

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**

Užitky fotbalového utkání pro diváky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí práce:
Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracoval:
Bc. Jiří Veselý

NÁZEV:

UŽITKY FOTBALOVÉHO UTKÁNÍ PRO DIVÁKY

ABSTRAKT:

Tato diplomová práce se zabývá fotbalovým utkáním jako produktem, který je nabízen přímým divákům. Na příkladu našeho největšího a historicky nejúspěšnějšího fotbalového klubu AC Sparta Praha popisuje užitky, které divákům vznikají zakoupením vstupenky na zápas, a za pomoci marketingového výzkumu poté zjišťuje jejich spokojenost s těmito užitky. Výsledkem výzkumu jsou pak vlastní návrhy na zlepšení diváckého komfortu a zvýšení divácké návštěvnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA:

užitky fotbalového utkání, AC Sparta Praha, sportovní produkt, marketingový výzkum

TITLE:

THE BENEFITS OF FOOTBALL MATCH FOR SPECTATORS

ABSTRACT:

This diploma thesis deals with the football match as the product that is offered to spectators. On the example of our largest and historically most successful football club AC Sparta Praha describes the benefits which spectators gain by buying the match ticket and using marketing research then determines their satisfaction with these benefits. The results of the research are own proposals to improve spectator comfort and increase audience attendance.

KEYWORDS:

benefits of football match, AC Sparta Praha, sport product, marketing research

Tímto bych velmi rád poděkoval Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc za podnětné rady a odborné vedení mé diplomové práce. Velký dík patří také Mgr. Martině Pavlové z oddělení komunikace AC Sparty Praha za ochotu a poskytnuté materiály, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím literatury a zdrojů uvedených v seznamu odborných pramenů.

V Praze, červen 2011

Jiří Veselý

EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY

Svoluji k zapůjčení své diplomové práce ke studijním účelům.

Prosím, aby byla vedena přesná evidence vypůjčovatelů, kteří musejí pramen převzaté literatury řádně citovat.

Jméno a příjmení: Číslo občanského průkazu: Datum vypůjčení: Poznámka:

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
2.1 Marketing.....	12
2.1.1 Marketing sportu.....	13
2.2 Marketing mix.....	14
2.2.1 Produkt.....	14
2.2.2 Cena.....	16
2.2.3 Distribuce.....	16
2.2.4 Propagace.....	17
2.3 Sportovní produkty.....	18
2.3.1 Klasifikace sportovních produktů.....	20
2.3.2 Vlastnosti sportovních produktů.....	23
2.4. Fotbalové utkání jako produkt pro marketing.....	25
2.5. Užitky fotbalového utkání.....	26
2.5.1 Projekt Stadiony 2012.....	28
2.6 Charakteristika fotbalu.....	29
2.6.1 Historie fotbalu.....	29
2.6.2 Základní pravidla hry.....	30
2.6.3 Herní činnosti.....	31
3 METODOLOGIE	33
3.1 Proces marketingového výzkumu.....	33
3.1.1 Definování problému a cílů výzkumu.....	33
3.1.2 Tvorba výzkumného plánu.....	34
3.1.3 Shromažďování informací.....	40

3.1.4	Analýza informací.....	40
3.1.3	Prezentace závěrů	40
3.2	Použité metody	40
3.2.1	Dotazování	40
3.2.2	Pozorování	41
4	ANALYTICKÁ ČÁST	43
4.1	Představení klubu AC Sparta Praha.....	43
4.2	Analýza dílčích užitků fotbalového utkání klubu AC Sparta Praha	44
4.2.1	Vstupenky	44
4.2.2	Sportovní výkon.....	47
4.2.3	Stadion	48
4.2.4	Bezpečnost	50
4.2.5	Doprovodný program.....	52
4.2.6	Doprovodné služby	53
4.2.7	V.I.P.	55
4.3	Analýza divácké návštěvnosti domácích zápasů AC Sparty Praha	57
4.4	Koncepce marketingového výzkumu spokojenosti diváků na domácích zápasech AC Sparty Praha	59
4.4.1	Analýza dotazníku	59
5	SYNTETICKÁ ČÁST	68
5.1	Výsledky marketingového výzkumu divácké spokojenosti	68
5.2	Interpretace získaných dat	79
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	81
6.1	Návrhy na zvýšení divácké návštěvnosti	81
6.2	Návrhy na zvýšení diváckého komfortu a spokojenosti	83

7 DISKUZE	86
8 ZÁVĚR	88
SEZNAM LITERATURY	89
SEZNAM OBRÁZKŮ	92
SEZNAM TABULEK	93
PŘÍLOHY	94

ÚVOD

Fotbal je jak celosvětově, tak i u nás v České republice, považován za nejpopulárnější kolektivní sport. V posledních letech se však jeho pozice rapidně změnila. Současnost nabízí nepřehledné množství možností, jak trávit volný čas. Kina, koncerty, sportovní akce, výlety a hlavně u mladší generace také internet a počítačové hry, to vše jsou aktivity, které fotbalu konkurují. Fotbalové kluby se tak musejí velmi snažit, aby na své stadiony diváky přilákali. Fanouškům už dnes nestačí ušmudlané lavice a špinavé prostředí. Kluby dnes pro své fanoušky musejí dělat daleko více.

Z vlastní zkušenosti vím, že se u nás v tomto ohledu za poslední roky mnohé změnilo k lepšímu. Kluby si svých fanoušků váží a snaží se neustále zvyšovat jejich komfort a vymýšlet pro ně nové nápady tak, aby toho divák za své peníze získal co nejvíce. V porovnání se zahraničím, zejména pak se státy jako Anglie, Španělsko či Německo však stále v mnohém zaostáváme.

Co tedy české kluby divákům nabízí? Jak se za poslední roky změnil divácký komfort? V čem spatřují diváci hlavní nedostatky a s čím jsou naopak spokojeni? Odpovědi na všechny tyto otázky se pokusím zodpovědět ve své práci. Vybral jsem si k tomu náš nejpopulárnější a historicky nejúspěšnější fotbalový klub AC Sparta Praha, jakožto klub, který se v oblasti péče o své fanoušky vždy řadil mezi nejlepší.

Při psaní práce vycházím z informací, které jsem získal zúčastněným pozorováním, prováděným v průběhu zimní části Gambrinus ligy v sezóně 2010/2011, dále z informací získaných v rozhovorech s odborníky klubu a především pak z marketingového výzkumu realizovaného na přímých divácích domácích zápasů AC Sparty Praha.

Tato diplomová práce by měla posloužit především zájemcům o toto téma a těm, kteří by se této problematice rádi věnovali dále.

1 CÍLE A ÚKOLY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cíle práce:

Cílem diplomové práce je popsat a analyzovat fotbalové utkání jako produkt nabízený přímým divákům na stadionu AC Sparty Praha v sezóně 2010/2011. V této souvislosti pak prostřednictvím marketingového výzkumu zjistit spokojenost přímých diváků s užitky, jež jim fotbalové utkání přináší, a navrhnout opatření na zlepšení diváckého komfortu a zvýšení divácké návštěvnosti.

Úkoly práce:

- zpracování základních teoretických východisek marketingu a marketingu sportu,
- vymezení fotbalového utkání jako produktu pro marketing a popis jednotlivých dílčích užitků pro přímého diváka,
- stručná charakteristika sportovní hry fotbal,
- popis dílčích diváckých užitků na domácích zápasech AC Sparty Praha,
- realizování dotazníkového výzkumu divácké spokojenost na domácích zápasech AC Sparty Praha,
- analýza dotazníků a grafické zpracování výsledků,
- vyhodnocení výsledků výzkumu,
- navržení opatření na zlepšení diváckého komfortu a zvýšení divácké návštěvnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Marketing

Úspěšnost podnikání v tržní ekonomice je dána schopností řídit poptávku pomocí marketingových aktivit. Proto je dnes marketing nedílnou součástí podnikového řízení ve většině organizací. Pro správně pochopení pojmu a podstaty marketingu uvádím nejprve několik definic.

