě jejich samotné organizace, zajistit i dostatečný informační servis a materiální vybavení. V zájmu zadavatele je také kontrola těchto spolupracovníků, protože pokud nebudou svou práci odvádět poctivě a dle daných požadavků, může to vést k získání nepřesných informací, které by mohly znehodnotit celý výzkum. V závislosti na typu výzkumu je využito jedné ze tří základních metod sběru dat – pozorování, dotazování a experiment.

3.4.1.4 Analýza informací

Ještě před samotnou analýzou informací by měly být zkontrolovány nashromážděné údaje a takové, které se ukáží jako nežádoucí, by měly být ze souboru vyřazeny. S těmito nežádoucími údaji je možné se setkat tehdy, pokud jsou vyplněné dotazníky neúplné, obsahují logické chyby nebo přílišné množství neutrálních odpovědí.

Pro ulehčení analýzy sesbíraných dat se zpravidla provádí tzv. kódování dat, tedy převedení sesbíraných dat do takové podoby (nejčastěji číselné), aby k jejich zpracování bylo možné využít počítačového softwaru.

3.4.1.5 Presentace výsledků

Kozel uvádí, že výsledkem celého procesu by mělo být dosažení takových výsledků, které splňují vytyčené cíle a odpovídají na výzkumný problém. Na prezentaci zjištěných výsledků stojí hodnocení celého výzkumu, protože právě s prezentací závěrů je seznámen zadavatel, který poté může hodnotit přínos celého výzkumu. Výsledky bývají prezentovány většinou prostřednictvím písemné závěrečné zprávy. Ta by měla být stručná a dostatečně výstižná, tak aby nezahltila zadavatele údaji, které nejsou příliš podstatné pro samotné řešení problému, ale zároveň dostatečně odpovídala vytyčeným cílům. Součástí závěrečné zprávy bývají tabulky a grafy, které slouží k lepšímu a přehlednějšímu zobrazení výsledků. Vedle písemné zprávy se může objevovat také ústní prezentace výsledků, která bývá doplňujícím nástrojem prezentace písemné a pomáhá lépe dovysvětlit obtížné části výzkumu. [36]

3.4.2 Druhy výzkumu

Jedno z rozdělení, které uvádí Foret je rozdělení podle využívaných dat. Některé výzkumy využívají již dříve sesbíraná a dostupná data, která byla například získána k podobnému účelu a jsou aplikovatelná i pro výzkum, který jich využívá. Taková data nazýváme sekundární data. Naproti tomu primární data jsou ta data, která jsou získána nově a konkrétně za účelem řešení daného výzkumného problému. [35]

Dalším základním dělením výzkumů, které uvádí Kozel [36] je dělení na:

- Kvalitativní výzkum
- Kvantitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se snaží získat odpovědi na otázky „Jak?“, „Proč?“. Hledá motivy, příčiny, souvislosti mezi jevy. Pracuje více s abstraktními informacemi, a proto je zde větší míra nejistoty a často je potřeba využít psychologickou interpretaci. Využívají se k tomu např. individuální hloubkové či skupinové rozhovory. Většinou se pracuje s menším počtem respondentů.

Kvantitativní výzkum zjišťuje odpovědi na otázku „Kolik?“ (kolik spotřebitelů, zákazníků nebo domácností má určitý názor nebo se chová nějakým způsobem). Mezi standardní analýzy kvantitativního výzkumu patří zjišťování znalosti značky, penetrace (kolikrát si daný výrobek / služby koupili), vybavenost určitými předměty, spotřební deník (zaznamenávání nákupních aktivit) a komoditní omnibusy (jednomu dotazovanému je položen soubor otázek od různých zadavatelů).

3.4.3 Metody sběru dat

Foret uvádí, že v marketingovém výzkumu existují 3 základní metody sběru dat [35], konkrétně:

- Pozorování
- Experiment
- Dotazování

Pozorování je jedním ze způsobů, jak získat primární informace. Pozorování provádí vyškolení pozorovatelé, kteří sledují chování a reakce pozorovaných. Mělo by probíhat bez aktivní účasti pozorovaných, tedy že by pozorování neměli být ovlivňováni pozorovateli, protože to by mohlo vést k nepřirozeným reakcím, a tedy zkresleným výsledkům celého pozorování. Základní dělení pozorování je dělení na zjevné a skryté. Skryté pozorování využíváme tehdy, pokud by byla pozorovaná skutečnost zjevnou přítomností pozorovatele narušena.

Experiment podle Foreta „*sleduje vliv jednoho jevu (nezávisle proměnná) na druhý (závisle proměnná), a to v nově vytvořené situaci. Usilujeme o zachycení reakcí na novou situaci a hledáme vysvětlení tohoto chování.*“ [35, s. 48] Experimenty se dělí do dvou hlavních skupin – experimenty laboratorní a experimenty terénní (přirozené).

Dotazování bývá nejvyužívanější metodou sběru dat v marketingových výzkumech. Foret uvádí, že „*se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaným (respondentem).*“ [35, s. 32] Tento kontakt může být přímý, bezprostřední jako například u písemného

dotazování nebo naopak zprostředkovaný tazatelem, například u telefonického dotazování.

3.4.4 Techniky dotazování

V současné době se rozlišují tyto 4 základní techniky dotazování:

- Osobní dotazování
- Telefonické dotazování
- Písemné dotazování
- Elektronické dotazování

Srovnání těchto čtyř technik z hlediska náročnosti, nákladů, návratnosti a dalších kritérií ukazuje tabulka 3 od Kotlera [34, s. 413].

Tabulka 3: Srovnání metod sběru dat

	Pošta	Telefon	Osobní kontakt	Internet
Pružnost	malá	dobrá	výborná	přiměřená
Množství získatelných údajů	dobré	přiměřené	výborné	dobré
Kontrola nad osobním vlivem tazatele	výborná	přiměřená	malá	výborná
Kontrola vzorku	přiměřená	výborná	přiměřená	přiměřená
Rychlost získání údajů	malá	výborná	dobrá	výborná
Response rate	malá	dobrá	dobrá	malá
Náklady	dobré	přiměřené	malé	výborné
Rámec vzorku	dobrý	výborný	přiměřený	malý

Zdroj: Kotler, P., Moderní marketing: 4. Evropské vydání [34]

Každá z metod přináší své výhody i nevýhody. Písemné dotazování přináší tu výhodu, že respondent není ovlivněn osobou tazatele a má na vyplnění dotazníku libovolnou dobu. Nevýhodou této metody je pak malá návratnost a pružnost. Telefonické dotazování, stejně jako osobní dotazování mají vysokou návratnost a kontrolu

nad vzorkem, jsou však časově náročné a kvůli častému zapojení více tazatelů také nákladné. V současnosti asi nejrozšířenější metodou je metoda elektronického dotazování, která má nejnižší náklady a umožňuje rychlé získání údajů. Nevýhodou této metody je však poměrně malá kontrola nad tím, kdo je skutečným respondentem.

4 METODIKA PRÁCE

Ve výzkumu, který byl proveden v této diplomové práci, byly zjišťovány příčiny nízké návštěvnosti na domácích utkáních FK Dukla Praha prostřednictvím dotazníkového šetření především mezi fanoušky klubu. Výsledky dotazování byly následně použity na zhodnocení marketingových aktivit klubu, které byly zjištěny prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem marketingového oddělení FK Dukla Praha. Konkrétní metody a postupy, které jsou použity v této práci a na jejichž základě byly získány výsledky výzkumu, jsou popsány v této kapitole.

4.1 Popis výzkumného souboru

Výzkum byl zaměřen na fanoušky klubu FK Dukla Praha, kteří odpovídali na otázky týkající se důvodů k navštěvování domácích zápasů 1. fotbalové ligy, či naopak k jejich nenavštěvování. Prvotní filtrační otázkou se respondenti rozdělili do dvou hlavních skupin, a to skupinu, která zápasy navštěvuje, a skupinu, která na zápasy nechodí. U jednotlivých skupin byly následně zjišťovány jejich důvody a názory, které jsou interpretovány a analyzovány v pokračování této práce. K zajištění relevantních respondentů bylo využito spolupráce s marketingovým oddělením klubu FK Dukla Praha, respektive jeho komunikačních kanálů.

Rozhovor byl veden 23. 7. 2019 se členem marketingového oddělení klubu FK Dukla Praha, který má úplné a konkrétní informace o marketingových aktivitách prováděných klubem. Ze tříčlenného týmu, jenž se marketingu v klubu věnuje, byl zvolen specialista na multimédia, který má na starosti veškerá multimédia a obsahovou tvorbu, Ing. David Inneman, ke kterému má autor práce nejsnazší přístup.

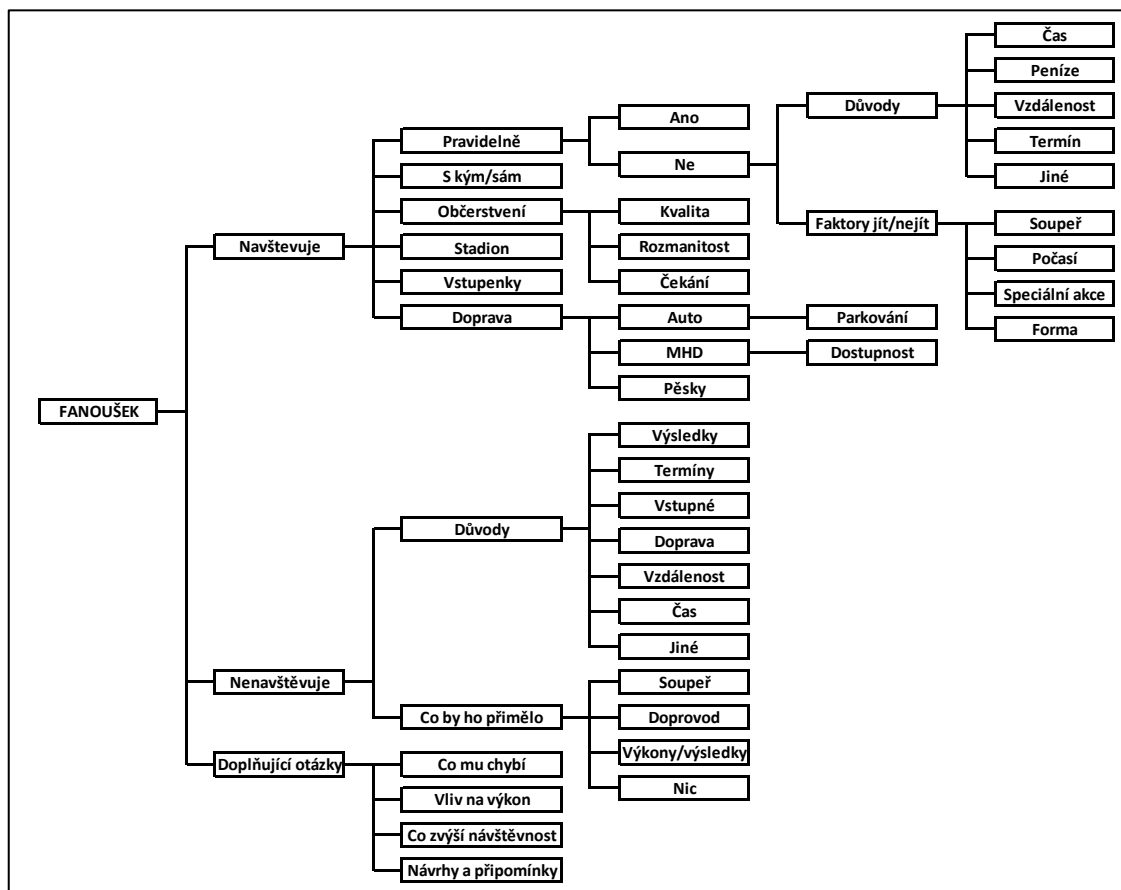
4.2 Použité metody

Prostřednictvím prezentace sekundárních dat (statistik) je identifikován problém, k jehož řešení bylo nezbytné získat další informace. Ačkoliv existují výzkumy

na podobné téma, po konzultaci s vedením FK Dukla Praha bylo rozhodnuto, že nespĺňují účel, který by vedl k dosažení cílů této práce a bylo tedy potřeba získat data nová (primární). Závěrečná práce se opírá především o názory fanoušků klubu FK Dukla Praha, bylo tedy důležité zvolit vhodnou metodu k jejich sběru. Pro účely zjištění názorů byl použit kvantitativní výzkum.

Zvolenou metodou sběru dat bylo dotazování, které se jeví jako nejvhodnější metoda právě na získávání názorů dotazovaných. Ve spolupráci s marketingovým oddělením FK Dukla Praha byl vytvořen dotazník zjišťující potřebné údaje. Prvním krokem při tvorbě dotazníku bylo vytvoření operacionalizace, která vedle k vytvoření jednotlivých otázek. Již upravenou operacionalizaci je možné vidět na obrázku 1.

Obrázek 1: Operacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Zkonstruovaný dotazník nebyl vyzkoušen prostřednictvím pilotáže, byl však několikrát konzultován s marketingovým oddělením FK Dukla Praha a upraven na základě jejich připomínek. Šíření dotazníku probíhalo elektronicky, a to především protože se jedná rychlé, levné a snadné řešení pro sběr velkého množství dat.

Druhou použitou metodou v této práci byl polostrukturovaný rozhovor. Základní strukturu a podklad pro rozhovor poskytl dokument o marketingových aktivitách klubu od Ligové fotbalové asociace věžící se k ceně Lukáše Příbyla, který obsahuje stručný popis marketingových cílů a aktivit pro jejich splnění.

4.3 Sběr dat

Sběr dat probíhal s pomocí FK Dukla Praha, kdy byl pro elektronické dotazování vytvořen dotazník pomocí Formulářů Google a šířen přes oficiální klubový facebookový profil a klubový web. Sběr dat probíhal od 7. května 2019 a poslední respondent vyplnil dotazník 17. června. Následně došlo k zastavení příjmu nových odpovědí a přistoupení k dalšímu kroku, jímž byla analýza získaných dat.

4.4 Analýza dat

Po shromáždění výsledků byly výsledky exportovány do tabulky, ze které jsou patrné jednotlivé odpovědi všech respondentů na všechny otázky. K hodnocení výsledků jednotlivých otázek byly porovnávány především četnosti uvedených odpovědí. U některých otázek pak byla vypočítána průměrná hodnota, která představuje snadné hodnocení jedním číslem. Vyhodnocené výsledky byly následně upraveny do grafické a slovní podoby a jsou prezentovány v kapitole 5.

5 VÝSLEDKY

Tato část práce obsahuje uvedení dostupných statistik a prezentaci a analýzu informací získaných v rámci výzkumu. Výsledky výzkumu byly získány prostřednictvím elektronického dotazníku šířeného mezi fanoušky a hloubkového interview se členem marketingového oddělení FK Dukla Praha.

V první části jsou uvedeny statistiky nejvyšší české fotbalové soutěže, které jednoznačně potvrzují problém s návštěvností, se kterým se FK Dukla Praha potýká.

Druhá část výsledků prezentuje výsledky kvantitativního provedení prostřednictvím elektronického dotazování mezi fanoušky FK Dukla Praha. Poté, co už dlouhou dobu nepřibývaly nové odpovědi, byl sběr dat prostřednictvím dotazníku ukončen.

Hloubkový rozhovor byl veden s jedním z tříčlenného marketingového týmu FK Dukla Praha, Ing. Davidem Innemanem, který má na starosti multimédia a obsahovou tvorbu. Jako vodítko pro rozhovor sloužil dokument LFA (Ligová fotbalová asociace) věžící se k ceně Lukáše Příbyla, která se od roku 2012 každoročně uděluje klubu, který v rámci svých marketingových a komunikačních aktivit nejlépe pracuje se svoji fanouškovskou základnou. Pro úplnost informací je třeba zmínit, že Dukla se v této anketě v sezoně 2018/2019 umístila na čtvrtém místě. První tři příčky obsadili Sparta, Slavia a Plzeň.

Analytická část je tedy rozdělena do dvou částí, a to části s prezentací a analýzou výsledků dotazování a prezentaci poznatků a závěrů získaných prostřednictvím hloubkového interview.

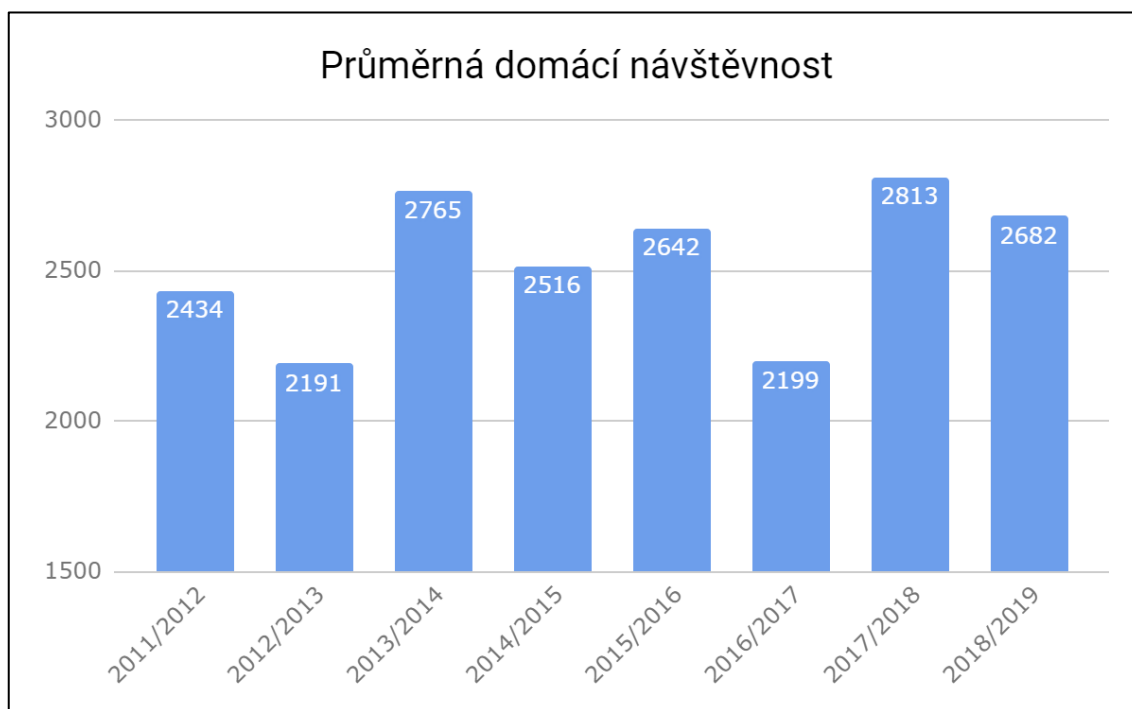
5.1 Statistiky 1. fotbalové ligy v České republice

Statistiky použité v této práci jsou od sezony 2011/2012, tedy od sezony, ve které se FK Dukla Praha po mnohaleté odmlce opět představila v tuzemské nejvyšší fotbalové soutěži. Podrobné statistiky v české nejvyšší soutěži spravuje od roku 2013/2014 společnost InStat, některé údaje z předchozích sezon tedy nemusí být přesné a oficiální. Tyto statistiky jsou publikovány, průběžně aktualizovány a doplňovány na oficiálních stránkách ligy. Celkem se tedy jedná o data z osmi sezon, ve kterých Dukla působila v české nejvyšší soutěži.