Horáková (1992) marketing definuje jako „*myšlení orientované na trh, tzn. na zákazníka. Bere v úvahu potřeby zákazníků a přizpůsobuje jim vývoj zboží. Cílem marketingu je stálý prodej se ziskem, ale také produkce toho, co zákazník potřebuje, nikoliv prodej toho, co má podnik vyrobeno.*“ (7, s.25)

Dalším z českých autorů, který se marketingu ve své publikaci věnuje je Bureš (1990). *Ten marketing vidí jako metodu, která v sobě v logické sekvenci soustřeďuje nezbytné kroky, které je třeba uskutečnit, aby zhmotnělý nápad (produkt) vyšel na trhu co nejpříznivěji a aby všechny ostatní vlivy byly v co nejvyšší míře kompenzovány.*“ (2, s.6)

Nakonec uvádím zřejmě nejpoužívanější definici marketingu. Jejich autorem je Kotler (1992), podle něhož je marketing „*procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečňování vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců a organizací.*“ (10, s.4)

Z výše uvedených definic tedy vyplývají základní cíle marketingu, jimiž jsou stálý prodej se ziskem, společenské uznání firmy a spokojenost zákazníků. Aby však bylo možné marketing realizovat, je nutná existence těchto elementárních předpokladů:

- existence dvou nebo více stran s neuspokojenými potřebami,
- strany si přejí a jsou schopny tyto potřeby uspokojit,
- existence komunikace mezi stranami,
- existence směny.

2.1.1 MARKETING SPORTU

Marketing sportu je jednou z mnoha aplikovaných forem všeobecného marketingu. Jeho problematikou se zabývají převážně zahraniční autoři. Američtí autoři Pitts a Stotlat (2007) definují sportovní marketing jako „*proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.*“ (17, s.80)

Německý autor Freyer (1991) pak uvádí, že „*sportovní marketing je řídicí koncepce, která u sportovních organizací vychází z trhu nebo se chce řídit trhem. Tato koncepce požaduje dlouhodobé a koncepční jednání. Úspěch sportovního marketingu závisí na schopnosti obsáhnout adekvátně dané skutečnosti ze sportu a zpracovat problémově specifické otázky.*“ [6]

Na oblast marketingu sportu existují dva extrémní protichůdné názory. Jedni na něj nahlíží jako na kteroukoliv jinou oblast marketingu a nevidí v něm žádné odlišnosti od ostatních oblastí marketingu. Druzí zdůrazňují určitá specifika a zvláštnosti marketingu sportu s tím, že sport je něco jedinečného a je nutná znalost sportu jako specifického aplikačního prostředí. Tyto uvedené zvláštnosti jsou zejména: [19]

- autonomie sportovních organizací,
- dobrovolníci ve sportu,
- oblast veřejně prospěšného účelu,
- vlastnosti sportovních produktů,
- tržní situace sportu,
- zvláštní působení tržního mechanismu.

Mezi specifika tržní situace ve sportu patří nejasné a mnohonásobné tržní struktury, to že si sportovní organizace navzájem konkurují, ale zároveň spolu i kooperují, rozhodování většiny nahrazuje tržní mechanismus a také to, že ve sportu se všichni cítí být experty, což v takové míře neexistuje v žádné jiné společenské oblasti. [19]

2.2 Marketing mix

Marketingový mix je soubor čtyř základních taktických nástrojů marketingu, často označovaných zkratkou 4P, která vznikla podle počátečních písmen těchto nástrojů v anglickém jazyce. Jsou jimi produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Definice marketingového mixu se v podání jednotlivých autorů nepatrně liší.

Kotler (1992) marketingový mix definuje jako „*soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu.*“ (10, s.74)

Jinou definici uvádějí autoři Schoell a Guiltinan (1988). Dle nich je marketingový mix „*tvořen čtyřmi říditelnými proměnnými, jejichž výsledkem je nabídka podniku, která má za úkol uspokojit cílový trh.*“ (21, s.25)

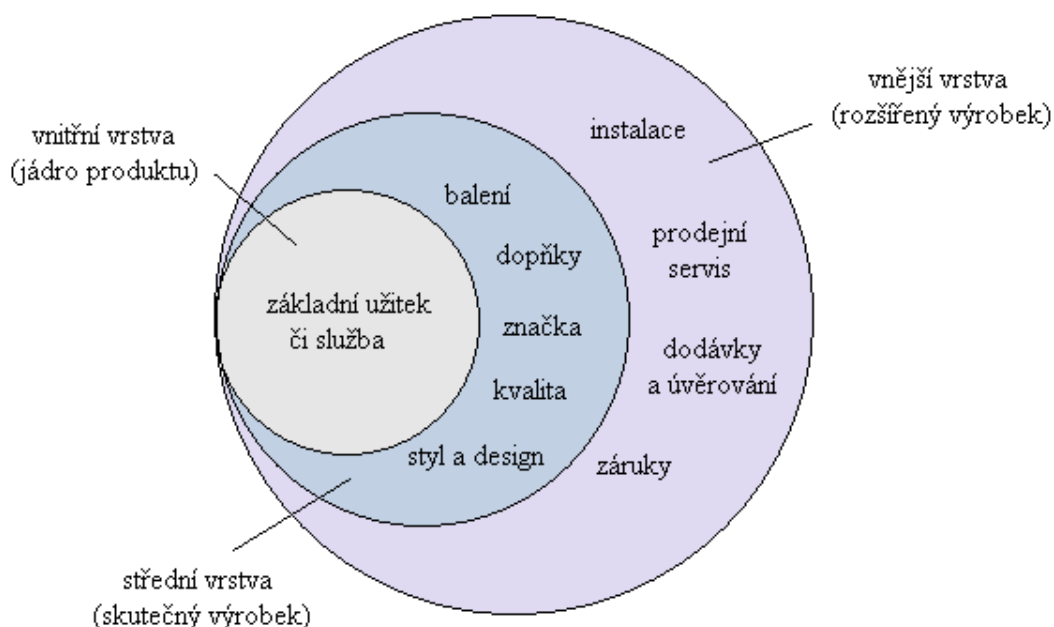
2.2.1 PRODUKT

Produkt, jako nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu, se zabývá celá řada autorů. Z českých je to například Horáková (1992), která říká, že „*produktem rozumíme v marketingu jakoukoli nabídku, která je určena trhu za účelem uspokojení určité potřeby. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd. V marketingu je produkt pojímán širěji než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží nebo služba samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další.*“ (7, s.139, 36)

Ze zahraničních autorů se problematice produktu věnuje zejména Kotler (1992), který ho definuje jako „*cokoliv, co může být nabízeno někomu proto, aby uspokojil potřebu nebo požadavek.*“ (10, s.5) Do třetice uvádím definici autorů Stanton a kol. (1991). Dle nich je produkt „*souhrn hmotných a nehmotných atributů, zahrnujících balení, barvu, cenu, kvalitu a značku včetně služeb a pověsti prodejce. Produkt může být hmotné zboží, služba, místo, osoba nebo myšlenka.*“ (22, s.168)

Kotler a Armstrong (2004) definují 3 vrstvy každého produktu. Jak znázorňuje schéma na obrázku č.1, základní vrstvou je tzv. jádro produktu. To tvoří nejdůležitější část produktu a spočívá v základní funkci, pro kterou si spotřebitel výrobek nebo službu kupuje. Druhou vrstvou je skutečný (reálný) produkt, který je charakterizován svou kvalitou, stylem, designem, doplňky, značkou a obalem. Vrstvou poslední je pak tzv. rozšířený výrobek, což jsou v podstatě služby, které firma zákazníkovi k produktu poskytne. Patří mezi ně instalace, prodejní servis, dodávky a úvěrování a záruka.

Obrázek 1: Vrstvy produktu



Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. 2004

Beech a Chadwick (2007) pak uvádějí základní charakteristické vlastnosti hmotných produktů, kterými se liší od produktů nehmotných:

- pro jejich výrobu se spotřebovávají suroviny,
- produkce je ve většině případů oddělena od spotřeby,
- produkce může být standardizovaná,
- výsledný produkt je většinou prodávám spotřebiteli skrz řetězec distributorů,
- spotřebitel si obvykle musí produkt koupit, aby ho mohl použít,
- vlastnictví produktu při koupi přechází z prodejce na zákazníka.

2.2.2 CENA

Cena je vyjádřením hodnoty zboží nebo služby a představuje souhrn finančních prostředků, kterých se spotřebitel musí vzdát, aby potřebné zboží či službu získal. Tato hodnota bývá zpravidla dána faktickou a psychologickou užitečností, eventuálně společenským významem daného produktu. [7] Nejdůležitějším faktorem pro tvorbu cen jsou zejména cenové cíle podniku, které vycházejí z celkových cílů podniku. Schoell a Guiltinan (1988) uvádějí čtyři základní druhy cílů podniku: [21]

- 1) Orientované na ziskovost (maximalizace zisku)
- 2) Orientované na objem (maximalizace tržeb nebo podílu na trhu)
- 3) Orientované na image (maximalizace kvality a hodnoty)
- 4) Orientované na stabilizaci

V návaznosti na výše uvedené můžeme rozlišit několik základních metod tvorby cen. Patří mezi ně metoda orientovaná na náklady, metoda orientovaná na poptávku, metoda orientovaná na konkurenci či metoda orientovaná na užitek či hodnotu vnímanou zákazníkem.

2.2.3 DISTRIBUCE

Třetím nástrojem marketingového mixu je distribuce. Čáslavová (2009) říká: *„Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě.“* (3, s.110)

Povaha distribučních cest závisí především na druhu produktu, typu podniku, který s ním obchoduje a zákazníkovi. Podstatné je zejména to, zda je produkt hmotný, či nehmotný. Hmotné produkty mají svůj fyzický rozměr a vždy musejí být přepraveny do místa prodeje. Jiná situace je však u nehmotných produktů. Ty na rozdíl od hmotných produktů nemají fyzický rozměr a jsou jimi především služby, místa a myšlenky. Tyto produkty nemohou být dány do prodejny nebo na sklad a zákazníci musí sami přijít na místo, na kterém se daná služba či jiný nehmotný produkt poskytuje. [3]

2.2.4 PROPAGACE

Posledním z nástrojů marketingového mixu je propagace. Čáslavová jí definuje jako „*přesvědčivou komunikaci, prováděnou za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům.*“ (3, s.111) Američtí autoři Kotler a Amstrong (2004) propagaci popisují jako firemní marketingový komunikační mix - často též nazývaný propagační mix. Ten se dle nich skládá z pěti propagačních nástrojů:

- Reklamy
- Podpory prodeje
- Public relations
- Osobního prodeje
- Direkt marketingu

Kombinace těchto propagačních nástrojů závidí především na povaze produktu. S přihlédnutím na ostatní nástroje marketingového mixu si pak každý podnik vytváří svou specifickou propagační strategii. Ta se musí odvíjet zejména od: [3]

- základních cílů, které management klade,
- cílových skupin zákazníků, na které chce propagace působit,
- výběru médií, kterých bude využito,
- finančních prostředků, které budou na propagaci vydány.

Kromě výše uvedených čtyř nástrojů marketingového mixu některá literatura uvádí ještě další 3P. Ke čtyřem základním nástrojům se přidávají lidé (people), proces (process) a prezentace (presentation). Tyto nástroje mají svůj význam především pro oblast služeb.

Lidé

Tento nástroj představuje zejména kvalitativní vlastnosti zaměstnanců a personálu, které tvoří tzv. měkkou kvalitu podniku. Zaměstnanci by k zákazníkům vždy měli být vlídní, zdvořilí a dostatečně kvalifikovaní. [3]

Proces

Proces v sobě zahrnuje všechny složky, které ovlivňují kvalitu obsluhy zákazníka. Patří mezi ně především: [3]

- Doba obsluhy zákazníka
- Rychlost obsluhy
- Doba čekání
- Forma obsluhy

Prezentace

Prezentace je zaměřena na provozovnu, ve které se služby poskytují a na image firmy. V úvahu se bere: [3]

- velikost provozovny a návaznost velikosti na počet zákazníků a výši obrátu,
- vybavení provozovny v návaznosti na její velikost,
- atmosféra, jakou má působit provozovna na zákazníka,
- komfort provozovny,
- čistota provozovny.

2.3 Sportovní produkty

Z definic produktu, uvedených v kapitole 2.2.1 lze analogicky odvodit také definici sportovního produktu. Čáslavová (2009) říká, že „*za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ (3, s.116)

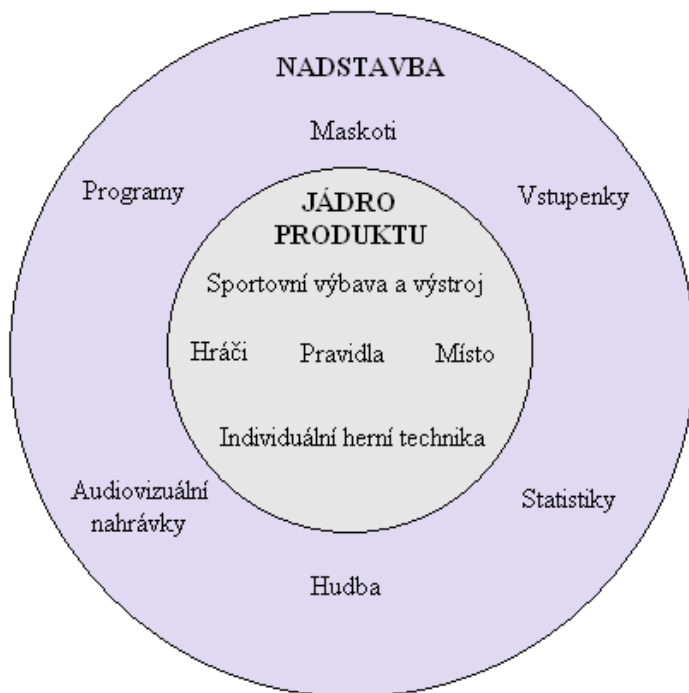
Sportovním produktem tedy může být plavání či lyžování, jehož se sami účastníme, golfové hole, které si koupíme, ale také hokejové utkání, které sledujeme přímo na stadionu nebo v televizi. Stejně tak je sportovním produktem replika dresu oblíbeného sportovního klubu, energetický nápoj, který si koupí atlet či služby fyzioterapeuta, který se zabývá sportovními zraněními. [1]

Američtí autoři Mullin, Hurdy, Sutton (2007) chápou sportovní produkt jako „svazek užitků“ zahrnujících jádro produktu a jeho další nastavbu (viz. obrázek č.2). Jádro sportovního produktu dle nich tvoří čtyři složky:

- Forma hry
- Hráči
- Sportovní výbava a výstroj
- Místo

Nadstavbovými prvky pak jsou vstupenky, programy k soutěžím, videonahrávky, hudba, statistiky a maskoti.

Obrázek 2: Schéma sportovního produktu



Zdroj: Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W.: Sport Marketing. 2007

2.3.1 KLASIFIKACE SPORTOVNÍCH PRODUKTŮ

Klasifikací sportovních produktů se zabývají téměř všichni autoři věnující se oblasti marketingu sportu. V následujících odstavcích uvádím strukturalizaci sportovních produktů, tak jak ji svých publikacích popisují vybraní autoři. Chellandurai (1994) sportovní produkty rozděluje do šesti základních kategorií, které se následně člení na další podkategorie. Těmito šesti kategoriemi jsou:

- Sortovní zboží
- Služby zákazníkům
- Divácké služby
- Sponzorské služby
- Psychická prospěch
- Sociální myšlenky

O poznání podrobněji a dle mého názoru také přehledněji klasifikuje sportovní produkty Čáslavová (2009). Ta sportovní produkty strukturuje na:

- a) Základní produkty tělesné výchovy a sportu
 - nabídka tělesných cvičení
 - nabídka sportovních akcí
 - nabídka turistických akcí

- b) Produkty vázané na osobnost
 - sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
 - výkony trenérů
 - reklamní vystoupení sportovců

- c) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu
 - myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
 - sportovní informace šířené médii
 - hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu

d) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- tělovýchovná a sportovní zařízení (spolková, komunální, státní)
- vzdělání ve sportu
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava na soutěže
- vstupenky
- sponzoring
- dary a podpora
- propagace zboží a suvenýry
- společenské akce

e) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení

Z jiného pohledu se na sportovní produkt dívají autoři Mullen, Hardy, Sutton (2007). Ti na rozdíl od předchozích autorů nerozebírají jednotlivé sportovní produkty, ale určité prvky sportovního produktu, které dle nich prezentují komplexnost užiteků. Těmito prvky jsou:

1) sportovní hra

- obsahuje ji každý sport, který má svá pravidla a techniku

2) přitažlivost sportovních hvězd

- sportovní hvězdy ztraktivňují sportovní události či sportovní organizace, zvyšují rozpočet i rizika neúspěch v případě zranění

3) výbava a výstroj

- kvalitní výbava a výstroj jsou základem a podmínkou pro špičkové výkony
- mají návaznost i na merchandising

4) novinky a nápady

- vznikají v návaznosti na marketingovou strategii sportovních subjektů
- dále sem patří také různé kempy a tábory na kterých mají fanoušci možnost setkat se se současnými či bývalými hráči