5.1.1 Průměrná domácí návštěvnost

Průměrná domácí návštěvnost je pravděpodobně nejvíce vypovídající ukazatel návštěvnosti. Průměrná domácí návštěvnost je součet všech návštěv na domácích zápasech vydělená počtem domácích utkání v celé sezoně. Průměrná domácí návštěvnost FK Dukla Praha v jednotlivých sezonách je zobrazena na grafu 1.

Graf 1: Průměrná domácí návštěvnost



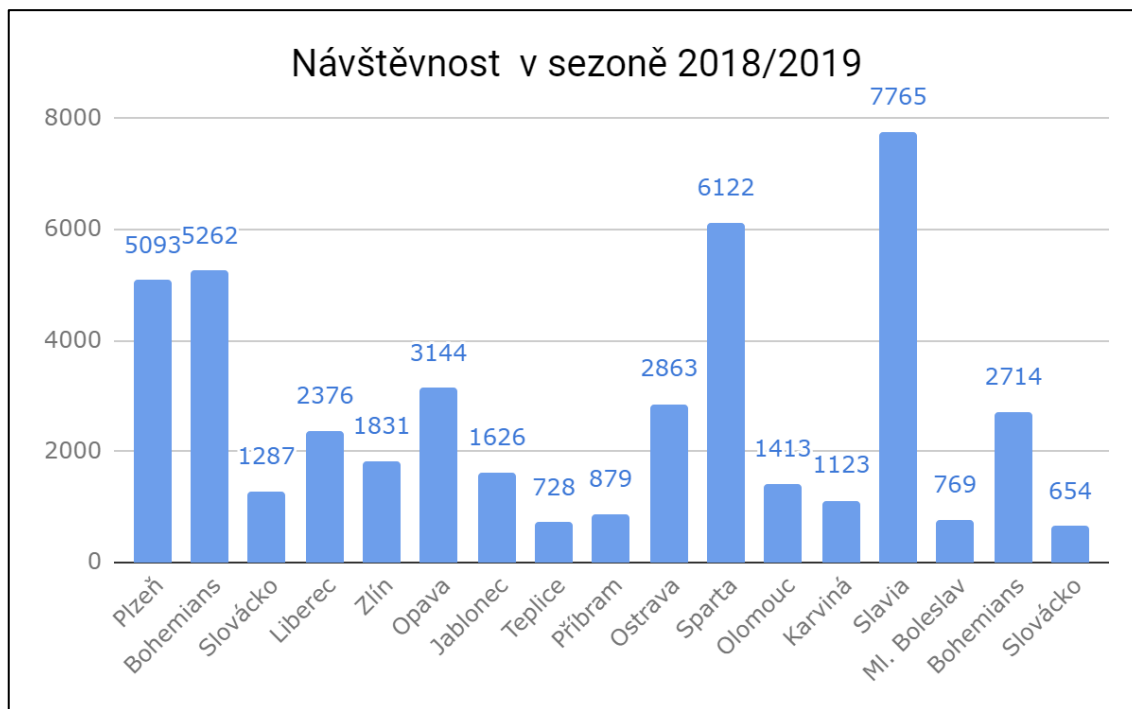
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z fortunaliga.cz [37]

Z grafu je patrné, že se průměrná domácí návštěvnost na ligových utkáních FK Dukla Praha ve zkoumaných sezonách pohybuje mezi dvěma a třemi tisíci. S výjimkou sezony 2013/2014, kdy byla průměrná domácí návštěvnost na zápasech Dukly 2765 diváků, se s těmito výsledky umístila na úplném chvostu průměrné návštěvnosti celé ligy [37]. V již zmíněné sezoně 2013/2014 stačil tento počet jen na předposlední místo před klubem 1. SC Znojmo FK, přičemž Znojmo bylo nuceno hrát své domácí utkání na zapůjčeném a více než 50 kilometrů vzdáleném stadionu v Brně [38].

Ukazatel průměrné domácí návštěvnosti je u FK Dukla Praha ovšem zkreslující, a ne zcela zobrazuje reálnou situaci. Tento fakt je dán tím, že některé zápasy, zejména proti pražským soupeřům, jsou navštěvovány z větší části fanoušky soupeřů. Ve všech zápasech v sezoně 2018/2019, snad s výjimkou toho s Libercem, ve kterých Duklu navštívilo více než 2000 diváků, se na Julisce představil tým s vyhlášenou a početnou

fanouškovskou základnou. Situaci dokládá graf 2, který ukazuje návštěvu na jednotlivých utkáních v sezoně 2018/2019.

Graf 2: Návštěvnost v sezoně 2018/2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě statistik FK Dukla Praha [39]

Na grafu 2 lze vidět, že průměrnou domácí návštěvu zobrazené sezony (v sezoně 2018/2019 činila průměrná domácí návštěvnost 2682 diváků) se podařilo překonat pouze v sedmi utkáních z celkových sedmnácti. Tři největší návštěvy byly dosaženy právě proti pražským soupeřům – Slavii, Spartě a Bohemians. Čtvrtá nejvyšší návštěva v sezoně přišla na utkání s Plzní, kterou na zápasy v Praze pravidelně doprovází početná výprava fanoušků. Další utkání, která se svou návštěvností zásluhou hostujících fanoušků dostala mírně nad sezonní průměr, byla utkání s Opavou a Ostravou, za kterými do Prahy vyráží jejich příznivci pravidelně. Poslední zápas, který se ještě těsně vyšplhal nad průměr byl zápas nadstavbové části ve skupině o udržení

s Bohemians, který sice měl potenciál přilákat více fanoušků, avšak samotný kontext zápasu návštěvě příliš nepomohl.

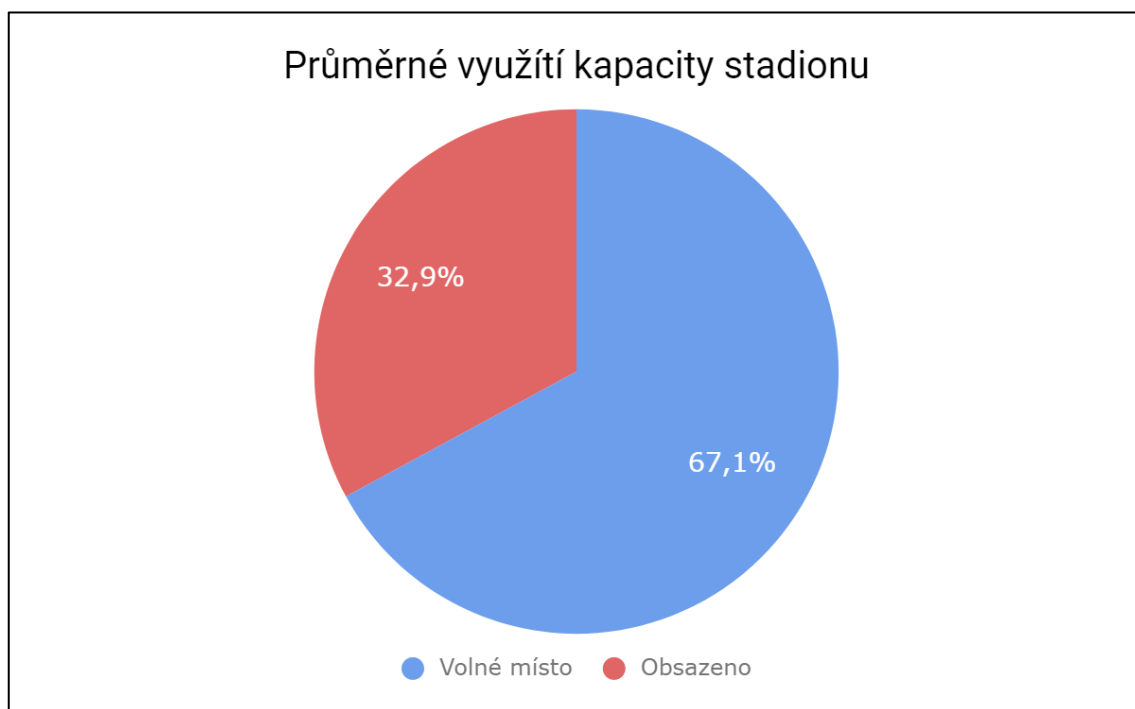
Pokud bychom odečetli 4 zápasy s nejvyšší návštěvou, kde obecnostvo prokazatelně tvořili z větší části fanoušci soupeře (Slavia, Sparta, Bohemians, Plzeň) odečetli, dostali bychom se na průměr 1647 diváků na zápas, což lépe ilustruje skutečnou návštěvnost na zápasech Dukly. Nepočítaje již výše zmíněné 4 zápasy, byla nad tento “očistěný” průměr návštěva vyšší jen v pěti případech ze třinácti (Liberec, Oprava, Ostrava a Bohemians). Ve čtyřech případech se návštěva dokonce nevyšplhala přes 1000 diváků (Teplice, Příbram, Mladá Boleslav a Slovácko).

Podobného čísla bychom dosáhli i kdybychom použili medián, který pro tento soubor hodnot, tedy návštěv v sezoně 2018/2019, činí 1831 diváků, což byla návštěva na utkání 10. kola, kdy se na Julisce představil Zlín.

5.1.2 Průměrné využití kapacity stadionu

Další statistika související s návštěvností je průměrné využití kapacity stadionu. Tato statistika srovnává průměrnou domácí návštěvnost s kapacitou stadionu a dobře tedy ukazuje, jak moc bývá stadion zaplněn a kolik na něm ještě zbývá místa. Stejně jako statistika průměrné domácí návštěvnosti i tato statistika je pro Duklu nelichotivá. V této statistice skončila Dukla na předposledním místě a za sebou nechala pouze Teplice, které však mají stadion s kapacitou pro 18221 diváků [37, 40]. FK Dukla Praha hraje své domácí utkání na stadionu Juliska s kapacitou 8150 diváků pro fotbalové utkání 1. ligy [41]. Grafické znázornění průměrného zaplnění stadionu zobrazuje graf 3.

Graf 3: Průměrné využití kapacity stadionu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z fortunliga.cz 37]

Graf 3 ukazuje, že v průměru zhruba dvě třetiny (67,1 %) stadionu bývají neobsazené. Z kapacity stadionu činící 8150 míst tedy průměrně zůstane prázdných 5468 míst, což je více, než je kapacita některých stadionů týmů působících v nejvyšší soutěži [40]. Pokud se i zde zobrazí již zmíněný "očistěný" průměr 1647 diváků na utkání (bez výše zmíněných 4 utkání), zbylo by nám průměrně 6503 (79,8 %) volných míst na každém běžném utkání. Je zcela zřejmé, že zaplněním alespoň části z těchto volných míst by Dukla mohla získat dodatečné příjmy a je proto na místě se o to pokoušet.

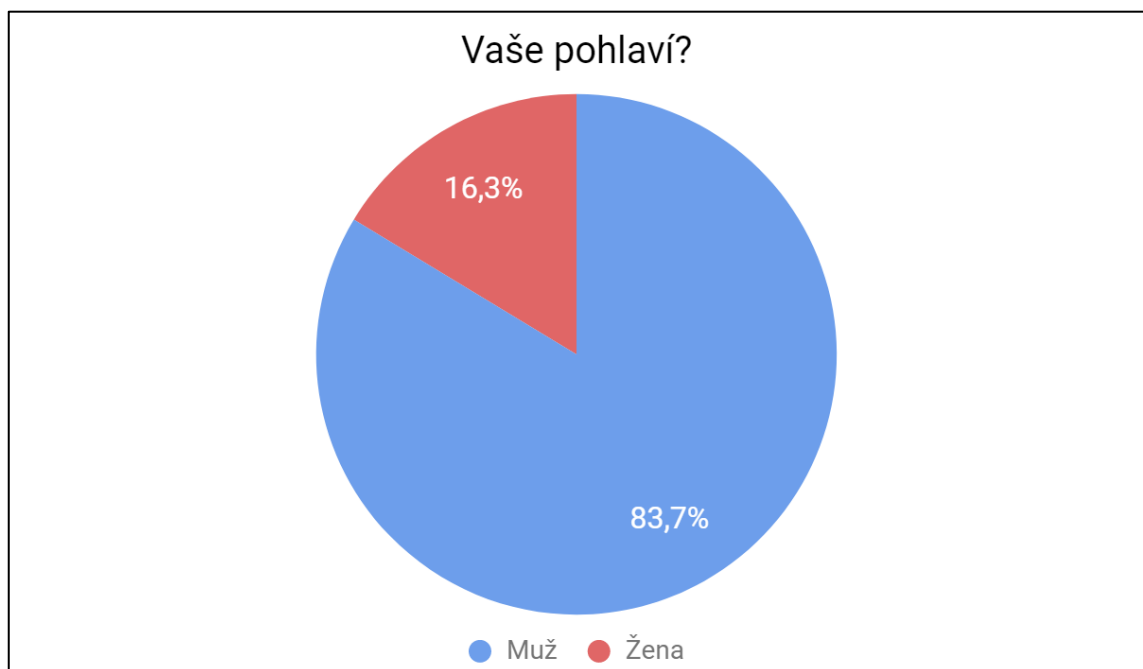
5.2 Prezentace a analýza výsledků dotazování

Celkový počet vyplněných dotazníků se zastavil na čísle 251. Proklik na dotazník byl nastaven prostřednictvím konkrétní webové stránky na oficiálním webu FK Dukla Praha, čímž se podařilo získat i údaje o zobrazení a konverzi. Návratnost sestaveného dotazníku, také označována jako response rate, byla téměř 24 %, což lze u elektronického dotazování považovat za vysokou návratnost. V absolutních číslech to znamená, že z 1047 unikátních návštěvníků, kteří článek s dotazníkem zobrazili, jich 251 dotazník vyplnilo.

Otázka č. 20

Otázka č. 20 je jednou ze dvou identifikačních otázek na závěr dotazníku. V této otázce bylo zjišťováno pohlaví respondentů. Jejich rozdělení je zobrazeno na grafu 4.

Graf 4: Vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

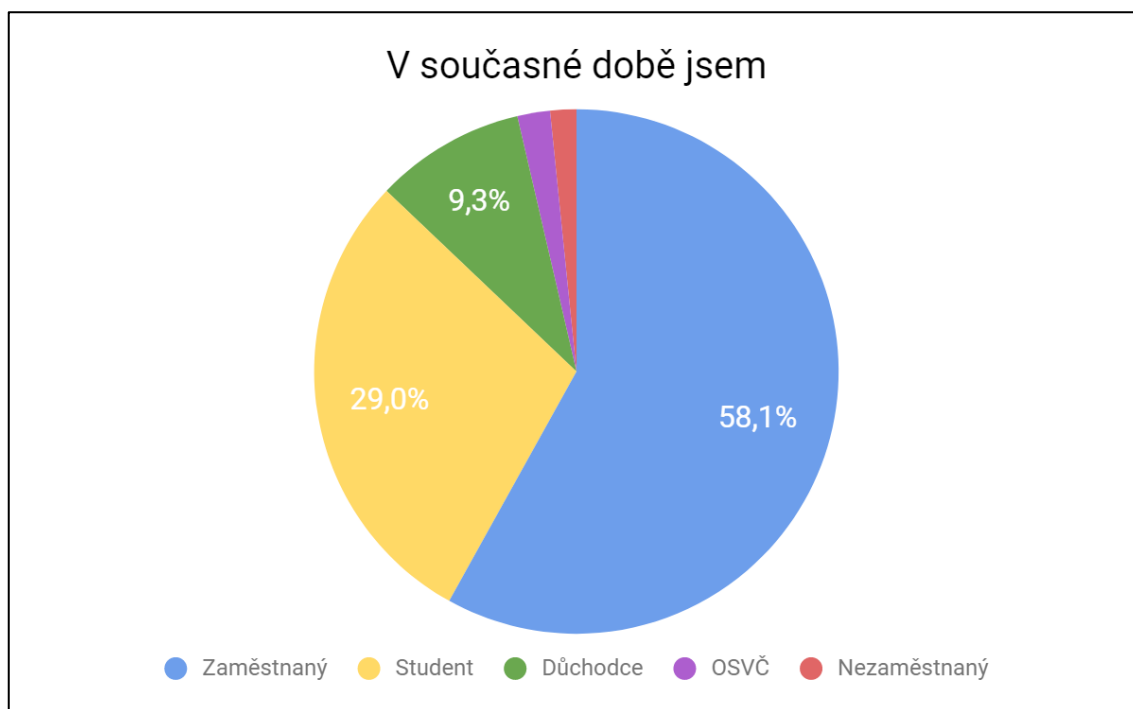
Graf 4 ukazuje, že výzkumu se zúčastnilo 83,7 % mužů a 16,3 % žen. Z 251 respondentů to tedy činí 210 mužů a 41 žen. Toto rozložení pohlaví víceméně odpovídá běžnému poměru mužů a žen na stadionu, je to tedy výsledek očekávaný.