5) místo

- místo sportoviště či sportovního zařízení, kde se sport provádí, je nedílnou součástí sportovního produktu
- často si s ním fanoušci spojují své zážitky

6) personál a proces

- personál i proces mají velmi důležitou úlohu, neboť podle nich zákazníci velmi často posuzují kvalitu sportovního produktu

7) vstupenky a jiné tiskové materiály

- vstupenky neposkytují pouze vstup na sportovní akce, ale přivádějí diváky k sedadlům, sdělují termín konání a podmínky koupě
- déle mohou mít také funkci propagačního média, na němž je umístěna reklama
- mezi tiskové materiály patří zejména programy sportovních utkání

8) elektronické produkty

- patří sem především televizní vysílání, které představuje významný zdroj finančních prostředků, které do sportu plynou z prodeje televizních práv a dále pak rozhlas a webové stránky

9) organizace

- správná organizace je důležitým prvkem, bez kterého by ostatní prvky nemohli přinášet dostatečnou přidanou hodnotu

Na závěr uvádím klasifikaci sportovních produktů podle Pittse a kol. (2007). Ti rozdělují sportovní průmysl na 3 segmenty založené na produktech a zákaznících. Prvním segmentem je Průmyslový segment výkonnostního sportu, v němž je

účastníkům či divákům jako produkt nabízen sportovní výkon. Druhým je Průmyslový segment sportovní produkce. Ten zahrnuje produkty, které jsou potřebné a žádoucí pro vytváření kvality ve sportu, jako jsou výbava a výstroj, trenéři, zdravotní péče či sportovní zařízení. Posledním segmentem je Průmyslový segment propagaci. Do něj spadají produkty, které jsou nabízeny jako nástroje určené k propagaci sportovních produktů.

2.3.2 VLASTNOSTI SPORTOVNÍCH PRODUKTŮ

Sportovní produkty mají zčásti odlišné vlastnosti, než jiné produkty na trhu. Jejich popisem se ve své publikaci zabývá Freyer (1991). Ten uvádí sedm vlastností sportovních produktů:

1) Subjektivní oceňování

Zde jde především o oceňování sportovních zážitků a výkonů, které vždy závisí na osobě hodnotitele a je tudíž velmi subjektivní. Hodina aerobiku, která jednomu může přijít velmi snadná, se druhému může zdát namáhavá. To samé platí například o hodnocení fotbalového zápasu novináři, kdy každý bude mít na výkon hráčů svůj názor.

2) Abstraktnost a nehmataelnost

Freyer uvádí, že převážná většina sportovních produktů je nemateriální podstaty a i některé z materiálních produktů (např. tenisová raketa) v konečném důsledku slouží nemateriálním produktům (zážitek z tenisové hry). Tyto produkty nemohou být skladovány ani být vyráběny do zásoby a jsou velmi závislé na čase a prostoru.

3) Nepředvídatelný vývoj

U většiny průmyslového zboží a služeb je očekávána stále stejná kvalita a průběh. V případě sportovních produktů tomu ale tak není, protože lze jen těžko předvídat průběh či výsledek sportovního utkání a zároveň by to bylo také nežádoucí, protože na utkání, které by mělo předem daný výsledek, by téměř nikdo nepřišel.

4) Malá možnost kontroly složení

Tato vlastnost sportovních produktů souvisí s vlastností předchozí. I přes to, že fotbalovému utkání mohou být vytvořeny ty nejlepší podmínky jako velká divácká návštěva, moderní stadión, kvalitní hráči, pěkné počasí atd., nikdy to stoprocentně nezaručí dobrou sportovní úroveň samotného utkání.

5) Sport jako komplex výkonů a jeho univerzální nabídka

Freyer zdůrazňuje, že sport je většinou mnohostranně složený produkt, který sestává se z mnoha dílčích komponent a představuje velkou paletu produktů. Zároveň se sport dotýká řady oblastí společnosti, protože se objevuje v hospodářství, reklamě, politice, kultuře a má také spojitosti s jídlem, sexem, drogami, volným časem či násilím.

6) Sport je veřejné zboží

Tato vlastnost se týká sportovního zboží, které je veřejně přístupné a konzumenti jej využívají bezplatně. Ve valné většině případů jde o veřejné zboží dávané k dispozici státem, případně občanskými sdruženími.

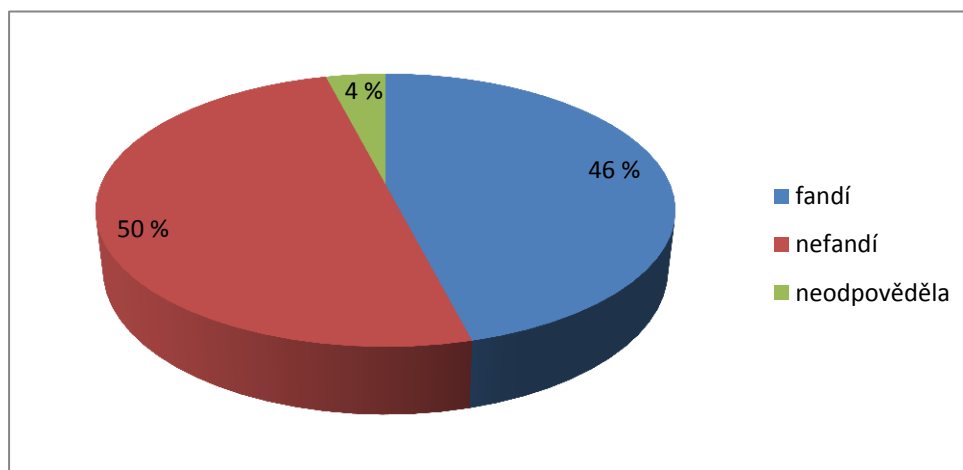
7) U sportu zčásti neexistuje tržní cena

Ve sportu s výjimkou soukromého sektoru lze jen velmi těžko určit tržní cenu a ve většině případů se nedají použít ani běžné modely cenové tvorby.

2.4 Fotbalové utkání jako produkt pro marketing

Fotbal patří v České republice společně s hokejem dlouhodobě ke sportům číslo jedna a to jak popularitou, tak i velikostí členské základny, jež v roce 2010 činila přibližně 510 tisíc členů. [16] Fotbal je nejvíce ze všech sportů prezentován jak v televizi, tak i tištěných médiích a podle výzkumu společnosti Factum Invenio [31] realizovaném v roce 2008 téměř polovina dospělé české populace fandí nějakému fotbalovému klubu Gambrinus ligy.

Obrázek 3: Fanoušci fotbalu v populaci



Zdroj: Factum Invenio (2008)

Kromě výše uvedených fakt Čáslavová (2009) uvádí ještě další důvody, podporující využití fotbalu pro marketing:

- provázanost soutěží jak v rámci státu, tak v rámci kontinentu,
- fotbalové stadiony nabízejí spoustu prostoru pro prezentaci obchodních partnerů,
- pravidla fotbalu umožňují klubům pořadajícím fotbalové utkání zařadit bohatý doprovodný program,
- z vynikajících hráčů se rychle stávají sportovní hvězdy.

„Všechny tyto charakteristiky umožňují úspěšnou činnost různým subjektům, jakými jsou sportovní kluby, výrobci sportovního vybavení, vlastníci vysílacích práv, média, atd.“ (3, s.156)

2.5 Užítky fotbalového utkání

Společně se vstupenkou, které mu umožní návštěvu vybraného utkání, si divák kupuje také další užítky. Jednotlivé užítky ve své publikaci nejlépe vystihuje Čáslavová (2009). Podle ní lze vymezit šest dílčích užiteků:

- Sportovní výkon
- Stadion
- Bezpečnost
- Doprovodný program
- Doprovodné služby
- V.I.P. služby

Sportovní výkon

Sportovní výkon představuje hlavní užitek, kvůli kterému diváci míří na stadion, a je velmi důležitý z hlediska podpory divácké návštěvnosti. Sportovní výkon týmu se skládá z dílčích výkonů jednotlivých hráčů. Vzhledem k tomu, že ani ti nejlepší hráči nezaručují nejlepší výkon, je to užitek značně nepředvídatelný a pro diváka tím pádem velmi atraktivní.