Odpovědi mužů a žen u jednotlivých otázek byly velice podobné a neprokázala se tak závislost uváděných odpovědí a hodnocení na pohlaví. Výsledky tak lze interpretovat plošně na obě pohlaví.

Otázka č. 21

Poslední otázka výzkumu a druhá identifikační se ptala respondentů, co v současné době dělají, tedy jestli jsou studenty, zaměstnaní, podnikatelé, důchodci nebo jsou nezaměstnaní. Toto rozdělení je zobrazené na grafu 5.

Graf 5: V současné době jsem



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Dle očekávání se výzkumu zúčastnilo nejvíce zaměstnaných, kterých bylo celkem 144 (58,1 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvořili studenti, v poměrně vysokém počtu 72 respondentů (29 %). Výzkumu se také účastnilo 23 důchodců (9,3 %), 5 OSVČ (2 %) a 4 nezaměstnaní (1,6 %). Tato čísla, především vysoké procento studentů, tedy částečně vyvrací předsudek, že Dukle fandí jen důchodci.

Ani u této otázky se nepodařilo prokázat zásadní vliv jednotlivých skupin na výsledky výzkumu, neboť výsledky jednotlivých skupin odpovídaly celkovým výsledkům výzkumu.

Otázka č. 1

První otázka celého dotazníku se dá považovat za stěžejní, neboť filtrovala respondenty do dvou kategorií, kterým se posléze zobrazovaly jiné otázky. Tyto kategorie byly respondenti, kteří navštěvují alespoň tři utkání Dukly za sezonu a respondenti, kteří tento požadavek nesplnili.

Graf 6: Navštěvujete domácí zápasy Dukly? (alespoň 3 za sezonu)



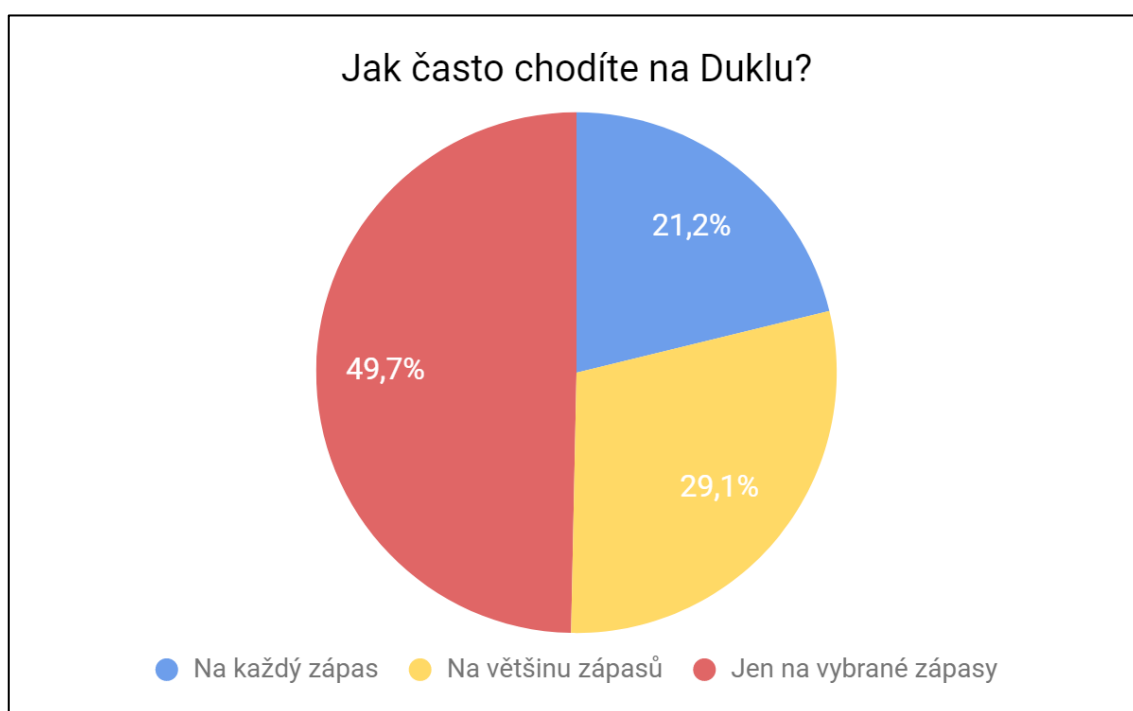
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Graf 6 ukazuje, že základní požadavek pro zařazení do kategorie fanoušků navštěvujících domácí utkání, splnilo 60,2 % respondentů, tedy 151 lidí. Zbýlých 100 lidí, tedy 39,8 % respondentů, navštěvuje maximálně dvě domácí utkání Dukly za sezonu nebo je nenavštěvuje vůbec. Rozdělení respondentů do těchto dvou kategorií bylo záměrné za účelem získání více dat, neboť obě tyto skupiny mohou klubu přinést cenné informace a poznatky.

Otázka č. 2

Druhá otázka začíná tu část dotazníku, ke které se dostala jen první skupina, tedy skupina 151 respondentů navštěvujících 3 a více utkání za sezonu (otázky 2–13). Tato otázka navazuje a upřesňuje první otázku, neboť zjišťuje, jak často tito respondenti Duklu navštěvují. Odpovědi na tuto otázku zobrazuje graf 7.

Graf 7: Jak často chodíte na Duklu?



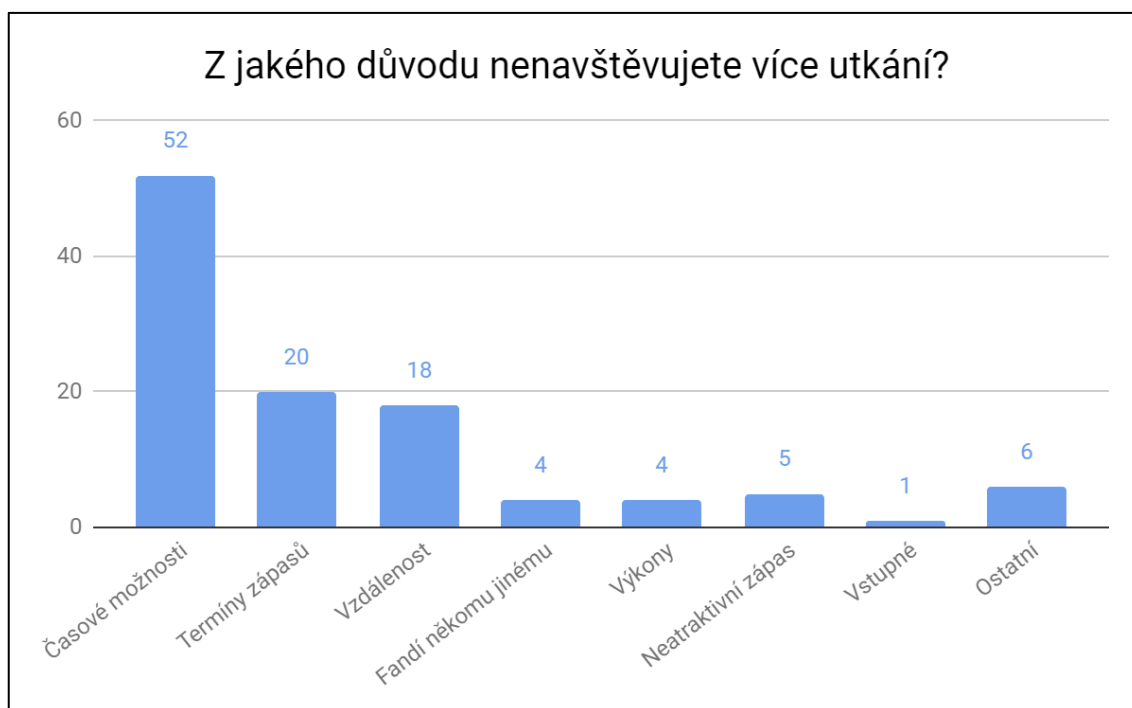
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Tento graf ukazuje, že téměř 50 % respondentů (75 ze 151), kteří navštěvují 3 a více utkání za sezonu, chodí pouze na vybraná utkání. Zbylých 76 respondentů navštěvují většinu či dokonce všechny utkání. Konkrétně to je pak 29,1 % respondentů, kteří navštěvují většinu utkání a 21,2 % těch, co navštěvují každé utkání. Skupina respondentů navštěvujících pouze vybraná utkání bude následně podrobena dalším otázkám, neboť je logickým cílem marketingu tyto fanoušky přimět k častější návštěvě utkání Dukly, v ideálním případě z nich udělat fanoušky navštěvující všechna utkání. Způsoby, jakým toho dosáhnout by měly odhalit právě následující dvě otázky.

Otázka č. 3

Otázka číslo 3 se tázala respondentů, kteří navštěvují jen vybraná utkání na jejich důvody. V této otázce měli respondenti možnost označit více možností, přičemž byly předdefinované nejpravděpodobnější 4 odpovědi a další možností bylo vypsát prostřednictvím možnosti “Jiné” odpověď vlastní. Četnosti jednotlivých odpovědí zobrazuje graf 8.

Graf 8: Z jakého důvodu nenavštěvujete více utkání?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

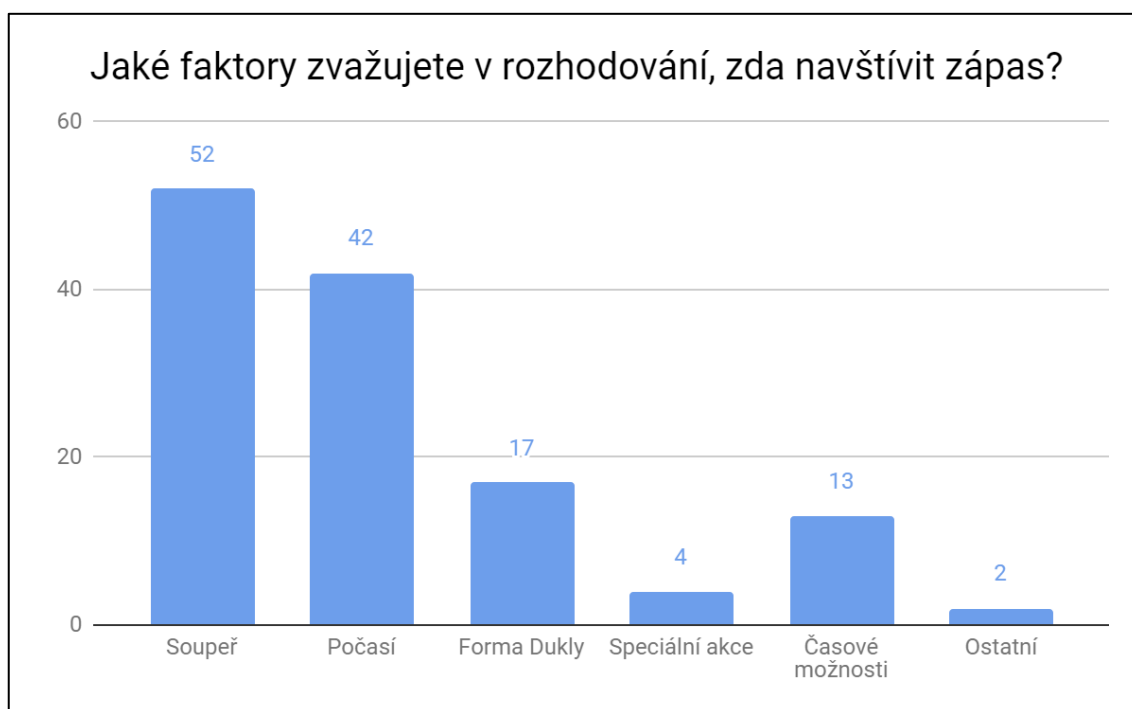
Nejčastější uváděnou odpovědí u této otázky byly časové možnosti, které uvedlo jako důvod proč nenavštěvují více utkání 52 ze 75 respondentů, kterých se týkala tato otázka. Dále se mezi uvedenými důvody nejčastěji objevily možnosti “Termíny zápasů” (20x) a “Vzdálenost” (18x). Všechny tři výše uvedené možnosti byly mezi předdefinovanými odpověďmi. Poslední předdefinovanou odpovědí byla možnost “Vstupné”, kterou však označil pouze jeden respondent. Z této skutečnosti tedy lze vyvodit závěr, že ceny vstupného nemají vliv na rozhodování, jestli fanoušek na zápas přijde. Dalšími možnostmi, které respondenti uváděli prostřednictvím možnosti “Jiné”, byly možnosti jako neatraktivní zápas, výkony, preference jiného klubu a další. Tyto možnosti se však objevily pouze v malém množství.

Druhá nejčastější odpověď, tedy “Termíny zápasů”, je v omezené míře ovlivnitelná, a proto by stálo za to zkusit termíny uzpůsobit přání fanoušků. V omezené míře proto, že termíny zápasů ve FORTUNA:LIZE jsou závislé na televizním vysílání. Televizní práva totiž v současnosti vlastní společnost O2, která vysílá všechna utkání z nejvyšší české soutěže a může v podstatě rozhodovat o termínech utkání, často nehledě na požadavky klubů.

Otázka č. 4

Čtvrtá otázka se stejně jako ta třetí týkala fanoušků, kteří navštěvují pouze vybraná utkání. V této otázce byly zjišťovány faktory, které hrají roli v tom, zda daný respondent zápas navštíví či nenavštíví. Formát otázky byl stejný jako u otázky předchozí, tedy 4 předdefinované odpovědi a možnost přidat vlastní odpověď. Také u této otázky mohli respondenti označit více odpovědí. Odpovědi na tuto otázku jsou graficky znázorněny na grafu 9.

Graf 9: Jaké faktory zvažujete v rozhodování, zda navštívit zápas?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

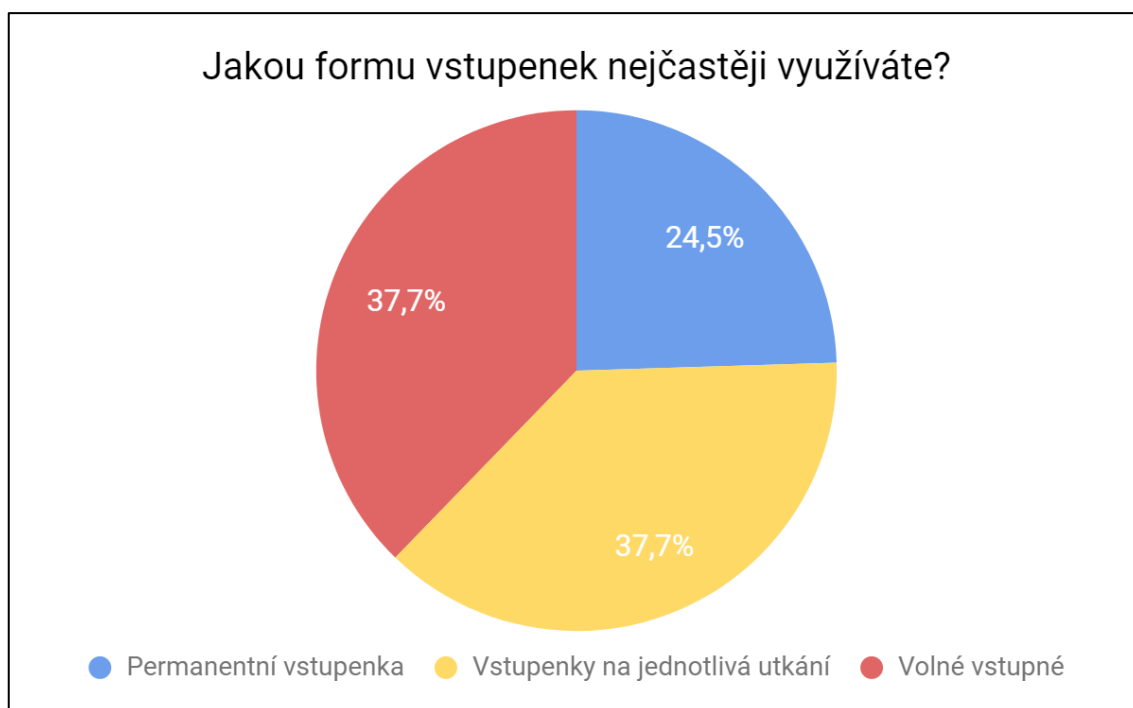
V této otázce se nejčastěji objevila odpověď “Soupeř”, kterou označilo 52 respondentů. Další frekventovaně označovanou odpovědí bylo “Počasí” s celkovým počtem 42. Třetí nejčastěji odpovědí byla “Forma Dukly”, která se objevila v 17x. Zatímco čtvrtá předdefinovaná odpověď “Speciální akce” byla označena jen 4x, 13 lidí prostřednictvím možnosti vypsát vlastní odpověď uvedlo časové možnosti.

Odpovědi získané v této otázce ukazují, že marketing Dukly nemá velký prostor k přesvědčení fanoušků, aby navštěvovali více utkání. Všechny čtyři nejčastěji uvedené možnosti jsou totiž neovlivnitelné marketingem, pouze forma Dukly je klubem ovlivnitelná, avšak to je práce sportovního úseku, nikoli marketingu.

Otázka č. 5

Po předchozích dvou otázkách určeným jen vybraným respondentům na základě jejich odpovědi u druhé otázky, byla pátá otázka opět určena všem respondentům, kteří uvedli, že utkání Dukly navštěvují. Tato otázka byla zaměřena na formu vstupenek, kterou jednotliví respondenti využívají. Graf 10 graficky znázorňuje rozložení odpovědí.