Stadion

Stadion a především jeho komfort hraje v dnešní době velkou roli v kvalitě diváckého prožitku. Důležitými parametry, podle kterých jsou stadiony posuzovány, jsou lokace stadionu a jeho přístupové možnosti, technické parametry a vybavenost stadionu, což zahrnuje rozmístění vchodů, pokladen, stánků s občerstvením a suvenýry, ale také například umístění hrací plochy či značení sektorů a podsektorů, dále pak dispozice hlavní tribuny, ve které jsou umístěny V.I.P. prostory klubu, tiskové centra či zázemí pro policii a hasiče a v neposlední řadě pod tento užitek patří také čistota stadionu a sociálních zařízení.

Bezpečnost

Důležitým užitekem je také bezpečnost diváků. Kluby ve světě i u nás v České republice vynakládají velké úsilí a nemalé finanční prostředky na to, aby se divák na stadionu mohl cítit bezpečně. Bezpečnostním normám odpovídá vše na stadionu počínaje technickými parametry stadionu a personální obsazením pořadatelské služby konče. V České republice je navíc situace specifická v tom, že na rozdíl o jiných států jako například Německa či Velké Británie, za bezpečnost na stadionu nezodpovídá Policie, ale pořadatel utkání.

Doprovodný program

Doprovodný program obvykle začíná několik desítek minut před začátkem samotného utkání a končí pár minut po skončení utkání. V principu může být rozdělen na program před utkáním, který zahrnuje přivítání diváků a poskytnutí informací o aktuálním zápase, program během utkání, sestávající se obvykle z animace diváků během rozehrávání standardních situací a při vstřelení gólu, dále pak poločasový program, který obvykle obsahuje nějakou diváckou soutěž a na závěr program po utkání, jenž má za cíl zejména rozloučení se s diváky a jejich pozvání na příští zápas.

Doprovodné služby

Do užitku doprovodné služby patří zejména stánky s občerstvením a se suvenýry, které by se měly nacházet ve všech sektorech. Kvalita těchto služeb závisí zejména na šíři sortimentu, cenách a rychlosti obsluhy. Déle do doprovodných služeb mohou patřit také prodej klubového magazínu nebo služby nabízené divákům, kteří si zakoupí vstupenku na speciální tribuny.

V.I.P. služby

V.I.P. služby jsou služby, které jsou většinou nabízené partnerům klubu a obvykle zahrnují parkovací prostory v areálu stadionu, pohoštění během utkání, kvalitnější sedačky v hledišti s lepším výhledem na hrací plochu a v některých případech také prosklené V.I.P. boxy s obsluhou.

2.5.1 PROJEKT STADIONY 2012

Stadiony 2012 je projekt Českomoravského fotbalového svazu navazující na předchozí projekt Stadiony 2003, mající za cíl postupné zkvalitnění prvoligových a druholigových stadionů v České republice. Hlavním cílem projektu je zvýšení kvality stadionů na úroveň srovnatelnou s těmi, na nichž se hrají evropské pohárové soutěže. Důraz je také kladen na zlepšení kulturního prostředí a bezpečnosti na stadionech. Tento dokument je závažný a musejí se jím řídit všechny kluby hrající I. a II. Gambrinus ligu. V následujících řádcích uvádím vybrané body týkající se technického vybavení a diváckého komfortu, které musejí splňovat všechny stadiony fotbalových klubů hrajících I. Gambrinus Ligu: [33]

- Každý stadion musí být členěn minimálně na 4 zcela samostatné divácké sektory, z nichž pak sektory vlajkonošů domácích a vlajkonošů hostů tvoří dva zcela separované celky.
- Každý sektor musí mít min. 1. velkoprostorový únikový východ pro řízenou evakuaci.
- Každý sektor musí mít vlastní pokladnu (minimálně 1 prodejní okénko), které musí být stranou a nesmí navazovat přímo na vstup do předmětného sektoru.
- Všechna informační i bezpečnostní značení (orientační tabule s rozmístěním sektorů, návštěvních řádů, jednotných piktogramů), je nezbytné umístit jak na všechny pokladny, tak i na všechny vstupy.
- Sedačky v hledišti musí být samostatné, s výškou opěradla nad 30 cm.
- V každém sektoru musí být předepsané množství WC pro muže a ženy (1 záchodová mísa na 200 diváků a 1 pisoár na 125 diváků pro muže a 1 záchodová mísa na 200 diváků pro ženy).
- Na stadionu musí být instalován minimálně 1 digitální velkoplošný ukazatel skóre, viditelný ze všech diváckých sektorů uvnitř hlediště stadionu (pokud na něj není z některého místa hlediště vidět, musejí být instalovány dva ukazatele).
- Každý sektor musí mít minimálně 1 stánek s občerstvením.

- V.I.P. sektor musí být samostatný subsektor umístěný nejbližší střed hlavní tribuny a v tribuně návazně přímo za místy k sezení pro V.I.P. musí být recepční prostor pro občerstvení této skupiny diváků.
- Místa k sezení na V.I.P. tribuně musejí být umístěna na tak široké podestě, aby tato umožňovala divákům pohodlný průchod kolem již sedících diváků.
- Prostory pro V.I.P., musí být umístěny na kryté tribuně a mít svůj vlastní, elektronicky zabezpečený vstup i samostatný východ.
- Subsektor imobilních diváků musí být umístěn v místě, kde těmto divákům nemůže nic zakrývat jejich výhled. Kapacita míst pro imobilní diváky je 3 místa na 1.000 diváků.
- V prostoru imobilních diváků musí být i místa pro doprovod (asistenty), 1 speciální WC na 10 tělesně postižených, možnost donášky občerstvení a z důvodů bezpečnosti zcela separovaný, samostatný bezbariérový vstup a východ.

2.6 Charakteristika fotbalu

Fotbal je kolektivní, sportovní hra brankového typu, při níž se dvě družstva snaží při zachování pravidel vstřelit soupeři co největší počet branek a současně jich co nejméně obdržet. Vítězem utkání je družstvo, které dosáhlo vyššího počtu vstřelených branek. Není-li dosaženo žádné branky nebo dosáhnou-li obě družstva stejného počtu branek, je výsledek utkání nerozhodný. [24]

2.6.1 HISTORIE FOTBALU

Vznik prvních míčových her se datuje do období kolem roku 2500 př.n.l. a je spojen zejména s národy Číňanů, Řeků, Římanů ale také Májů a Aztéků. Ve všech těchto oblastech se dochovaly zprávy o hrách, jejichž podstatou bylo určitým způsobem dopravit míč do branky.

Přímý předchůdce současného fotbalu se objevuje začátkem 19. století na elitních středních školách v Anglii. Tam byla v roce 1863 zástupci škol a klubů uznávajících pouze hru nohama (některá jiná pravidla umožňovala hrát i rukama) ustanovena Anglická fotbalová asociace. Během následujících deseti let se k ní připojily také

fotbalové asociace Walesu, Skotska a Irska a v roce 1882 společně vytvořily Mezinárodní fotbalovou asociaci, které vytvořila fotbalové pravidla platná po celém světě. Na přelomu 19. a 20. století nastal velký rozmach fotbalu a hra se začala šířit po všech kontinentech. V desítkách zemí začali vznikat nové týmy a národní asociace a vše vyvrcholilo v roce 1904 založením Světové fotbalové federace FIFA.

V Čechách se fotbal objevuje koncem 19. století, nejprve jako zpestření tréninku v cyklistických a veslařských oddílech. Největší význam pro rozvoj českého fotbalu měl vznik pražských fotbalových klubů AC Sparta (1893) a SK Slavia (1896). V roce 1901 byl ustanoven Český fotbalový svaz, který byl o šest let později přijat jako řádný člen FIFA. [23]

2.6.2 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA HRY

Základní pravidla hry vymezují institucionálně schválená pravidla Světové fotbalové federace (FIFA). Každé družstvo se skládá z jedenácti hráčů, z nichž jeden musí být brankář. Střídání hráčů se může provádět pouze při přerušení hry a vždy o něm musí být informován rozhodčí. V soutěžích FIFA mohou být střídání maximálně 3 hráči, v ostatních utkáních smí být nasazeno až 5 náhradníků, pokud se však na tom dohodnou oba týmy a zároveň o této skutečnosti informují rozhodčího.

Samotná hra se uskutečňuje v konkrétním utkání, které je rozděleno na dva 45 minutové herní úseky, s maximálně 15 minutovou poločasovou přestávkou, přičemž rozhodčí nastaví každý poločas o dobu, která byla promeškána střídáním, zraněním, zdržováním hry nebo z jiných důvodů. Sníží-li se během hry počet hráčů v jednom z týmů z důvodů zranění či vyloučení na méně než sedm, je hra ukončena. Délka mládežnických a ženských utkání bývá zpravidla kratší.