Graf 10: Jakou formu vstupenek nejčastěji využíváte?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

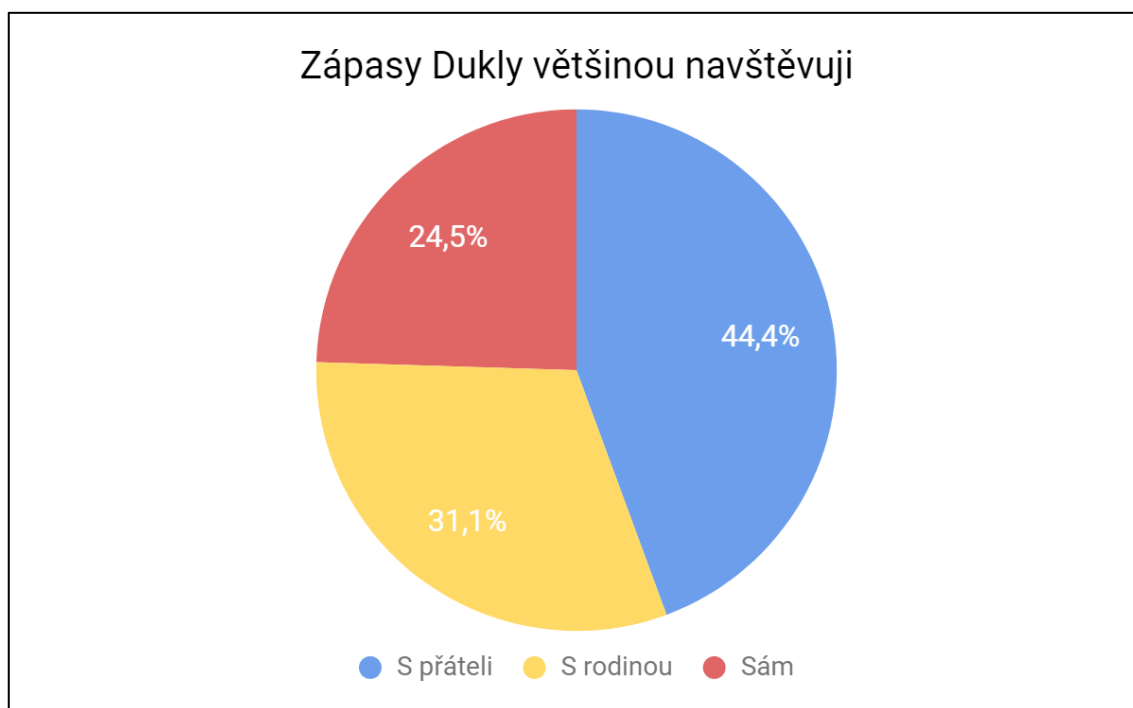
Graf 10 ukazuje, že 24,5 % využívá permanentní vstupenky, 37,7 % nakupuje vstupenky na jednotlivá utkání a 37,7 % využívá možnosti volného vstupného. Zatímco poměr využití permanentních vstupenek, které tvoří téměř jednu čtvrtinu, je přibližně srovnatelný s tím, co se dá očekávat i u jiných týmů v české nejvyšší soutěži, poměr vyjadřující počet volných vstupenek je netradičně vysoký. Tento fakt může být způsoben tím, že Dukla nabízí vstup zdarma návštěvníkům do 15 let. Také u žen je poměr využití volných vstupenek vysoký (65,4 %). Kdyby se Dukle podařilo omezit

využití volných vstupenek na úkor větších prodejů jednotlivých a permanentních vstupenek, přineslo by to vyšší příjmy ze vstupného. Existuje zde však riziko, že lidé využívající volné vstupenky by bez této možnosti na zápasy Dukly nechodili, což by vedlo k ještě nižší návštěvnosti.

Otázka č. 6

Otázka číslo šest se respondentů tázala, jestli navštěvují utkání v doprovodu nebo sami. Tato otázka měla zjistit, zda má smysl uvažovat o nějakém zvýhodněném vstupném pro skupiny. Grafické provedení této otázky zobrazuje graf 11.

Graf 11: Zápasy Dukly většinou navštěvují



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Z grafu je patrné, že pouze necelá čtvrtina (24,5 %) respondentů navštěvuje utkání sama bez doprovodu rodiny či přátel, přičemž se jedná s jedinou výjimkou výhradně o muže. S někým z rodiny pak zápasy Dukly navštěvuje 31,1 % respondentů a 44,4 % respondentů navštěvuje utkání s přáteli. Čísla získaná v této otázce ukazují, že například

zvýhodnění rodinného vstupného či skupinové slevy na vstupné by mohly být cestou vedoucí ke zvýšení počtu fanoušků na ochozech stadionu. Rizikem tohoto kroku by mohlo být zneužití těchto slev překupníky a organizovanými skupinami, pokud by ale Dukle šlo čistě o zvýšení návštěvnosti, byl by tento krok jedním z řešení.

Otázka č. 7

Doprava na stadion je jednou z nejdůležitějších součástí komfortu fanoušků. Sedmá otázka tedy rozdělovala respondenty do tří podskupin podle jejich způsobu dopravování se na stadion, aby mohli být následně dotázáni na jejich spokojenost související s jejich zvoleným způsobem. Zvolené způsoby dopravy respondentů znázorňuje graf 12.

Graf 12: Na zápasy Dukly se většinou dopravuji



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Nabízenými možnostmi u této otázky byly odpovědi "Autem", "MHD" a "Pěšky". Více než polovina (51,7 %) respondentů uvedla odpověď "MHD", celkem v 78 případech

ze 151. Více než třetina respondentů (35,1 %) se pak na utkání Dukly dopravuje autem a musí tedy řešit parkování. Zbýlých 13,2 % respondentů uvedlo, že na zápasy chodí pěšky. Vyšší procento využití MHD na úkor autodopravy a chůze bylo například viditelné u studentů, kteří k dopravě na utkání využívají městskou hromadnou dopravu v 72,5 %.

Otázka č. 8

Osmá otázka přímo navazovala na předchozí otázku, neboť u skupiny respondentů, kteří uvedli, že se na utkání Dukly dopravují autem, zjišťovala jejich spokojenost s možností parkování v okolí stadionu. V této otázce byla respondentům předložena stupnice čtyř možností – Velice nespokojený/á, spíše nespokojený/á, spíše spokojený/á a velice spokojený/á. V této i ve všech ostatních škálových otázkách tohoto výzkumu bylo záměrně zvoleno sudé číslo možností hodnotící škály, aby se předešlo inklinaci k neutrálnímu postoji.

Graf 13: Jak jste spokojený/á s parkováním v okolí stadionu?



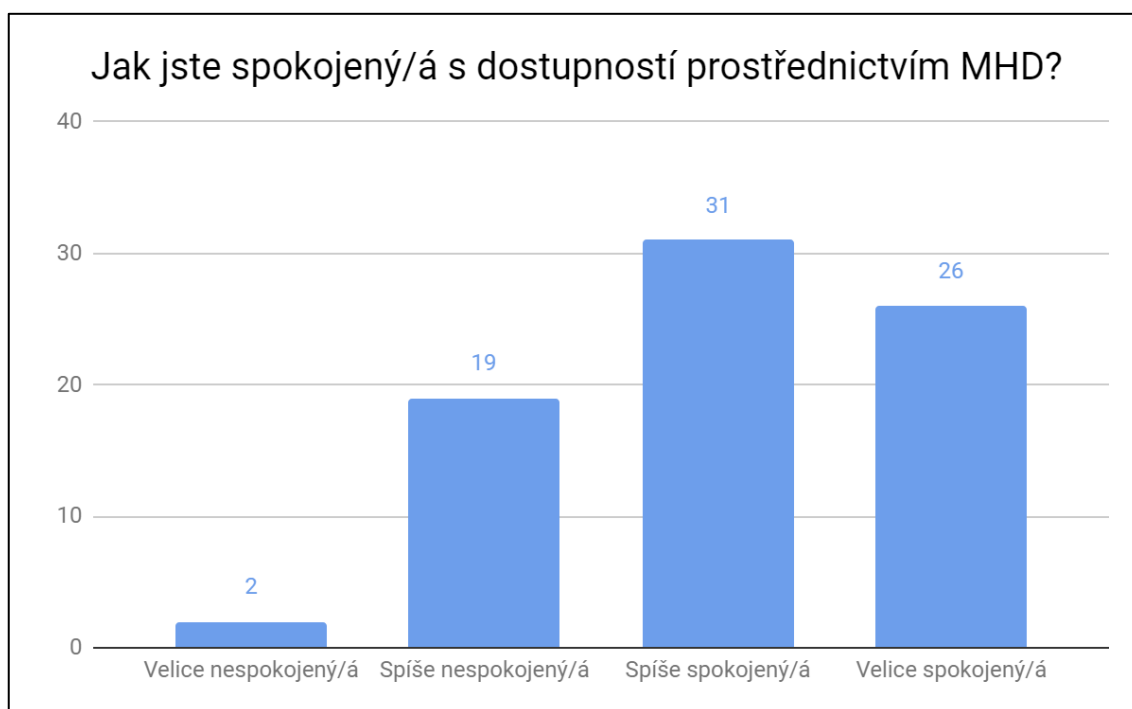
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Z uvedeného grafu vyplývá, že většina respondentů dopravujících se na stadion autem je nespokojena s možností parkování v okolí stadionu. Z 53 respondentů u této otázky je 33 nespokojených se situací s parkováním (16 velice nespokojených a 17 spíše nespokojených). Spíše spokojených respondentů je 15 a velice spokojených je pouze 5. Kdybychom výsledek této otázky měli vyjádřit jednou známkou na stupnici 1-4 vyjadřující spokojenost s parkováním v okolí stadionu, kde 1 je nejlepší a 4 nejhorší známka, vyšla by nám známka 2,83, tedy známka přiklánějící se spíše k nespokojenosti. Výsledek této otázky tedy jasně ukazuje, že existuje problém s parkováním, který by měl být řešen. Problémy s parkováním totiž mohou odradit některé fanoušky od návštěvy utkání, což má negativní dopad na celkovou návštěvnost.

Otázka č. 9

Otázka číslo 9 je svou strukturou totožná jako předchozí otázka, ovšem byla položena nejpočetnější skupině respondentů z otázky 7, tedy respondentům dopravujícím se na zápasy Dukly prostřednictvím městské hromadné dopravy. Spokojenost respondentů s dostupností prostřednictvím MHD zobrazuje graf 14.

Graf 14: Jak jste spokojený/á s dostupností prostřednictvím MHD?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Graf 14 ukazuje, že zatímco u parkování panovala mezi respondenty převážně nespokojenost, u městské hromadné dopravy je tomu naopak. Ze 78 respondentů využívající MHD pro dopravu na stadion je s dostupností 57 respondentů spokojeno (26 velice spokojených a 31 spíše spokojených). Pouze 2 lidé uvedli, že jsou s dostupností prostřednictvím MHD velice nespokojeni. Zbýlých 19 respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni.

Pokud bychom použili stejné známkování jako u předchozí otázky s parkováním, vyšla by nám celková známka 1,96, která dokládá spokojenost respondentů s dostupností prostřednictvím městské hromadné dopravy.

Otázka č. 10

Desátá otázka se týká občerstvení na stadionu a opět plní filtrační funkci, neboť ho lidé, kteří zde odpověděli, že občerstvení nevyužívají, samozřejmě nemohou hodnotit. Zda respondenti možnost občerstvení využívají nebo ne, je graficky zobrazeno na grafu 15.

Graf 15: Využíváte možnosti občerstvení na stadionu?



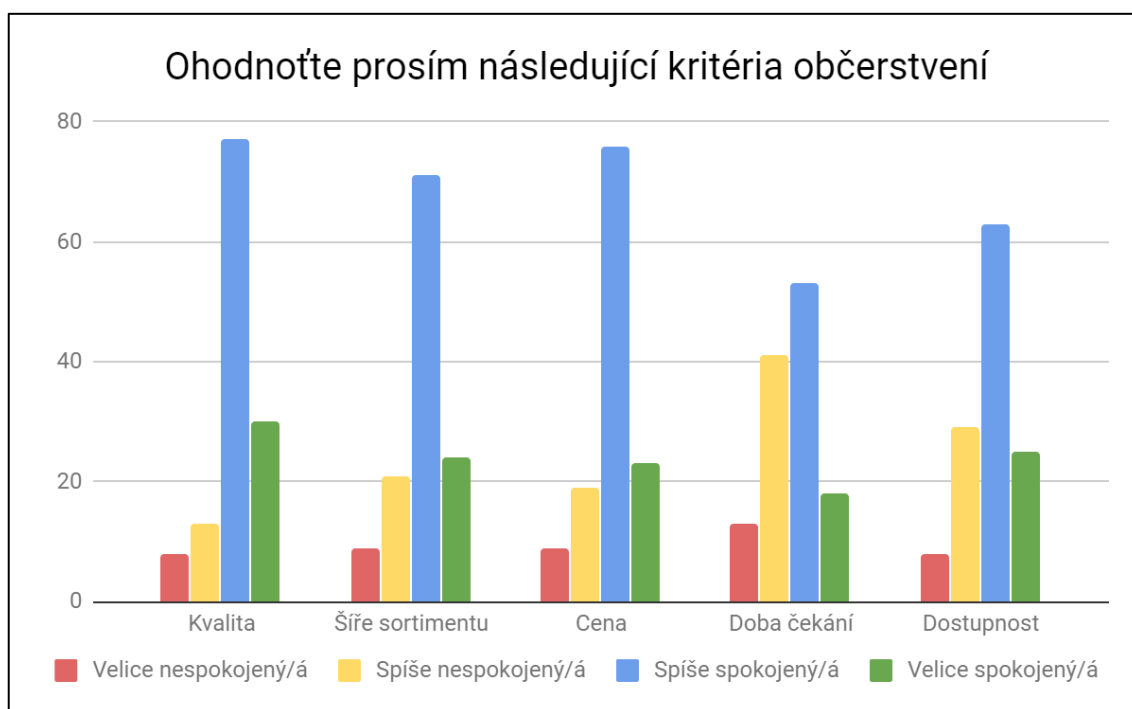
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Na grafu 15 lze vypočítat, že většina návštěvníků utkání Dukly využívá možnost občerstvení na stadionu. Vyjádřeno v konkrétních číslech se jedná o 125 respondentů ze 151 (82,8 %), kteří občerstvení využívají a pouze 26 (17,2 %) těch, kteří ho nevyužívají.

Otázka č. 11

V jedenácté otázce byli respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že využívají možnost občerstvení na stadionu, aby ohodnotili kritéria občerstvení. Zkoumanými kritérii byly kvalita, šíře sortimentu, cena, doba čekání a dostupnost. Tato otázka byla podobně jako otázky 8 a 9 škálová. Grafické znázornění hodnocení jednotlivých faktorů je zobrazeno na grafu 16.

Graf 16: Ohodnoťte prosím následující kritéria občerstvení



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Ve všech hodnocených kritériích se nejčastěji objevila odpověď “Spíše spokojený/á” a pouze u doby čekání a dostupnosti byla na druhém místě namísto odpovědi “Velice spokojený/á” odpověď “Spíše nespokojený/á”.

Pokud se podíváme na jednotlivá kritéria zvlášť, nejlépe hodnocena byla kvalita občerstvení. S kvalitou občerstvení bylo velice spokojených 30 respondentů a spíše spokojených 77 respondentů. Naopak nespokojeno bylo celkem pouze 21 respondentů, a to 13 spíše nespokojených a 8 velice nespokojených. Pokud u těchto kritérií také využijeme již zmíněné známkování na stupnici 1-4, kvalita by obdržela velmi dobrou známku s hodnotou 1,99.

U šíře sortimentu bylo spíše nebo velice spokojeno 95 respondentů (71 spíše spokojeno, 24 velice spokojeno) a nespokojeno 30 respondentů (z toho 21 spíše a 9 velice). Na stupnici 1-4 tak obdržela šíře sortimentu známku 2,12, stále značící převážnou spokojenost.

Dalším hodnoceným kritériem byla cena, která byla respondenty hodnocena velice podobně jako širé sortimentu. Nejčastěji byla označena odpověď “Spíše spokojený/á”, a to v 76 případech. Velice spokojeno pak bylo 23 respondentů. Nespokojeno s cenami občerstvení bylo celkem 28 respondentů, z toho 9 velice a 19 spíše nespokojených. Znamka 2,11 opět představuje převážnou spokojenost.

Nejhůře hodnoceným kritériem byla doba čekání, u které byl celkový počet spokojených respondentů pouze 71 (53 spíše spokojených a 18 velice spokojených). Naproti tomu spíše nespokojených respondentů bylo 41 a velice nespokojených 13. Celková známka 2,39 pro dobu čekání je sice stále ještě blíže ke spokojenosti než k nespokojenosti, avšak relativně vysoké procento nespokojených respondentů (43,2 %) ukazuje, že zde existuje určitý problém.

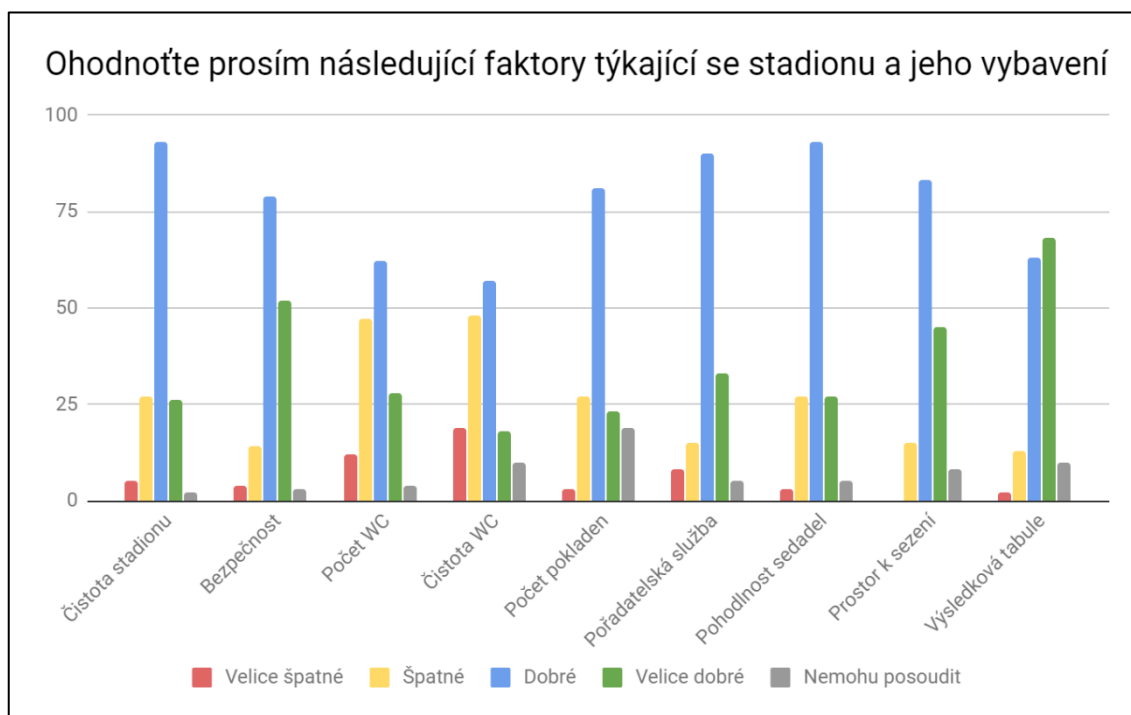
Pátým a posledním hodnoceným kritériem u občerstvení byla jeho dostupnost. S dostupností občerstvení bylo spíše spokojeno 63 dotázaných a 25 jich bylo dokonce velice spokojeno. Velice nespokojeno bylo pouze 8 respondentů, ovšem 29 dotázaných uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Na celkové známce se tato čísla projevila finální hodnotou 2,16 znamenající převážnou spokojenost, ovšem také u tohoto kritéria bylo poměrně dost spíše nespokojených respondentů.