Fotbal je dovoleno hrát nohama, hlavou, tělem, ale nikdy ne rukama. Těmi se hraje pouze v případě tzv. autového vhazování, kdy se míč dostane za pomezí čáru a je následně znovu uveden do hry. Pokud míč opustí hřiště přes brankovou čáru mimo branku, a zahraje ho tam soupeř, tak brankář míč vykopává ze svého brankového území. Pokud však za tuto brankovou čáru zahraje vlastní hráč, soupeř kope rohový kop.

Branky je dosaženo, jestliže míč úplně přejde brankovou čáru mezi brankovými tyčemi a pod brankovým břevnem.

Hrací plocha musí mít tvar obdélníku o délce minimálně 90 a maximálně 120 metrů a šířce minimálně 45 a maximálně 90 metrů. Před každou brankou je pokutové území o rozměrech 16,5 x 16,5 m, které umožňuje brankáři hrát rukama. V každém pokutovém území je ve vzdálenosti 11 m od brankové čáry vyznačena pokutová značka, ze které se zahrávají pokutové kopy. Uprostřed středové čáry je vyznačen středový kruh o poloměru 9,15 m. Branka je umístěna uprostřed každé brankové čáry. Vnitřní strany brankových tyčí jsou od sebe vzdáleny 7,32 m, spodní strana břevna je ve výši 2,44 m nad zemí. Míč musí být kulatý, zhotovený z kůže nebo jiného schváleného materiálu a nesmí mít obvod větší než 70 cm a menší než 68 cm.

2.6.3 HERNÍ ČINNOSTI

Fotbal klade vysoké nároky na přípravu hráčů v oblasti pohybové kultury, přesnosti ovládání míče a zvládnutí kolektivních akcí. Hráči v utkání realizují specifické pohybové aktivity, které mají charakter individuálních, skupinových a týmových činností, a jsou zaměřené na řešení specifických herních úkolů jak v útočné, tak i obranné fázi hry. Tyto pohybové aktivity chápeme jako: [23]

- herní činnosti jednotlivce,
- herní kombinace,
- herní systémy.

Podle Psotty a Buzka (2007) se hráči prostřednictvím herních činností účastní výkonu v utkání a projevují určitý stupeň způsobilosti participovat na skupinovém a týmovém výkonu. *Jejich způsobilost je dána jednak jejich individuálními dovednostmi, tak i kooperativními dovednostmi ve smyslu součinnosti, které získali učením ve vyučovacím nebo tréninkovém procesu.*“ (23, s. 45)

Herní činnosti jednotlivce mohou být rozděleny na činnosti útočné, mezi které patří výběr místa, přihrávání, zpracování míče, vedení míče, obcházení soupeře

a střelba, a činnosti obranné, mezi něž patří obsazování protihráčů, obsazování prostoru a odebírání míče. Specifickou herní činností jednotlivce je herní činnost brankáře. Herní kombinace a herní systémy lze pak v základu členit na herní kombinace a systémy obranné a útočné.

3 METODOLOGIE

3.1 Proces marketingového výzkumu

Skladbu produktu a míru spokojenosti s produktem lze nejlépe zjistit provedením marketingového výzkumu. Kotler (2007) marketingový výzkum definuje jako „*systematické určování, sběr, analýza, vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí.*“ (12, s. 140)

Americká marketingová asociace [26] chápe marketingový výzkum jako „*funkci, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem pomocí informací, které jsou užívány ke zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí a monitorování marketingového úsilí.*“

K tomu aby byl marketingový výzkum efektivní, je nutné celý proces výzkumu rozdělit do několika důležitých kroků. Těmito kroky jsou: [12]

1. Definování problému a cílů výzkumu
2. Vytvoření plánu výzkumu
3. Shromažďování informací
4. Analýza informací
5. Prezentování závěrů

3.1.1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLŮ VÝZKUMU

Při definování problému, kterým se bude marketingový výzkum zabývat, je nutné dbát zejména na to, aby nebyl definován příliš široce, nebo naopak příliš úzce. Cíle marketingového výzkumu mohou být různé. Některé výzkumy jsou pouze předběžné a jejich cílem je pouze osvětlit nějakou situaci nebo odhalit skutečnou povahu problému. Další výzkumy mohou být deskriptivní, pokoušející se zjistit konkrétní veličiny, jako například kolik diváků by bylo ochotno si připlatit za parkování blíže stadionu a jiný výzkum může být kauzální, mající za úkol odhalit vztah mezi příčinou a následkem.

3.1.2 TVORBA VÝZKUMNÉHO PLÁNU

Druhým krokem procesu marketingového výzkumu je vytvoření co možná nejučinnějšího výzkumného plánu. Jde především o rozhodnutí o zdrojích dat, výzkumných přístupech, výzkumných nástrojích a souborech respondentů.

1. Zdroje dat

Rozlišujeme dva základní zdroje dat. Jsou jimi data primární a data sekundární. *„Základní rozdíl mezi těmito zdroji dat vychází z účelu, ke kterému byla data shromážděna. Sekundární data byla sebrána k jinému účelu, než je řešený projekt. Jsou přístupná veřejně buď zdarma, nebo za úplatu. Primární data jsou shromažďována nově, na míru řešeného projektu. Patří zadavateli výzkumu, který je sám pořídil, nebo nechal pořídít.“ (20, s. 35)*

Velkou výhodou údajů ze sekundárních informačních zdrojů je, že v době, kdy projekt zpracováváme, jsou zpravidla k dispozici. Také jejich cena je většinou výrazně nižší, než v případě dat primárních. Využitelnost sekundárních dat má však své omezení. Jednou z překážek je struktura informací, které jsou v nich obsaženy. Jelikož byly sekundární údaje původně soustředěny za jiným účelem, než je současný projekt, nemusí informace v nich obsažené vyhovovat žadaným požadavkům. [20] Zdroji sekundárních dat mohou být:

- Interní zdroje
- Státní publikace
- Periodika a knihy
- Komerční údaje

Výzkumníci obvykle začínají své šetření zkoumáním některého ze zdrojů sekundárních dat. Pokud v nich však potřebné informace nenaleznou, musejí získat data primární. Většina projektů marketingového výzkumu obsahuje sběr alespoň některých primárních dat.

2. Výzkumné metody

Existují čtyři hlavní způsoby, jimiž lze získat primární data.

a) pozorování

Jde o metodu, kde podstatným znakem je, že poznáváme skutečnost na základě smyslového vnímání. Výhodou pozorování je, že jeho pomocí můžeme získat objektivní a přesné údaje. Podle prostředí, v němž se pozorování uskutečňuje, rozlišujeme pozorování v přirozených podmínkách a pozorování laboratorní, jehož zvláštním druhem je pak experimentální pozorování. Podle toho, zda jsou či nejsou předem vypracovány pozorovací kategorie, rozlišuje se pozorování nestrukturované, jehož hlavní funkcí je získávání informací o nových jevech, objevovaných teprve v průběhu pozorování, a pozorování strukturované, které má předem vypracované pozorovací kategorie, jimiž je dáno jeho zcela určité zaměření.

Podle místní a časové návaznosti rozlišujeme pozorování přímé, tj. takové, které probíhá souběžně se zkoumaným dějem a pozorování nepřímé. Podle role pozorovatele rozlišujeme pozorování vnější, kde pozorovatel stojí mimo pozorovaný proces a pozorování zúčastněné. [30]

b) focus group

Metoda focus group, česky také „sledovaná skupina“, je skupina šesti až deseti lidí, kteří spolu diskutují o určitých tématech společného zájmu. Nejde však o náhodně vybrané jedince, ale o jedince, kteří jsou pečlivě vybráni na základě konkrétních demografických, psychografických či jiných zřetelů. Za svou účast v diskuzi bývají často finančně odměněni. Skupina je vedena profesionálním moderátorem, který klade otázky a upřesňující údaje na základě předem připraveného návodu. Schůzky jsou obvykle nahrávány a samotní marketingoví manažeři často pozorují celé dění za průhledným zrcadlem ve vedlejší místnosti.

c) dotazování

Dotazování můžeme rozdělit na osobní dotazování, neboli interview, dotazování písemné a dotazování elektronické.

interview

Osobní rozhovor je jednou nejpoužívanějších metod v primárním sběru informací. Během osobních interview mají respondenti delší čas na rozmyšlenou a tazatel tak lépe porozumí hodnotě odpovědi. Velkým kladem je možnost využití vizuálních pomůcek či doplňků, kterými se zvyšuje srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Při osobním kontaktu se lépe udržuje pozornost respondenta a dotazovaný cítí k reálné osobě větší důvěru.

Rozhovor můžeme rozdělit na strukturovaný a nestrukturovaný. Základem strukturovaného rozhovoru jsou předem naformulované otázky, jež mají pevně danou strukturu, pořadí či sekvenci. Naopak u rozhovoru nestrukturovaného není předem určeno pořadí ani znění otázek a rozhovor tak má volný průběh. Déle je také možné rozdělit rozhovor na formální a neformální, a to podle vztahu, jaký k dané osobě máme.

písemné dotazování

Všechny formy písemného dotazování mají společné to, že respondent dostává dotazník a sám se rozhoduje o tom, zda jej vyplní. K výhodám písemného dotazování patří nízké náklady a menší náročnost na organizaci. V případě písemného dotazování je důležité jednoznačně a srozumitelně formulovat otázky, zachovat krátký rozsah dotazníků a dotazovanému zaručit naprostou anonymitu. [30]

elektronické dotazování

Při elektronickém dotazování zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazů v e-mailech nebo na webových stránkách. Jeho hlavní výhodou je minimální finanční a časová náročnost. Zpracování odpovědí je jednodušší, protože všechna data jsou v elektronické podobě. [13]

d) experiment

Experiment je z vědeckého hlediska nejplatnější výzkumnou metodou. Jeho účelem je zachytit vztahy příčin a následků vyřazením konkurujících si vysvětlení konkurujících si nálezů. Experiment je může uskutečnit jak v laboratořích, tak v přirozených podmínkách.

3. Nástroje výzkumu

a) dotazník

Nejčastěji používaným nástrojem sběru dat je dotazník. Dotazník se sestává ze souborů otázek, na které respondent odpovídá. Měl na první pohled upoutat pozornost, přičemž nesmí respondenta hned na začátku odradit. Před samotnou aplikací je nutné dotazníky pečlivě odzkoušet a odladit.

Při tvorbě dotazníku je potřeba se zaměřit především na:

- srozumitelnost,
- přehlednost a snadnou orientaci,
- jednoduchost vyplňování,
- jazykovou korektnost,
- typografickou úpravu,
- grafickou úpravu.

Typy otázek v dotazníku

Dotazník může obsahovat základní dva typy otázek:

1) **uzavřené**, které umožňují jen výběr z předepsaných variant odpovědí (jsou užívány hlavně v kvantitativním výzkumu). [12]

dichotomické – otázky s dvěma možnými odpověďmi

multiple choice – otázky se třemi a více odpověďmi

Likertova škála – výrok, v němž respondent projevuje míru (ne)souhlasu

sémantický diferenciál – stupnice reprezentující dva bipolární světy; respondent vybírá výrok, který reprezentuje jeho názor

stupnice důležitosti – stupnice, s jejíž pomocí se známkuje důležitost nějakého atributu

stupnice známek – stupnice, s jejíž pomocí se známkuje nějaký atribut od špatného k vynikajícímu

2) **otevřené**, které umožňují rozsáhlejší odpovědi (jsou užívány hlavně v kvalitativním výzkumu). [12]

zcela nestrukturované – otázka, na níž může respondent odpovědět mnoha různými způsoby

slovní asociace – postupně jsou představována slova a respondent reaguje prvním výrazem, který mu přijde na mysl

dokončení věty – je představena neúplná věta a respondent jí dokončí

obrázek – je představen obrázek se dvěma postavami, z nichž jedna něco říká; respondenti jsou požádáni, aby se ztotožnili se druhou a vyplnili prázdný rámeček

test tematické apercepce – je představen nějaký obrázek a respondenti jsou požádáni, aby vyprávěli příběh o tom, co si myslí, že se děje, nebo může na obrázku dít

Podle jejich funkce otázky v dotazníku dělíme na:

- úvodní – měly by vzbudit zájem respondenta,
- identifikační - poskytují klasifikační stavbu dotazníku,
- meritorní – otázky tvořící jádro dotazníku,
- filtrační – umožňují logickou stavbu dotazníku.

b) mechanická zařízení

Mezi výrazně méně používané nástroje sběru dat patří různá mechanická zařízení. Prvním takovým zařízením jsou galvanometry, pomocí nichž se měří zájem a emoce, které vyvolává pohled na určitou reklamu nebo obrázek. Druhým z přístrojů je tachistoskop, který zkoumané osobě ukazuje reklamu v určitých časových intervalech v rozsahu od méně než setiny sekundy k několika sekundám, přičemž respondent po každém vystavení popíše vše, na co si vzpomene. Posledními přístroji, které zmíním, jsou oční kamery, které sledují pohyby respondentových očí, a na základě toho analyzují, na čem nejdříve spočinou a jak dlouho tam ulpí.

4. Výběr respondentů

Pro správný výběr souboru respondentů je nutné učinit tři důležitá rozhodnutí:

- Koho se budeme dotazovat?
- Kolik respondentů by mělo být součástí dotazovaného souboru?
- Jak mají být vybráni respondenti?

Marketingový výzkumník musí nejprve určit cílový segment populace, z něhož bude později vybrán soubor respondentů. Muže jít například pouze o studenty vysokých škol nebo osoby starší 40 let. Druhým krokem je určení velikosti dotazovaného vzorku. Zde platí, že čím větší vzorek, tím spolehlivější výsledky výzkum přinese. Velikost vzorku respondentů může být určena několika odlišnými přístupy: slepým odhadem, statistickým přístupem, nákladovým přístupem či quazi – reprezentativním kvótním výběrem.

Výběrové soubory respondentů můžeme dělit na dva základní typy podle způsobu jejich tvorby. Prvním typem jsou pravděpodobnostní vzorky populace. U těchto vzorků má každá jednotka šanci být vybrána do výběrového souboru a tyto vzorky umožňují kalkulovat s důvěryhodnými limity pro chyby vzorku. Třemi základními způsoby pravděpodobnostního vybraní souboru respondentů jsou:

- jednoduchý náhodný vzorek
- stratifikovaný náhodný vzorek
- shlukový vzorek

Druhým typem vzorků jsou nepravděpodobnostní vzorky. Tyto vzorky jsou méně přesné, protože to jaké jednotka bude vybrána, ovlivňuje sám výzkumník. Mezi nepravděpodobnostní vzorky patří tyto způsoby výběru souboru respondentů:

- nejvhodnější vzorek
- záměrný vzorek
- vzorek podle stanovených kvót

3.1.3 SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ

Třetí fází marketingového výzkumu je fáze sběru informací. Jde o část, která je nejvíce nákladná a také nejvíce náchylnou na případné chyby. Hlavním problémem může být neochota respondentů spolupracovat s výzkumníkem, předpojatost respondentů či záměrné uvádění nepravdivých informací. Důležité je zajistit odborné proškolení osob provádějících výzkum.

3.1.4 ANALÝZA INFORMACÍ

Analýza informací je předposledním krokem procesu marketingového výzkumu. Výzkumník získaná data třídí, převádí je do tabulek, počítá jejich četnosti a často pomocí dalších pokročilých statistických metod získává další důležité údaje a poznatky. Výsledkem analýzy má být především učinění závěrů ze získaných informací.

3.1.5 PREZENTACE ZÁVĚRŮ

Posledním fází celého procesu je prezentace závěrů. Jejím cílem je především podat vedení firmy ucelený přehled o výsledcích marketingového výzkumu a informovat o zjištěných a důležitých informacích, které z marketingového výzkumu vyplynuly.

3.2 Použité metody

Při psaní této diplomové práce jsem použil dvě hlavní výzkumné metody, a to metodu dotazování a metodu pozorování.

3.2.1 DOTAZOVÁNÍ

a) interview

Tuto metodu jsem použil při schůzce s odborníky z managementu AC Sparta Praha. Šlo o rozhovor formální a strukturovaný, s předem připravenými otázkami. Zaměstnancům Sparty Praha jsem kladl zejména otázky týkající se oblastí, které jsem

nemohl zjistit sám pomocí pozorování. Šlo například o bezpečnostní opatření na stadionu a nabídku V.I.P. služeb.

b) písemné

K realizaci marketingového výzkumu jsem použil metodu písemného dotazování s odbornou asistencí, kdy jsem pomocí dotazníků zjišťoval míru spokojenosti diváků s užitky, které jim fotbalové utkání přináší.