Z této otázky vyplývá, že co se týče občerstvení, měla by Dukla zapracovat především na době čekání a dostupnosti, přičemž obě kritéria spolu úzce souvisí a dala by se vyřešit jedním společným opatřením – zvýšením počtu stánků s občerstvením.

Otázka č. 12

Tato otázka byla postavena na stejném principu jako otázka předchozí s tím rozdílem, že v ní odpovídali všichni respondenti navštěvující Duklu a hodnotili faktory týkající se stadionu a jeho vybavení. Také byla přidána možnost odpovědi “Nemohu posoudit” pro ty respondenty, kteří s daným faktorem nemají zkušenost a nemohou ho tak hodnotit. Výsledky hodnocení jednotlivých faktorů zobrazuje graf 17.

Graf 17: Ohodnoťte prosím následující faktory týkající se stadionu a jeho vybavení



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Z celkového pohledu na graf 17 zobrazující hodnocení faktorů týkajících se stadionu a jeho vybavení lze vyčíst, že nejlépe hodnocena je výsledková tabule, a naopak nejhůře dopadly čistota a počet WC. Jednotlivé faktory jsou detailně rozepsány níže a ohodnoceny již zavedeným známkováním.

Prvním faktorem, který měli respondenti hodnotit, byla čistota stadionu. Ze 151 dotázaných 93 ohodnotilo čistotu stadionu jako dobrou. Druhou nejčastěji se vyskytující odpovědí hodnotící tento faktor byla odpověď “Špatné” s četností 27. Jako velice dobrou ohodnotilo čistotu 26 respondentů a odpověď “Velice špatné” se objevila pouze v pěti případech. Tato čísla celkově dávají čistotě stadionu známku 2,07 znamenající dobré hodnocení.

Druhým hodnoceným faktorem v této otázce byla bezpečnost. Tu ohodnotilo 52 respondentů jako velice dobrou a 79 jako dobrou. Špatně hodnotilo bezpečnost dohromady jen 18 dotázaných, z toho 14 zvolilo odpověď “Špatné” a pouze 4 použili

hodnocení “Velice špatné”. Celková známka pro tento faktor s hodnotou 1,80 vypovídá o dobré až velice dobré bezpečnosti na stadionu.

Jedním ze dvou špatně hodnocených faktorů byl počet WC. Velice špatně tento faktor hodnotilo 12 respondentů a 47 jich pak počet WC ohodnotilo jako špatný. Spokojeno s počtem WC bylo celkem 90 respondentů, přičemž 62 ohodnotilo počet jako dobrý a 28 dokonce jako velice dobrý. Ve výsledku tato čísla znamenají stále ještě dobrou známku 2,29, avšak vysoký žlutý sloupec, viditelný na grafu 17, značící četnost odpovědi “Špatné” je důkazem, že počet WC není ideální.

Úplně nejhůře hodnoceným faktorem v této otázce byla čistota WC. Ta je také jediným faktorem, u kterého je červený sloupec na grafu 17 vyšší než ten zelený, což znamená, že jako velice špatný hodnotilo tento faktor více respondentů, než jich ho hodnotilo jako velice dobrý. Čistotu WC ohodnotilo jako velice špatnou 19 a jako špatnou 48 dotázaných. Dobře tento faktor hodnotilo 57 a velice dobře 18 respondentů. Ačkoliv je celková známka tohoto faktoru neutrální (2,48), celkový počet špatných hodnocení čistoty WC je vysoký a ukazuje na problém, který by se měl řešit.

Dalším faktorem hodnoceným ve dvanácté otázce byl počet pokladen. Počet pokladen hodnotilo možností “Velice dobré” 23 respondentů a možností “Dobré” 81 respondentů. Naopak negativně hodnotilo počet pokladen celkem 30 dotázaných (3x “Velice špatné” a 27x “Špatné”). Ze všech faktorů se právě u tohoto objevilo nejvíce odpovědí “Nemohu posoudit” (19), což je odrazem vysokého množství volných vstupenek, které fanoušci Dukly využívají (viz. otázka č. 5). Výsledná známka 2,07 znamená dobré hodnocení počtu pokladen.

Šestým hodnoceným faktorem byla pořadatelská služba, která si od respondentů vysloužila 33x hodnocení “Velice dobré” a 90x “Dobré”. Špatně ohodnotilo pořadatelskou službu 15 respondentů a 8 jich uvedlo velice špatné hodnocení. Na výsledné známce se tato čísla projevila hodnotou 1,99, která znamená dobré celkové hodnocení.

U hodnocení faktoru pohodlnosti sedadel na tribuně stadionu se nejčastěji objevilo dobré hodnocení (93x). Shodně 27x respondenti u tohoto faktoru uvedli odpovědi

“Velice dobré” a ”Špatné”. Pro velice špatné hodnocení se rozhodli pouze 3 dotázaní. Faktor pohodlnosti sedadel tak obdržel dobrou celkovou známku 2,04.

Následující faktor se také věnoval sezení, konkrétně prostoru k němu. Jako u jediného ze všech faktorů se zde ani jednou neobjevilo velice špatné hodnocení. Špatné hodnocení zvolilo 15 respondentů, dobré 83 a velice dobře prostor k sezení ohodnotilo 45 respondentů. Výsledná známka prostoru k sezení s hodnotou 1,79 znamená velice dobré hodnocení.

Posledním a jediným faktorem, u kterého se neobjevilo nejvíce hodnocení “Dobré”, byla výsledková tabule. Dobře hodnocena totiž byla v 63 případech, zatímco velice dobře byla hodnocena dokonce 68x. Negativně hodnotilo výsledkovou tabuli celkem 15 respondentů, z toho 2 jí hodnotili jako velice špatnou a 13 jako špatnou. Výsledková tabule tak celkově získala velice dobrou známku 1,65.

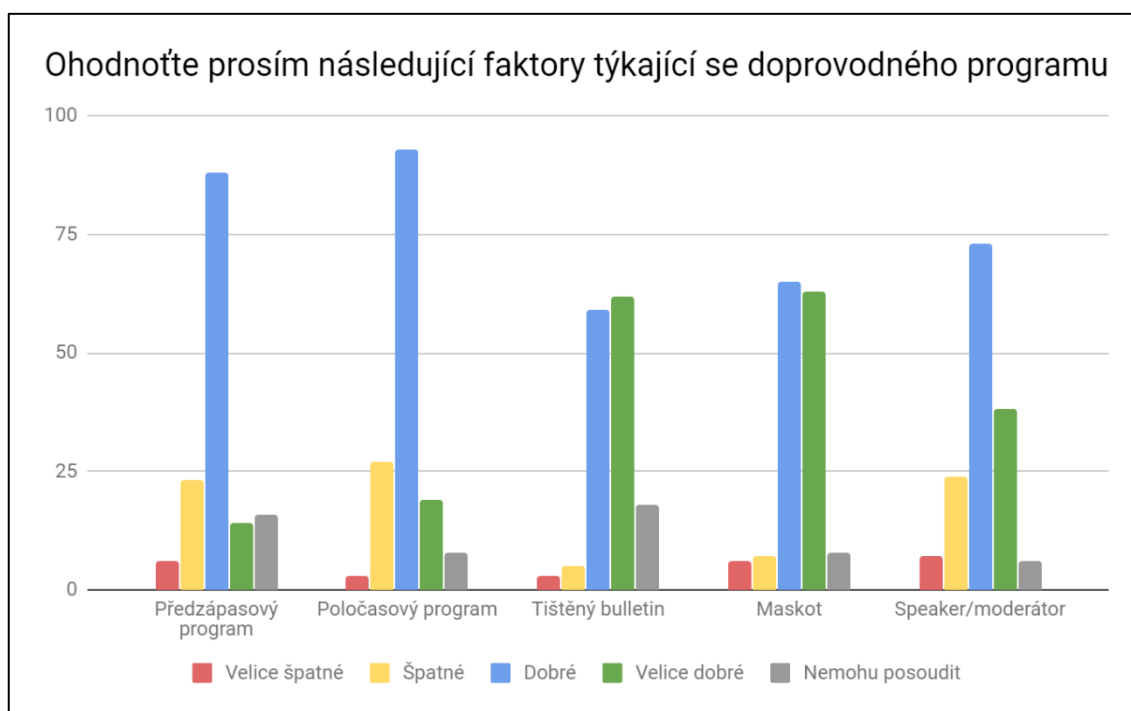
Ačkoliv by se dalo domnívat, že ženy vnímají některé faktory jinak, jejich hodnocení koresponduje s celkovým hodnocením. Pouze u toalet byla pozorována drobná změna, když nespokojenost žen byla ještě výraznější než v celkovém měřítku.

Z dvanácté otázky tedy celkově vyplývá, že většina faktorů je hodnocena dobře a některé dokonce velmi dobře. Problém byl objeven u hodnocení toalet, u kterých byla sledována jejich čistota a počet. Tyto dva faktory hrají roli v celkovém vnímání komfortu fanoušků na stadionu a mělo by být vyvinuto úsilí pro zlepšení této situace.

Otázka č. 13

Třináctá otázka se zabývala doprovodným programem na stadionu. Byla konstruována totožným způsobem jako otázka předchozí, tedy výběr jedné z možností na čtyřstupňové škále plus možnost daný faktor nehodnotit. Hodnocené faktory v této otázce byly předzápasový a poločasový program, tištěný bulletin, maskot a speaker/moderátor. Výsledky této otázky jsou zobrazeny na grafu 18.

Graf 18: Ohodnoťte prosím následující faktory týkající se doprovodného programu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Prvním hodnoceným faktorem u doprovodného programu byl předzápasový program. Ten byl respondenty hodnocen 14x jako velice dobrý, 88x jako dobrý, 23x jako špatný a 6 jako velice špatný. 16 respondentů uvedlo, že předzápasový program nemůže hodnotit, což je pravděpodobně zapříčiněno jejich příchodem na stadion až těsně před začátkem utkání. Znamka pro hodnocení doprovodného programu má hodnotu 2,16, což znamená relativně dobré hodnocení.

Podobně hodnocený byl i další zkoumaný faktor – poločasový program. U něj se objevilo 93 dobrých hodnocení a 19 velice dobrých. Narostl i počet špatných hodnocení, konkrétně na 27. Naopak ubyl počet velice špatných hodnocení, pro které se rozhodli pouze 3 dotázaní. Poločasový program tak získal s výslednou známkou 2,10 o kousek lepší hodnocení než program předzápasový.

Velice dobrého hodnocení dosáhl tištěný bulletin nesoucí název “Hlasatel z Julisky“, který se na domácích utkáních prodával za 20 Kč. I proto, že ne všichni návštěvníci si tento bulletin kupovali, se 18x objevila odpověď “Nemohu posoudit”. Hlasatel

z Julisky ohodnotilo 59 respondentů jako dobrý a 62 dokonce jako velice dobrý. Negativně hodnocen byl pouze v osmi případech (5x špatně a 3x velice špatně). Není tedy divu, že výsledná známka nese velice dobrou hodnotu 1,60.

Dalším hodnoceným faktorem byl maskot, který se taktéž dočkal velice pozitivního hodnocení. Kladně jej totiž hodnotilo celkem 128 respondentů (65 hodnocení “Dobré” a 63 hodnocení “Velice dobré”). Záporného hodnocení se maskot dočkal celkem od 13 respondentů, když obdržel 7x hodnocení “Špatné” a 6x hodnocení “Velice Špatné”. Výsledná známka pro hodnocení maskota s hodnotou 1,69 tedy také znamená velice dobré hodnocení.

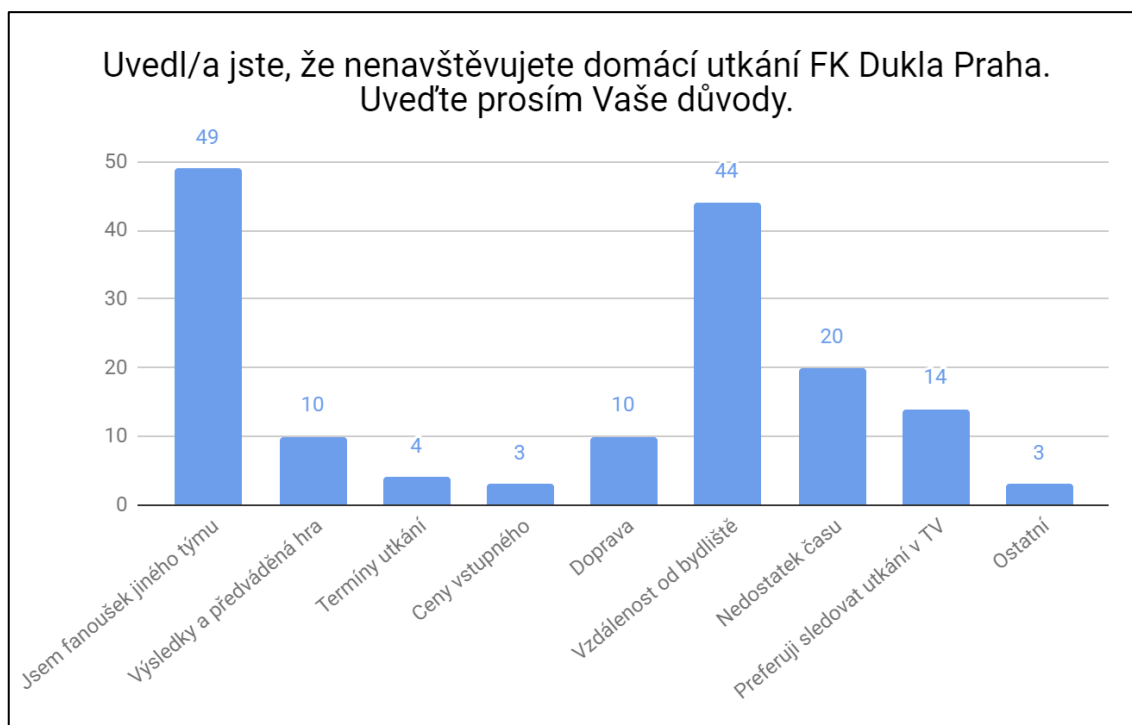
Poslední hodnocený faktor doprovodného programu byl speaker/moderátor. Ten od respondentů obdržel hodnocení “Dobré” celkem 73x. Velice dobře ho ohodnotilo 38 respondentů. Špatného hodnocení se dočkal ve 24 případech a 7 dotázaných hodnotilo speakera/moderátora jako velice špatného. Z těchto odpovědí vyplývá výsledná známka 2, která značí dobré hodnocení.

Ačkoliv faktory doprovodného programu byly hodnoceny vesměs pozitivně, slabšími prvky se jednoznačně ukázaly předzápasový a poločasový program. Kvalitnější a atraktivnější předzápasový a poločasový program by mohl návštěvníkům zpříjemnit pobyt na stadionu a vést i ke větší frekvenci návštěv nepřesvědčených fanoušků, což by v konečném důsledku mohlo napomoci zvýšit návštěvnost.

Otázka č. 14

Čtrnáctá otázka otevírá tu část dotazníku, ve které byli tázáni respondenti, kteří uvedli, že nenavštěvují domácí utkání Dukly. V této otázce byly zkoumány důvody, kvůli kterým na stadion nechodí. Respondenti měli na výběr z několika možností, kdy mohli vybrat i více odpovědí, a navíc mohli uvést i jiný důvod, který nebyl v nabídce. Uváděné důvody ukazuje graf 19.

Graf 19: Uvedl/a jste, že nenavštěvujete domácí utkání FK Dukla Praha. Uveďte prosím Vaše důvody.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

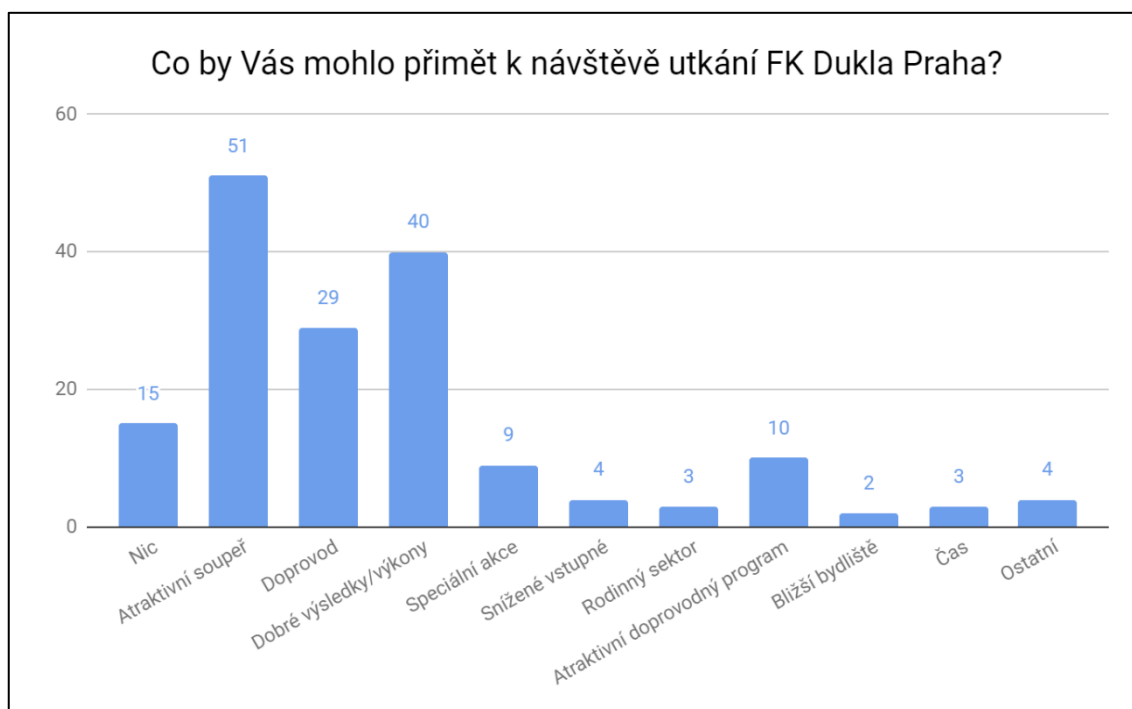
Na grafu 19 jsou uvedené důvody, kvůli kterým respondenti nenavštěvují domácí utkání Dukly. Nejčastěji uváděnou odpovědí bylo, že se jedná o fanoušky jiného týmu (49x). Ačkoli byl tedy dotazník zaměřen na fanoušky Dukly, vyplnilo ho i několik fanoušků jiných týmů. Tito respondenti však alespoň nějaký vztah k Dukle musejí mít, neboť dotazník byl šířen prostřednictvím facebookové a webové stránky Dukly, které jsou primárně určené pro její fanoušky. Druhou nejčtenější odpovědí byla “Vzdálenost od bydliště” (44), ze které vyplývá, že Dukla má stále poměrně hodně fanoušků i v jiných regionech. Dále uváděné důvody byly nedostatek času (20), preference sledovat utkání v TV (14), doprava (10) či výsledky a předváděná hra (10). Naopak termíny utkání a ceny vstupného uváděli respondenti, kteří nenavštěvují utkání Dukly, jako důvod k nenavštěvování jen výjimečně.

Odpovědi získané v této otázce nepřináší příliš dobré vyhlídky pro marketing Dukly, neboť nejčastěji zde uvedené důvody nemůže nijak ovlivnit. Co by však mohlo přesvědčit tyto respondenty k návštěvě utkání bylo zjišťováno v následující otázce.

Otázka č. 15

V patnácté otázce byli respondenti nenávštěvující utkání Dukly tázáni, co by je k návštěvě mohlo přimět. Otázka byla postavena stejně jako otázka předchozí, tedy možnost zvolit více odpovědí z vybrané nabídky a přidat odpověď vlastní. Graf 20 ukazuje odpovědi respondentů na tuto otázku.

Graf 20: Co by vás mohlo přimět k návštěvě utkání FK Dukla Praha



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Respondenti nejčastěji uváděli, že by je k návštěvě přiměl atraktivní soupeř (51) nebo dobré výsledky a výkony (40). Soupeři jsou ale jasně určeni soutěží, navíc pokud na Julisce hraje na české poměry atraktivní soupeř (Sparta, Slavia, Plzeň), návštěva bývá vysoká. Problémem jsou tedy spíše utkání s méně atraktivními soupeři.

Také dobré výsledky a výkony jsou něčím, co může marketing jen stěží ovlivnit. Za zmínku však stojí odpovědi “Doprovod” (29), “Atraktivní doprovodný program” (10) a “Speciální akce” (9). Tyto odpovědi ukazují, že nějaké speciální akce na podporu návštěvnosti lidí s doprovodem (např. ženy zdarma) či atraktivnější doprovodný program k zápasu, by mohly přinést větší návštěvnost i na utkáních s méně atraktivnějším soupeřem. Tato otázka také potvrdila, že snižování vstupného nemá v současné době smysl, neboť by nevedlo k téměř žádnému zvýšení návštěvnosti.

Otázka č. 16

Šestnáctou otázkou dotazník opět spojil obě skupiny respondentů rozdělené první otázkou. Tato otázka skrze respondenty zjišťovala, v čem Dukla oproti konkurenci zaostává a co na jejím stadionu chybí. Jednalo se o otázku otevřenou. Vizualizaci odpovědí na tuto otázku znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2: Navštívil/a jste v poslední době utkání některého jiného českého či zahraničního klubu? Pokud ano, existuje něco, co Vám ve srovnání s tím na stadionu Dukly chybí? (nepovinné)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

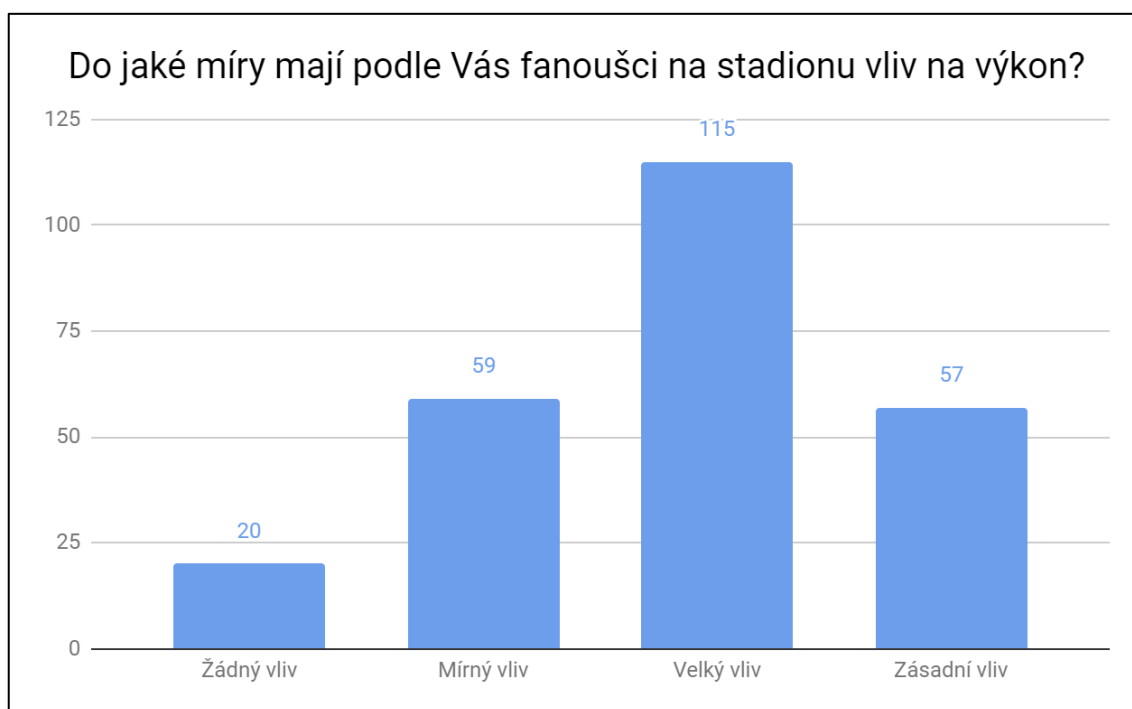
Z obrázku 2 vyplývá, že nejčastěji uváděnou odpovědí byla atmosféra (23x). Dále se opakovaně objevily odpovědi jako “Diváci” (12x) a “Fanoušci” (10x). Všechny

tři odpovědi naráží na stejný problém, který, jak vidno, si sami fanoušci uvědomují. Dále se několikrát objevily odpovědi “Kvalita hry” (10x) a “Výsledky” (7x), což souvisí s horší předváděnou hrou i horšími výsledky v době, kdy výzkum probíhal. Nutno však poznamenat, že nízká návštěvnost na Dukle je dlouhodobý problém a ani dobré výsledky v minulosti lepším návštěvám nepomohly. Dále respondentům na Dukle vadí atletická dráha kolem hřiště, což vyjadřovali odpovědí “Blízkost hřiště”. Respondenti by si také přáli lepší dostupnost občerstvení a lepší zázemí. Zbylé odpovědi se pak objevovaly pouze v malém množství a vypovídají tedy spíše o touhách jednotlivců.

Otázka č. 17

Sedmnáctá otázka byla spíše určena na zamyšlení pro respondenty, než aby odhalila nějaký nedostatek, na kterém by měla Dukla pracovat. Tázala se totiž, do jaké míry mají podle nich fanoušci vliv na výkon mužstva. Jednalo se o škálovou otázku se škálou 1-4, kde 1 představovala žádný vliv a 4 zásadní vliv. Jednotlivé odpovědi jsou graficky znázorněny na grafu 21.

Graf 21: Do jaké míry mají podle Vás fanoušci na stadionu vliv na výkon?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Jak je z grafu patrné, respondenti většinou věří, že fanoušci na stadionu mají vliv na výkon mužstva. Pouze 20 respondentů z 251 (8 %) totiž uvedlo, že fanoušci nemají žádný vliv. 59 respondentů (23,5 %) uvedlo, že fanoušci mají mírný vliv na výkon. Nejvíce dotázaných, 115 z 251 (45,8 %), uvedlo, že fanoušci mají velký vliv na výkon mužstva na hřišti. Nakonec 57 respondentů (22,7 %) věří, že fanoušci mají zásadní vliv na výkon.

Tato otázka je zajímavá i proto, že velká část respondentů této otázky zápasy Dukly nenavštěvuje. Kromě toho se v otázce 16 několik respondentů vyjádřilo, že na stadionu chybí atmosféra, diváci a fanoušci a také v ní i v dalších otázkách kritizovali výkony a předváděnou hru. Když pak většina z nich u této otázky uvedla, že fanoušci mají určitý vliv na výkon, v podstatě tím přiznali vlastní chybu.

Otázka č. 18

Další otevřenou otázkou byla otázka č. 18. V této nepovinné otázce mohli sami respondenti přijít s něčím, co by vedlo ke zvýšení návštěvnosti. Co by podle respondentů vedlo ke zvýšení návštěvnosti ukazuje obrázek 3.

Obrázek 3: Napadá Vás něco, čím by se podařilo zvýšit návštěvnost na zápasech Dukly? (nepovinné)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výzkumu

Na obrázku 3 lze vyzorovat, že respondenti nejčastěji uvedli, že by návštěvnost zvýšily kvalitní výkony (59x). S lepšími výkony by také pravděpodobně přišly lepší výsledky (30x), které by dle dotázaných také vedly k lepší návštěvnosti. Další návrhy, se kterými respondenti přišli, byly například větší propagace (14x), lepší (jiný) stadion (10x), zapojení fanoušků (10x), posílení týmu (9x) či výchova mladých fanoušků (8x).

Otázka č. 19

Devatenáctá otázka ani tak nebyla otázkou, jako spíše prostor, ve kterém se respondenti mohli rozepsat a sdělit či navrhnout cokoliv, co měli na srdci.

Celkem se u této otázky sešlo 49 odpovědí, přičemž většinou se objevovala témata jako přání zdatu Dukle do dalších utkání a let, postavení nových základů na mládeži a zlepšení práce s fanoušky. Kromě toho se však objevily také zajímavé názory jednotlivců, které volaly po změně vlastnické a manažerské struktury či rekonstrukci stadionu. Objevily se také připomínky ke konkrétním situacím směrem k pořadatelské službě. Obecně se dá říci, že odpovědi u této otázky byly spíše fanouškovské vzkazy směřované klubu a pro tento výzkum neměly významnou hodnotu.

5.3 Rozhovor o marketingových aktivitách FK Dukla Praha

Rozhovor o marketingových aktivitách FK Dukla Praha byl veden s jedním ze tří zaměstnanců marketingového oddělení Ing. Davidem Innemanem. Jako podklad pro rozhovor sloužil dokument LFA vážící se k ceně Lukáše Příbyla, která hodnotí marketingové aktivity klubů a jejich práci s fanoušky. Dukla se v sezoně 2018/2019 v této anketě umístila na 4. místě.

Dukla si stanovila tři základní cíle svých marketingových aktivit – pohodlí, zvýšení návštěvnosti a zvýšení sounáležitosti fanoušků s klubem. Cíl pohodlí byl dále konkretizován na zkvalitnění občerstvení a zkrácení front, tedy doby čekání (u občerstvení i u vstupů a pokladen).

5.3.1 Občerstvení

Co se týče občerstvení, hlavní myšlenkou bylo zpestřit sortiment a zlepšit jeho dostupnost. Dukla se v tomto směru rozhodla jít cestou oslovení externích dodavatelů, kteří dostali možnost prodávat své produkty na stadionu během domácích utkání. Tito dodavatelé Dukle hradili fixní částku za pronájem prostor během utkání. Žádný podíl z tržeb si Dukla od těchto dodavatelů nenárokovala.

Nejčastější akcí s občerstvením bylo čepování piva z Únětického pivovaru a grilování burgerů na ochozech stadionu. Toto občerstvení se pro návštěvníky podařilo zajistit díky oslovení společnosti Street Catering, která byla schopna toto občerstvení na stadionu nabízet. Jednalo se o vybraná utkání v závislosti na termínových možnostech dodavatele.

V návaznosti na pozitivní ohlasy byly osloveny další společnosti, které následně nabízely své produkty návštěvníkům na stadionu. Nejednalo se však již o dlouhodobou spolupráci jako ve výše zmíněném případě se společností Street Catering. Šlo například o prodej hot dogů společnosti Dog'n'Roll Food truck. V zimě se poté podařilo na stadionu prodávat horké polévky, které zahřály diváky v mrazivých dnech.

Tyto možnosti speciálního občerstvení byly propagovány prostřednictvím newsletteru před zápasy, předzápasových videí a článků na klubovém webu a sociálních sítích.

Cílem u občerstvení bylo také zkrácení front. Pro tento účel bylo na exponovaná utkání posíleno standardní občerstvení. Dalším opatřením při exponovaných utkáních bylo rozdělení front u občerstvení, přičemž jedna fronta byla určena výhradně k výčepu piva. Toto opatření mělo předejít tomu, aby žízniví fanoušci nepřišli o značnou část utkání kvůli dlouhým frontám.

5.3.2 Fronty

Dalším cílem spojeným s pohodlím bylo zkrácení front, respektive zkrácení doby čekání. Pro zkrácení front a zrychlení odbavení u pokladen bylo přijato několik opatření.

Především šlo o zlevněné vstupné v předprodejích, které probíhaly prostřednictvím společnosti smsticket s.r.o., která provozuje službu umožňující nákup vstupenek online prostřednictvím mobilu. Tento způsob prodeje vstupenek byl právě kvůli zkrácení front u pokladen propagován v předzápasových videích před každým domácím utkáním.

Další snahou, jak předejít tvořícím se frontám u pokladen a vstupů, byly opakované výzvy prostřednictvím komunikačních kanálů, které fanoušky žádaly, aby na zápas dorazili s dostatečným předstihem. Toto v současnosti mnohými kluby využívané opatření má zabránit tomu, aby fanoušci prostáli začátek utkání ve frontách před stadionem.

Na exponované zápasy bylo dále přistoupeno k dalším opatřením, mezi které patřilo více otevřených pokladen a více otevřených vstupů pro majitele vstupenek z předprodeje.

V průběhu této sezony také konečně došlo ke zprovoznění platebních terminálů na pokladnách stadionu. Platby kartou na pokladnách nebyly až do této sezony možné, což je v dnešní době téměř neuvěřitelné.

U občerstvení již bylo zmíněno rozdělení front a posílení občerstvení při exponovaných zápasech. Také proběhl test roznášení občerstvení mezi diváky přímo na tribuně, avšak toto opatření se příliš neosvědčilo, a proto od něj bylo upuštěno.

5.2.3 MHD

Ke zlepšení pohodlí návštěvníků bylo kromě zmíněného občerstvení a zkrácení front navíc ještě s Dopravním podnikem hlavního města Prahy domluvené posílení veřejné dopravy vedoucí ke stadionu při exponovaných utkáních. Konkrétně šlo o zkrácení intervalů mezi jednotlivými autobusy linky 131, která staví přímo u stadionu a propojuje zastávky linky metra A Bořislavka a Hradčanská. Diváci na tuto skutečnost byli upozorněni zmínkou v článkách před utkáním na webu a sociálních sítích.

5.3.4 Zvýšení návštěvnosti

Ke zvýšení návštěvnosti měla vést propagace prodeje permanentních vstupenek (před sezonou) a také propagace jednotlivých utkání prostřednictvím plakátů vylepených u partnerů v okolí stadionu. Tito partneři byli za tento reklamní prostor odměněni formou volných vstupenek.

Propagace probíhala také prostřednictvím placené podpory zápasových událostí na sociální síti Facebook. Na propagaci zápasových událostí na této sociální byla vymezena částka 1000 korun na zápas. Cílení bylo nastaveno na Prahu a okolí a populaci ve věku 15-45 let, což je skupina, ve které se vyskytují nejpravděpodobnější potenciální návštěvníci, kteří nemají vstup zdarma a používají Facebook. Na některé zápasy bylo navíc cílení nastaveno pouze na muže.

Další aktivitou, která měla přispět ke zvýšení návštěvnosti, bylo rozdávání omezeného množství vstupenek (cca 10-20) studentům Českého vysokého učení technického v Praze v Dejvicích na některá, méně exponovaná utkání. Lístky zde byly distribuovány například na nástěnce u vchodu stylem “kdo dřív přijde, ten dřív bere”. Jednalo se tedy o prosté darování vstupenek studentům bez kontroly toho, komu se dostanou do rukou, a bez dalšího cílení na tyto návštěvníky.

Také došlo k navázání spolupráce s facebookovou skupinou Dejvická parta, čítající 13 tisíc členů, které byly poskytnuty drobné fandící a upomínkové předměty. Výměnou za to pořádala tato skupina pochody fanoušků na stadion přes Dejvice se startem v Café Záhorský.

Prostřednictvím zavedeného CRM systému také byly rozesílány personalizované emailové pozvánky na jednotlivá utkání. Po utkáních se tohoto systému využívalo také na získání zpětné vazby od fanoušků (prostřednictvím emailů a Facebooku). Čísla z tohoto systému ukazují, že šlo vždy přibližně o 800 odeslaných emailů s open rate 30 % a response rate 3 %.

5.3.5 Zvýšení sounáležitosti fanoušků s klubem

Pro splnění tohoto cíle bylo 2x za sezonu zorganizováno neformální setkání hráčů A-týmu s fanoušky prostřednictvím brunchu v Café Záhorský. Toto setkání mělo u fanoušků úspěch, a proto byl v podobném duchu plánován i výlet na kolech, který však musel být na poslední chvíli zrušen kvůli nepřízní počasí.

Další, spíše vzpomínkovou akcí byly oslavy 70. výročí od vzniku klubu, které se konaly při domácím utkání s Opavou. Pro tuto událost byly vyrobeny upomínkové předměty a celé utkání se neslo v duchu oslav tohoto historického jubilea.

6 SYNTETICKÁ ČÁST

Tato část práce se zabývá hodnocením marketingových aktivit klubu FK Dukla Praha specifikovaných v rozhovoru a na základě provedeného výzkumu hodnotí jejich účinnost. Výsledkem tohoto hodnocení by měly být návrhy a doporučení pro budoucí marketingové aktivity klubu FK Dukla Praha vedoucí ke zvýšení návštěvnosti.

Pokud budeme postupovat chronologicky tak, jak se objevují zmínky o jednotlivých aktivitách v rozhovoru (5.3), první na řadě je občerstvení. U občerstvení byly hlavními cíli zkvalitnění a rozšíření nabízeného sortimentu, zlepšení jeho dostupnosti a zkrácení doby čekání. Respondenti tyto faktory hodnotily v otázce č. 11 (graf 16). Z výsledků získaných u této otázky vyplývá, že s kvalitou a šíří sortimentu byli respondenti převážně spokojeni (průměrné známky 1,99 a 2,12). V tomto směru se tedy Dukle iniciativa s nabídkou speciálního občerstvení vyplatila, neboť vedla ke spokojenosti návštěvníků, především pak s kvalitou nabízeného sortimentu. Aby bylo dosaženo ještě lepšího hodnocení šíře nabízeného sortimentu, musela by nabídka speciálního občerstvení být pravidelná, což ovšem kvůli možnostem dodavatelů nebylo možné uskutečnit. U doby čekání a dostupnosti se již hojněji vyskytovala záporná hodnocení, i když celkové hodnocení zůstalo ještě stále v pozitivních hodnotách (známky 2,39 a 2,16). Především doba čekání tak respondenty příliš nenadchla, neboť i přes snahy klubu fronty u stánků s občerstvením zkrátit, více než jedna třetina respondentů nebyla s dobou čekání na občerstvení spokojená. Dukla by tak ve snaze zkrátit fronty u občerstvení měla pokračovat a hledat i další metody, jak v tomto ohledu dosáhnout větší spokojenosti návštěvníků. Jedním z možných řešení, které by řešilo fronty i dostupnost, by bylo otevření více stánků s občerstvením. Překážkou v tomto řešení by však mohly být prostory, kterých Dukla pro využití nabídky občerstvení nemá nazbyt.

Ke zkrácení front, respektive zkrácení doby čekání, byly již uvedeny a zhodnoceny aktivity týkající se tohoto problému u občerstvení. Tento cíl ale zahrnoval i zkrácení front u pokladen a u vstupů na stadion. Pro zkrácení front u pokladen byl propagován prodej vstupenek v předprodeji prostřednictvím služby SMS ticket a při exponovaných

utkání bylo otevřené větší množství pokladen. V samotném hodnocení respondenty se tyto snahy projeví kladným hodnocením se známkou 2,07, která značila spokojenost respondentů s počtem pokladen na stadionu. Dalším opatřením při exponovaných zápasech bylo otevření více vstupů pro majitele vstupenek z předprodeje. Ačkoliv počet vstupů nebyl ve výzkumu v žádné otázce přímo hodnocen, v otázce č. 16 (obrázek 2) lze spatřit několik respondentů, kteří uvedli, že jim oproti české či zahraniční konkurenci na stadionu Dukly chybí více vstupů. Stojí tedy za zvážení, zda by nebylo řešením otevřít více vstupů i pro majitele vstupenek zakoupených na stadionu. Celkově je však množství otevřených vstupů pro návštěvníky omezené konstrukcí stadionu, který má tribunu jen na jedné straně, a tedy vstupy také jen z této strany.

Dalším zavedeným opatřením pro zlepšení pohodlí návštěvníků byla spolupráce s Dopravním podnikem hlavního města Prahy při exponovaných utkáních, při kterých byla posílena městská hromadná doprava. Spokojenost návštěvníků s dostupností prostřednictvím MHD byla zkoumána v otázce č. 9 (graf 14). Výsledkem této otázky byla celková známka 1,96, která jasně vypovídá o spokojenosti návštěvníků s dopravou na stadion prostřednictvím veřejné dopravy. Toto opatření se tedy Dukle osvědčilo a přineslo cílený efekt.

Opatření, týkající se zvýšení návštěvnosti, zahrnovala především propagaci prodeje permanentních vstupenek, propagaci jednotlivých utkání a také distribuci omezeného množství vstupenek zdarma. Z otázky číslo 5 (graf 10) vyplývá, že čtvrtina respondentů je majitelem permanentních vstupenek. Prodeje permanentních vstupenek na Dukle byly vždy podprůměrné, takže se zdá, že propagace jejich prodeje byla úspěšná. Překvapivé bylo vysoké množství volných vstupenek, které respondenti využívají. Dukla tyto volné vstupenky distribuuje svým partnerům a omezené množství dává také studentům ČVUT. Na domácích utkáních Dukly také dlouhodobě platí akce vstupného zdarma pro děti do 15 let. Z dat v této otázce tedy vyplývá, že volné vstupenky volné jsou partnery využívány ve velké míře. Zdá se tedy, že bez vstupenek zdarma pro partnery a vstupného zdarma pro děti by návštěvy na zápasech Dukly byly ještě výrazně nižší.

Ke zvýšení sounáležitosti fanoušků měly vést především neformální setkání hráčů A-týmu s fanoušky formou brunchu v Café Záhorský, které se pořádají 2x za sezonu. Také oslavy výročí 70 let od založení klubu měly tomuto cíli pomoci. Ačkoliv se sounáležitostí fanoušků žádná z otázek výzkumu nevěnovala, v otázce č. 18 (obrázek 3) se několikrát objevily odpovědi “Zapojení fanoušků” a “Větší propagace”. Z těchto odpovědí lze soudit, že někteří fanoušci o těchto aktivitách nemuseli vůbec vědět a že by Dukla do budoucna takovéto akce měla více komunikovat.

Z prezentovaných výsledků vyplývá, že ke spokojenosti fanoušků a návštěvníků Dukly kromě výsledků a předváděné hry chybí zlepšení některých služeb a přizpůsobení se přáním fanoušků. Jednotlivé návrhy a doporučení vedoucí k větší spokojenosti návštěvníků a zvýšení návštěvnosti jsou následující:

- Přizpůsobení termínů utkání přáním fanoušků
- Zlepšení parkování v okolí stadionu
- Zkrácení doby čekání na občerstvení
- Lepší čistota a vyšší počet WC
- Akce na podporu prodeje
- Zatraktivnění doprovodného programu

Jak již bylo zmíněno, přizpůsobení termínů utkání přáním fanoušků je i kvůli televizním přenosům složitější, avšak kluby si stále volí preferovaný termín svých domácích utkání. Pro určení nejvhodnějších termínů utkání by mohl posloužit zavedený systém CRM, kde by formou ankety fanoušci mohli vyjádřit jimi preferovaný termín.

Zlepšení parkování v okolí stadionu by rozhodně přispělo k většímu komfortu fanoušků, neboť v současné době neexistuje žádné oficiální parkoviště pro návštěvníky. Před stadionem se nachází pouze malé parkoviště, které je však vyhrazeno pouze pro VIP návštěvníky s parkovacím povolením.

Zkrácení doby čekání na občerstvení již bylo probráno výše. Jedná se o problém, který se marketingové oddělení klubu momentálně snaží řešit. Setrvání a posílení těchto snah je správnou cestou, kterou by se Dukla měla vydat.

Nejčastěji kritizovanou věcí týkající se stadionu byla špatná čistota WC a jejich nízký počet. Klub by měl jednoznačně zapracovat na zkvalitnění těchto služeb a přispět tak k větší spokojenosti návštěvníků.

Dukla by se také měla pokusit o nějaké akce na podporu prodeje. Z výsledků výzkumu vyplývá, že více než tři čtvrtiny návštěvníků navštěvují zápasy v doprovodu rodiny či přátel. Logicky se tak nabízí akce jako zvýhodněné rodinné vstupné, skupinové slevy nebo akce 1+1 zdarma. V tomto případě by si Dukla ale měla dávat pozor na zneužití těchto akcí překupníky vstupenek.

Zatraktivnění doprovodného programu je také krokem, který by Dukla na základě výsledků výše zmíněného výzkumu měla aplikovat. Respondenti, kteří navštěvují utkání Dukly, sice hodnotili doprovodný program většinou dobře, nejednalo se však o nějaké oslnivé celkové hodnocení, se kterým by měli být v klubu spokojeni. Někteří respondenti, kteří nenavštěvují utkání Dukly, pak uvedli, že by je k návštěvě mohl přimět atraktivní doprovodný program. Zatraktivnění doprovodného programu je tak také jedním z kroků k naplnění cíle zvýšení návštěvnosti.

7 DISKUZE

V této kapitole je uvedené porovnání získaných výsledků výzkumu s teorií. Dále jsou zde diskutovány některé okolnosti a problémy, na které klub naráží a brání realizaci úspěšnější strategie pro přilákání více návštěvníků. Také jsou zde popsány úskalí výzkumu a možné ovlivnění jeho výsledků zapříčiněné termínem a formou výzkumu.

Z výsledků vyplývá, že Dukla má mezi fanoušky zastoupené všechny uvedené typy diváků, ovšem z častých zmínek o špatných výsledcích a kvalitě hry lze soudit, že početné zastoupení mají především typy “následovník vítězů”, “návštěvník divadla” a “nadšenec”, kterým jde právě o kvalitní výkony a výsledky. O návštěvě utkání se diváci rozhodují především na základě faktorů atraktivity a ostatních preferencí. Respondenti uváděli faktory jako soupeř či počasí, ale také časové možnosti a forma Dukly. Některé důvody, které diváci uváděli jako důvody proč nenavštěvují více utkání, jsou managementem nekontrolovatelné (např. špatné výsledky). Naproti tomu některé projevené důvody k nižší spokojenosti, jako jsou například špatné WC a nedostatečné parkování, jsou managementem kontrolovatelné a je na klubu, aby se těmito nedostatky zabýval. K celkové spokojenosti návštěvníků utkání Dukly kromě zkvalitnění jádra služby (samotné hry) chybí také kvalitnější nadstavba v podobě nabízených doprovodných služeb a doprovodného programu. Z rozhovoru pak vyplývá snaha klubu o zvýšení sounáležitosti fanoušků a celkový kladný vztah fanoušků a klubu, ke kterým mají napomoci například vyvíjené mimosportovní aktivity. Snaha přizpůsobit se přáním a požadavkům zákazníků je dána pravidelnými pozápasovými výzkumy, ve které jsou návštěvníci požádáni o zpětnou vazbu k jednotlivým službám u konkrétního utkání. Na základě této zpětné vazby se Dukla snaží tyto služby činit kvalitnějšími, což má zaručit vyšší celkovou spokojenost s návštěvou a vést k požadovanému cíli, kterým je zvýšení návštěvnosti.

Tato práce se prostřednictvím výzkumu věnuje snaze zvýšit návštěvnost na domácích utkáních v české nejvyšší fotbalové soutěži. Zde však nastává první problém, který částečně znehodnocuje celý výzkum. Klub FK Dukla Praha je v současnosti jistým sestupujícím z české nejvyšší soutěže a v příští sezoně bude hrát pouze druhou ligu,

kde jsou návštěvy na utkání výrazně nižší. Veškeré snahy marketingu Dukly o zvýšení návštěvnosti jsou tedy podkopány mizernými sportovními výsledky, které vedly až k pádu do nižší soutěže. Ve druhé nejvyšší lize se Dukla bude snažit o návrat mezi elitu, a tak se dají očekávat zlepšené výsledky, avšak proti méně atraktivním soupeřům. Ke kvalitním sportovním výsledkům bude důležité udržení a vhodné doplnění současného kádru, který by měl ve druhé lize bojovat o přední příčky. Částečným pozitivem může být, že druhá liga nemá v drtivě většině utkání zajištěné živé televizní přenosy, takže fanoušci, kteří budou chtít utkání Dukly vidět, budou muset dorazit přímo na stadion. Dá se očekávat, že s pádem do nižší soutěže přestanou někteří méně loajální fanoušci a diváci utkání navštěvovat. Na tento úbytek diváků však nemusí být nahlíženo čistě negativně, neboť ti, kteří budou Duklu navštěvovat i nadále, budou těmi opravdu věrnými a loajálními fanoušky, na které pak může klub lépe cílit.

Bude jistě zajímavé sledovat, jak se Dukla k této nové situaci postaví a jak bude dále její marketing vypadat. Druhá liga je přeci jen o úroveň níž, a to nejen svou kvalitou, ale také vším okolo, počínaje rozpočtem. Právě snížení rozpočtu, které se jistě dotkne i marketingu, může zásadně ovlivnit současné i budoucí aktivity marketingového oddělení, které tak stojí před novou výzvou. Za této situace se nedá příliš počítat se zvyšováním návštěvnosti, jako naopak s jejím úbytkem. Cílem klubu by tak nově mělo být spíše udržení co největšího počtu návštěvníků.

Když pomineme fakt, že Dukla od příští sezony bude působit ve druhé lize, navržená doporučení také naráží na některé jiné problémy. Problém s nastavením termínů utkání byl již probrán, nicméně i další doporučení, která se týkají věcí spojených se stadionem, není příliš snadné řešit. Dukla je totiž na svém domácím stadionu Juliska pouze v pronájmu, přičemž majitelem stadionu je armádní klub ASC Dukla Praha. Právě fakt, že FK Dukla Praha je na stadionu Juliska pouze v pronájmu, zabraňuje rozsáhlejším úpravám a rekonstrukcím. Vedení FK Dukla Praha totiž o problémech s parkováním a WC ví, bohužel však ze své pozice není momentálně schopna tyto věci změnit k lepšímu. Zlepšení těchto faktorů by vyžadovalo rozsáhlou a nákladnou rekonstrukci stadionu, kterou by však musel provést majitel stadionu. Zde se nabízí řešení přestěhování klubu na jiný stadion, jenže vybudování nového stadionu je momentálně

mimo finanční možnosti klubu. Pronájem jiného stadionu je sice řešení, které by mohlo vyřešit některé problémy, ale mohlo by s sebou přinést problémy jiné. Dukla navíc historicky na Julisku patří, její stěhování by tak bylo velice razantním krokem, který by mohl u fanoušků narazit na značný odpor.

Také výsledky výzkumu provedeného v této práci mohly být částečně ovlivněny dvěma faktory. Zaprvé se jedná o dobu, ve které byl výzkum prováděn. V této době se totiž Dukla nacházela na posledním místě ligové tabulky s již jen minimální šancí se vyhnout sestupu. Fanoušci byli s výsledky svého klubu logicky nespokojeni, což se projevilo na odpovědích u některých otázek. Je tak docela dobře možné, že celková nálada z těchto špatných sportovních výsledků, mohla ovlivnit výsledky celého výzkumu. Jistě by bylo zajímavé porovnání, jak by stejný výzkum dopadl, kdyby Dukla hrála v první polovině tabulky na příčkách zajišťující boje o pohárovou Evropu. Toto porovnání však samozřejmě není možné, takže je třeba výsledky výzkumu přijmout takové, jaké jsou.

Druhým faktorem, který mohl ovlivnit výsledky výzkumu, je zvolený způsob dotazování. O Dukle se obecně tvrdí, že má starou fanouškovskou základnu a že jí fandí hlavně důchodci, kteří ještě pamatují doby její největší slávy. Elektronické dotazování šířené přes internet prostřednictvím počítačů a mobilů však není pro každého, zejména pak ne pro lidi starší generace, kteří vyrůstali v době, která ještě tyto technologie neznala. I přesto se výzkumu účastnilo 9,3 % důchodců, což je s přihlédnutím na zvolený způsob šíření dotazníku vysoké číslo. Je ovšem možné, že pokud by byla zvolena jiná metoda, například osobní či písemné dotazování, mohl výzkum přinést trochu jiné výsledky.

Z provedeného výzkumu také vyplývá zajímavá myšlenka, která v nadsázce říká, že na Duklu chodí málo fanoušků, protože na ní chodí málo fanoušků. Toto zdánlivě nelogické tvrzení má svůj základ ve zveřejněných výsledcích. Velké množství respondentů totiž uvedlo, že na Duklu nechodí kvůli špatným sportovním výsledkům a že na stadionu Dukly chybí především atmosféra, diváci a fanoušci. Podle nich by větší návštěvnosti pomohly kvalitní výkony a lepší výsledky. Následně

se ale respondenti v sedmnácté otázce vyjádřili, že fanoušci mají velký vliv na výkon týmu. Pokud si tedy shrneme tuto myšlenku, jde ve zkratce o to, že fanoušci vytváří atmosféru, která má vliv na výkony týmu, které úzce souvisí s výsledky. Pokud jsou výsledky špatné, je to důvod, proč fanoušci na utkání nechodí. Pokud ale fanoušci nechodí, o to horší je atmosféra na stadionu a o to horší budou výkony týmu. Se špatnými výkony jsou spojené špatné výsledky, které mohou za to, že fanoušci nechodí. Jedná se tak o začarovaný kruh, ve kterém sami fanoušci svými odpověďmi přiznali, že jsou příčinou nízké návštěvnosti. Je však důležité si uvědomit, že za sportovní výsledky klubu jsou zodpovědní hráči, trenér a sportovní úsek klubu a nikoli fanoušci.

8 ZÁVĚR

Fotbal je sportovním fenoménem, který plní stadiony po celém světě. V nejlepších soutěžích světa se chodí každý týden dívat desetitisíce diváků na to, jak 22 hráčů kope do míče. České poměry jsou v tomto ohledu skromnější, neboť se nejedná o desetitisíce, ale pouze o tisíce diváků. Přesto fotbal v České republice táhne a je označován jako sport číslo 1. Diváci k fotbalu neodmyslitelně patří a nezdá se, že by se fotbalisté v médiích vyjadřovali, že fotbal se hraje především pro diváky a že diváci mohou být dvanáctým hráčem. Cílem klubů je nalákat fanoušky na své zápasy, neboť ty nepředstavují jen motivaci pro hráče na hřišti, ale také představují zdroj příjmů do klubové pokladny. Zatímco některým klubům se daří přilákat velké množství fanoušků a někdy poptávka po vstupenkách dokonce přesáhne kapacitu stadionu, FK Dukla Praha řeší problém opačný. Dlouhodobě se jí totiž nedaří přilákat na svůj stadion vysoké návštěvy a pravidelně se ve statistice průměrné návštěvnosti umísťuje na samém chvostu.

Tato skutečnost byla důvodem pro výběr tématu této práce. Snahou Dukly je totiž zvýšit návštěvnost na svých utkáních, ovšem doposud pro tyto účely neměla ucelenou zpětnou vazbu od svých fanoušků.

Výsledky získané v rámci výzkumu provedeného pro tuto závěrečnou práci tuto zpětnou vazbu poskytují. Ze získaných výsledků vyplývá, že kromě nelichotivých výsledků fanouškům příliš nevyhovuje ani parkování v okolí stadionu, čistota a počet WC nebo dobá čekání na občerstvení a jeho dostupnost. Další výsledky odhalily, že předzápasový a poločasový program není pro fanoušky příliš atraktivní a že některým fanouškům nevyhovují termíny utkání.

Z těchto výsledků vzešlo 6 návrhů, které by měly vést k větší spokojenosti fanoušků a vyšší návštěvnosti na domácích utkáních Dukly. Tyto návrhy jsou přizpůsobení termínů utkání přáním fanoušků, zlepšení parkování v okolí stadionu, zkrácení doby čekání na občerstvení, lepší čistota a vyšší počet WC, akce na podporu prodeje vstupenek a zatraktivnění doprovodného programu. Pokud se Dukle podaří tyto návrhy vhodně implementovat, povede to ke splnění cíle, jímž je zvýšení návštěvnosti na domácích utkáních.

REFERENČNÍ SEZNAM

1. *Attendance* [online]. [cit. 2016-28-06]. Dostupné z: <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/attendance>>.
2. GARLAND, Ron; MACPHERSON, Terry; HAUGHEY, Kay. *Rugby Fan Attraction Factors*. Marketing bulletin, 2004, 15.
3. BRAGA, Breno; GUILLÉN, Diogo. *Working under pressure: Evidence from the impacts of soccer fans on players' performance*. Economics Letters, 2012, 114.2: 212-215.
4. SMITH, Aaron; STEWART, Bob. *Sports Management: A guide to professional practice*. 1. vyd. Sydney: Allen and Unwin, 1999, ISBN 1-86448-751-8.
5. SEKOT, Aleš. *Sociologické problémy sportu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80247-2562-8.
6. HANSEN, Hal; GAUTHIER Roger. *Factors Affecting Attendance at Professional Sport Events*. Journal of Sport Management, University of Ottawa, Volume 3, 1989.
7. *Nejnovější údaje: Hl. m. Praha | ČSÚ v hl. m. Praze* [online]. [cit. 2019-13-08]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/xa/1-xa>>.
8. TOMLINSON, Mike; BUTTLE, Francis; MOORES, Brian. *The fan as customer: Customer service in sports marketing*. Journal of hospitality & leisure marketing, 1995, 3.1: 19-36.
9. BISCAIA, Rui. *Revisiting the role of football spectators' behavioral intentions and its antecedents*. The Open Sports Sciences Journal, 2016, 9.1.
10. GÓMEZ GONZÁLEZ, Carlos, et al. *Evidence on soccer-specific stadiums and attendance: The Major League Soccer case*. Revista de psicología del deporte, 2016, 25.3: 0019-22.
11. BLYTH, Christopher. *How does competitive balance in international soccer relate to the fluctuation in attendance*. 2015.
12. THEODORAKIS, Nicholas D., et al. *Predicting spectators' behavioural intentions in professional football: The role of satisfaction and service quality*. Sport management review, 2013, 16.1: 85-96.

13. ŠESTÁK, Marek. *Co ovlivňuje poptávku po návštěvnosti fotbalových zápasů Synot ligy?*. Praha, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, Katedra ekonomie. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Rotschedl.
14. KENNETT, Pamela A.; SNEATH, Julie Z.; HENSON, Steve. *Fan satisfaction and segmentation: A case study of minor league hockey spectators*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 2001, 10.2: 132-142.
15. BEST, Roger J. *Market-based management*. 6. vyd. Pearson Education Limited, 2013, ISBN 9781292020396.
16. MATSUOKA, Hirotaka, et al. *Direct and interaction effects of team identification and satisfaction on intention to attend games*. Sport Marketing Quarterly, 2003, 12.4: 244-253.
17. SUTTON, William A., et al. *Creating and fostering fan identification in professional sports*. Sport Marketing Quarterly, 1997, 6: 15-22.
18. BODET, Guillaume, et al. *Do fans care about hot dogs? A satisfaction analysis of French ice hockey spectators*. International Journal of Sport Management and Marketing, 2009, 5.1: 15.
19. WALSMAN, Matthew, et al. *It's more than just a game: The effect of core and supplementary services on customer loyalty*. 2014.
20. BYON, Kevin K.; ZHANG, James J.; BAKER, Thomas A. *Impact of core and peripheral service quality on consumption behavior of professional team sport spectators as mediated by perceived value*. European Sport Management Quarterly, 2013, 13.2: 232-263.
21. SLEPIČKA, Pavel. *Sportovní diváctví*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1990. ISBN 80-7033-012-0.
22. WESTERBEEK, Hans; SMITH Aaron. *Sport business in the global Marketplace*. 1. vyd. Palgrave Macmillan UK, 2003. ISBN 978-1-4039-0300-6.
23. JAMES, Jeffrey D.; ROSS, Stephen D. *Comparing sport consumer motivations across multiple sports*. Sport Marketing Quarterly, 2004, 13(1), 17–25.
24. ČERNÝ, Jiří. *Fotbal je hra*. 1. vyd. Praha: Československý spisovatel, 1968.

25. SMITH, Michael D., et al. *Violence and sport*. Violence and sport, 1983.
26. KOENIGSTORFER, Joerg; GROEPPPEL-KLEIN, Andrea; SCHMITT, Marco. "You'll never walk alone"—How loyal are soccer fans to their clubs when they are struggling against relegation?. *Journal of Sport Management*, 2010, 24.6: 649-675.
27. FISHER, Robert J.; WAKEFIELD, Kirk. *Factors leading to group identification: A field study of winners and losers*. *Psychology & Marketing*, 1998, 15.1: 23-40.
28. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
29. KNIGHT, Peter. *The Highly Effective Marketing Plan: A proven, practical, planning process for companies of all sizes*. 1. vyd. Prentice Hall, 2004. 180 s. ISBN 978-0273687863.
30. FOSTER, Timothy R. V. *Jak udržet a získat zákazníka*. 1. Vyd. Computer Press, 2002. ISBN 8072266632.
31. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
32. TULL, Donald S. a HAWKLINS, Del I., *Marketing Research: Measurement and Method*. New York: Macmillan Publishing Company, 1990. 816 s. ISBN 978-0029468104.
33. MCDANIEL, Carl D., GATES, Roger H., *Marketing Research: The Impact of the Internet*. South-Western, 2002. 727 s. ISBN 9780324067972.
34. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. Evropské vydání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
35. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
36. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

37. *Statistiky | FORTUNA:LIGA* [online]. [cit. 2018-10-03]. Dostupné z: <<https://www.fortunaliga.cz/statistiky-landing>>.
38. *1.SC Znojmo FK – Klub – Historie* [online]. [cit. 2018-10-03]. Dostupné z: <<http://www.1scznojmo.cz/zobraz.asp?t=historie>>.
39. *Interní statistiky FK Dukla Praha*. FK DUKLA Praha a. s., Na Julisce 28. 2019.
40. VOJKOVSKÝ, Jiří. *HET liga – databáze fotbalových stadionů* [online]. [cit. 2018-10-03]. Dostupné z: <<http://www.fotbalovestadiony.cz/synot-liga>>.
41. *Hlasatel z Julisky*. Praha: FK Dukla Praha a. s., 2011-.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Typy diváků

Tabulka 2 – Faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání

Tabulka 3 – Srovnání metod sběru dat

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Operacionalizace

Obrázek 2 – Navštívil/a jste v poslední době utkání některého jiného českého či zahraničního klubu? Pokud ano, existuje něco, co Vám ve srovnání s tím na stadionu Dukly chybí? (nepovinné)

Obrázek 3 – Napadá Vás něco, čím by se podařilo zvýšit návštěvnost na zápasech Dukly? (nepovinné)

Seznam grafů

Graf 1 – Průměrná domácí návštěvnost

Graf 2 – Návštěvnost v sezoně 2018/2019

Graf 3 – Průměrné využití kapacity stadionu

Graf 4 – Vaše pohlaví?

Graf 5 – V současné době jsem

Graf 6 – Navštěvujete domácí zápasy Dukly? (alespoň 3 za sezonu)

Graf 7 – Jak často chodíte na Duklu?

Graf 8 – Z jakého důvodu nenavštěvujete více utkání?

Graf 9 – Jaké faktory zvažujete v rozhodování, zda navštívit zápas?

- Graf 10 – Jakou formu vstupenek nejčastěji využíváte?
- Graf 11 – Zápasy Dukly většinou navštěvují
- Graf 12 – Na zápasy Dukly se většinou dopravují
- Graf 13 – Jak jste spokojený/á s parkováním v okolí stadionu?
- Graf 14 – Jak jste spokojený/á s dostupností prostřednictvím MHD?
- Graf 15 – Využíváte možnosti občerstvení na stadionu?
- Graf 16 – Ohodnoťte prosím následující kritéria občerstvení
- Graf 17 – Ohodnoťte prosím následující faktory týkající se stadionu a jeho vybavení
- Graf 18 – Ohodnoťte prosím následující faktory týkající se doprovodného programu
- Graf 19 – Uvedl/a jste, že nenavštěvujete domácí utkání FK Dukla Praha. Uved'te prosím Vaše důvody.
- Graf 20 – Co by vás mohlo přimět k návštěvě utkání FK Dukla Praha
- Graf 21 – Do jaké míry mají podle Vás fanoušci na stadionu vliv na výkon?

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník – FK Dukla Praha

Příloha 2 – Bodový přepis rozhovoru s Ing. Davidem Innemanem

PŘÍLOHY

FK Dukla Praha

Dobrý den,
Prosíme Vás o vyplnění tohoto krátkého dotazníku zaměřujícího se na fanoušky FK Dukla Praha a jejich návštěvnost domácích utkání. Výsledky tohoto dotazníku budou použity pro účely zhodnocení nabízených služeb a jejich případnému zkvalitnění. Dotazník je zcela anonymní.
Děkujeme.

***Povinné pole**

1. Navštěvujete domácí zápasy Dukly? (alespoň 3 za sezonu) *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne *Přeskočte na otázku 14.*

2. Jak často chodíte na Duklu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Chodím na každý zápas *Přeskočte na otázku 5.*
 Chodím na většinu utkání *Přeskočte na otázku 5.*
 Chodím jen na vybraná utkání

3. Z jakého důvodu nenavštěvujete více utkání? (možnost více odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Časové možnosti
 Termíny utkání
 Vstupné
 Mám to příliš daleko
 Jiné: _____

4. Jaké faktory zvažujete v rozhodování, zda navštívit zápas? (možnost více odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Soupeř
 Počasí
 Forma Dukly
 Speciální akce
 Jiné: _____

5. Jakou formu vstupenek nejčastěji využíváte? *

Označte jen jednu elipsu.

- Permanentní vstupenka
 Vstupenky na jednotlivá utkání
 Volné vstupné

6. Zápasy Dukly většinou navštěvují *

Označte jen jednu elipsu.

- Sám
- S přáteli
- S rodinou
- Jiné: _____

7. Na zápasy Dukly se většinou dopravuji *

Označte jen jednu elipsu.

- Autem
- MHD *Přeskočte na otázku 9.*
- Pěšky *Přeskočte na otázku 10.*

8. Jak jste spokojený/á s parkováním v okolí stadionu? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Velice nespokojený/á	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velice spokojený/á

Přeskočte na otázku 10.

9. Jak jste spokojený/á s dostupností prostřednictvím MHD? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Velice nespokojený/á	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velice spokojený/á

Přeskočte na otázku 10.

10. Využíváte možnosti občerstvení na stadionu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne *Přeskočte na otázku 12.*

11. Ohodnoťte prosím následující kritéria občerstvení *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	Velice nespokojený/á	Spíše nespokojený/á	Spíše spokojený/á	Velice spokojený/á
Kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šíře sortimentu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doba čekání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ohodnoťte prosím následující faktory týkající se stadionu a jeho vybavení *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	Velice špatné	Špatné	Dobré	Velice dobré	Nemohu posoudit
Čistota stadionu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpečnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Počet WC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota WC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Počet pokladen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pořadatelská služba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohodlnost sedadel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostor k sezení (místo na nohy atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výsledková tabule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Ohodnoťte prosím následující faktory týkající se doprovodného programu

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	Velice špatné	Špatné	Dobré	Velice dobré	Nemohu posoudit
Předzápasový program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poločasový program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tištěný bulletin (Hlasatel z Julisky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maskot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Speaker/moderátor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Přeskočte na otázku 16.

14. Uvedl/a jste, že nenavštěvujete domácí utkání FK Dukla Praha. Uvedte prosím Vaše důvody. (možnost více odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Jsem fanoušek jiného týmu
- Výsledky a předváděná hra
- Termíny utkání
- Ceny vstupného
- Doprava
- Vzdálenost od bydliště
- Nedostatek času
- Preferuji sledovat utkání v TV
- Jiné: _____

15. Co by Vás mohlo přimět k návštěvě utkání FK Dukla Praha? (možnost více odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Nic
- Atraktivní soupeř
- Doprovod (přátelé, rodina)
- Dobré výsledky/výkony
- Speciální akce
- Snížené vstupné
- Rodinný sektor
- Atraktivní doprovodný program
- Jiné: _____

16. Navštívil/a jste v poslední době utkání některého jiného českého či zahraničního klubu? Pokud ano, existuje něco, co Vám ve srovnání s tím na stadionu Dukly chybí? (nepovinné)

17. Do jaké míry mají podle Vás fanoušci na stadionu vliv na výkon? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Žádný vliv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zásadní vliv

18. Napadá Vás něco, čím by se podařilo zvýšit návštěvnost na zápasech Dukly? (nepovinné)

19. Chcete-li cokoli dalšího sdělit nebo navrhnout, zde se můžete rozepsat. (nepovinné)

20. Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

21. V současné době jsem *

Označte jen jednu elipsu.

Zaměstnaný

Nezaměstnaný

Student

Důchodce

Jiné: _____

Používá technologii



Rozhovor

Cíle

- Pohodlí – občerstvení a fronty
- Zvýšení návštěvnosti
- Zvýšit sounáležitost

Aktivity

- Občerstvení
 - o Oslovení Únětického pivovaru – prostřednictvím Street Catering se podařilo na vybraná utkání (dle termínových možností dodavatele) se podařilo na stadionu čepovat Únětické pivo a grilovat burgery
 - o Oslovení dalších podniků – polívky (v zimě), Dog'n'roll (hot dogy)
 - Propagace prostřednictvím newsletteru, předzápasového videa a článků
 - o Na exponované zápasy bylo posílené standardní občerstvení
 - Oddělené fronty na pivo a ostatní
- Fronty
 - o Občerstvení – viz výše
 - o Pokladny
 - Zlevněné vstupné v předprodeji
 - Promo SMS ticket
 - V každém videopreview před zápasy
 - Výzvy fanouškům, aby dorazili s předstihem
 - Exponované zápasy
 - Více otevřených pokladen
 - Více vstupů pro předprodeje
 - Zprovoznění platebních termiálů
 - o Test roznášení občerstvení – neosvědčilo se
- Zvýšení návštěvnosti
 - o Promo pro prodej permanentek
 - o Promo jednotlivých zápasů prostřednictvím plakátů vylepených v okolí (B2B)
 - o Rozdávání omezeného množství vstupenek studentům ČVUT
 - o Placené promo událostí utkání na FB
 - 1000,- na zápas
 - Cílení na Prahu a okolí, 15-45 let, někdy jen na muže

- Spolupráce s FB skupinou Dejvická parta (13 tisíc lidí)
 - Poskytnutí klubového merche (k fandění)
 - Pořádali pochody na stadion přes Dejvice (z Café Záhorský)
- CRM
 - personalizované emailové pozvánky na utkání
 - Feedback po jednotlivých zápasech (mail+FB)
 - Odesílá se cca 800 mailů
 - Open rate 30 %
 - Response rate 3 %
- Zvýšení sounáležitosti
 - Brunch – Café Záhorský – 2x za sezonu neformální setkání hráčů A-týmu s fanoušky
 - Oslavy výročí 70 let od vzniku
 - Upomínkové předměty atd.
- Pohodlí
 - Posílení MHD na exponované zápasy
 - Bus 131