Dotazník obsahoval 21 otázek, z nichž 6 bylo identifikačních a 15 meritorních. V dotazníku jsem použil pouze uzavřené a polootevřené typy otázek. Ve většině případů šlo o otázky dichotomické či multiple choice, pouze jedna otázka byla typu stupnice důležitosti. Cílovým výzkumným souborem byli přímí účastníci fotbalových utkání na stadionu AC Sparty Praha na různých tribunách, kromě V.I.P tribuny. Velikost výběrového souboru jsem na základě slepého odhadu stanovil na $n=400$, přičemž tento počet respondentů považuji za dostatečně reprezentativní. Vzorek respondentů jsem vybral na základě úsudkového výběru a dosažitelnosti.

3.2.2 POZOROVÁNÍ

Metodu pozorování jsem zvolil za účelem získávání informací během domácích fotbalových zápasů AC Sparty Praha. Šlo o přímé, strukturované, vnější a skryté pozorování přirozené situace.

Pozorovanými jevy byly:

Vstupenky

- design vstupenek
- dostupnost a distribuce vstupenek

Stadion

- čistota stadionu
- orientační systém
- značení sektorů a sedaček

- kvalita sedaček
- stánky s občerstvením a se suvenýry
- zastřešení ochozů
- hrací plocha
- sociální zařízení
- zázemí uvnitř hlavní tribuny
- V.I.P prostory
- prostory pro hendikepované diváky
- parkovací plochy

Bezpečnost

- činnost pořadatelů

Doprovodný program

- předzápasový program
- poločasový program
- pozápasový program
- program během utkání

Doprovodné služby

- rozmístění stánků s občerstvením
- rychlost obsluhy, ceny občerstvení
- rozmístění stánků se suvenýry
- služby na speciálních tribunách
- klubový bulletin

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Představení klubu AC Sparta Praha

AC Sparta Praha je historicky nejúspěšnější Český fotbalový klub. Vznik klubu se datuje do roku 1893, kdy byl založen několika nadšenci, tehdy ještě pod názvem AC Královské Vinohrady. V minulosti Sparta používala mnoho názvů, z nichž nejdéle užívanými byly AC Sparta, TJ Spartak Praha Sokolovo a TJ Sparta ČKD Praha. Současný název AC Sparta Praha klub používá od roku 1991.

Klubovými barvami jsou modrá, žlutá a červená a k domácím zápasům Sparta nastupuje v tradičních rudých dresech. Své zápasy Sparta hraje v Generali Aréně v Praze na Letné a jejím historicky největším rivalem je SK Slavia Praha.

Mezi největší úspěchy klubu patří:

- 24 titulů mistrů Československé ligy,
- 11 titulů mistrů České ligy,
- 27 vítězství Českého a Československého ligového poháru,
- vítěz Českého Superpoháru
- tři vítězství Středoevropského poháru,
- trojnásobná účast ve čtvrtfinále Poháru mistrů evropských zemí,
- účast v semifinále nultého ročníku Ligy Mistrů.

V téměř 120 leté historii působilo ve Spartě mnoho reprezentantů. Mezi ty nejslavnější patřili Andrej Kvašňák, Jan Berger či Karel Pešek, v novodobé historii pak například Pavel Nedvěd nebo Tomáš Rosický.

Klubovou strukturu v současnosti tvoří 21 týmů různých věkových kategorií, včetně pěti ženských a dívčích týmů. Osmnáct z nich tvoří mládežnické týmy od šesti do devatenácti let, zbylé tři týmy jsou týmy dospělých. Všechny mládežnické týmy trénují a hrají své zápasy v tréninkovém areálu na Strahově. [25]

4.2 Analýza dílčích užitků fotbalového utkání klubu AC Sparta Praha

V této kapitole se pokusím popsat jednotlivé dílčí užitky, které divákům domácích zápasů AC Sparty Praha vznikají zakoupením vstupenky na fotbalové utkání v sezóně 2010/2011.

4.2.1 VSTUPENKY

Design vstupenek na domácí utkání Sparty je povedený a velmi přehledný. Na přední straně je uvedeno o jaké utkání se jedná, číslo vchodu, číslo sektoru, řada, číslo sedadla, datum a čas utkání a cena vstupenky s DPH. Na zadní straně vstupenky je pak vyobrazen malý plán stadionu a obecné obchodní podmínky pro nákup vstupenek. Ukázka vstupenky je vyobrazena v příloze č.2

Ceny vstupenek a permanentek

Fanoušci mají možnost si zakoupit buď jednorázové vstupenky na každé utkání zvlášť, nebo si na začátku sezóny mohou opatřit permanentku na celou sezónu. Jejím nákupem získají více než 50% úsporu za vstupné oproti nákupu jednotlivých vstupenek. Mimo této výrazné slevy a jistoty svého vlastního místa na každém ligovém utkání získají fanoušci i další výhody: [25]

- rezervaci místa na domácí utkání v evropských pohárech,
- vstup zdarma na všechna utkání Ondrášovka Cupu,
- přednostní rezervaci vstupenek na venkovní utkání Sparty,
- slevu 10 % ve fanshopu.

Kromě klasické permanentky si mohou fanoušci zakoupit také tzv. „Zlatou permanentku“. Ta majiteli oproti běžné permanentce přináší množství výhod navíc. Jsou jimi zejména: [25]

- možnost rezervace dalších dvou vstupenek na evropské poháry,
- sleva 20 % ve fanshopu,

- klubový magazín Sparta do toho! Zdarma,
- možnost setkání s hráči na akcích klubu,
- pravidelné informace o dění v klubu prostřednictvím newsletteru,
- možnost vyhrát zájezd pro 2 osoby na vybrané utkání Sparty v evropském poháru,
- sms zpravodajství z venkovních utkání,
- množství výhod a slev u obchodních partnerů klubu.

Ceny vstupenek a permanentek na ligová utkání Sparty se liší podle sektorů, do kterých jsou zakoupeny: Platí přitom rovnice čím lepší výhled, tím vyšší vstupné. Rozdělení sektorů do jednotlivých cenových kategorií je znázorněno v příloze č.4. Jak ukazuje tabulka č.1, nejlevnější vstupenka na utkání stojí 130 Kč za místo v sektoru nejnižší cenové kategorie, nejdražší pak 435 Kč za místo na hlavní tribuně. Obdobně pak fanoušci zaplatí 900 Kč za nejlevnější permanentku a 4100 Kč za nejdražší Zlatou permanentku. Majitelé permanentek z ligového ročníku 2009/2010 mají na nákup nové permanentky 10% slevu.

Tabulka 1: Ceny vstupenek a permanentek na sezónu 2010/2011

Kategorie	Vstupenka	Permanentka	Zlatá permanentka
1	130 Kč	900 Kč	1700 Kč
2	170 Kč	1200 Kč	2000 Kč
3	220 Kč	1550 Kč	2350 Kč
4	240 Kč	1800 Kč	2600 Kč
5	290 Kč	2200 Kč	3000 Kč
6	325 Kč	2400 Kč	3200 Kč
7	435 Kč	3300 Kč	4100 Kč

Zdroj: www.sparta.cz

Kromě vstupenek a permanentek na klasické tribuny, nabízí Sparta také vstupenky a permanentky na speciální tribuny. V současné době jsou to čtyři tribuny, z nichž každá je zaměřena na jinou diváckou skupinu a nabízí výhodnější cenu než klasické vstupenky a permanentky ve stejné cenové kategorii (viz. tabulka č.2).

Coca-Cola Teen Point

Coca-Cola Teen Point je speciální tribuna určená pro mladé lidi ve věku od 12 do 18 let. Každý zápas je zde pro ně připravena řada doprovodných akcí. Nejčastěji jde

o autogramiády hráčů, poslech RnB a Hip Hip muziky či různé soutěže o ceny. Součástí programu bývá také ochutnávka nápojů společnosti Coca-Cola.

Rodinná tribuna

Rodinná tribuna se nachází v klidné části stadionu, dostatečně vzdálené od sektorů vlajkonošů hostů a vlajkonošů domácích a nabízí více než 500 míst pro děti a jejich doprovod. Děti si zde mohou zapůjčit fandící pomůcky nebo si nechat pomalovat tváře spartánskými barvami. Součástí rodinné tribuny je také dětské fazóna, ve které si děti mohou zastřílet na branku nebo zahrát videohry a stolní fotbal.

Nicorette nekuřácký sektor

Nekuřácký sektor je nejnovější ze speciálních tribun na Spartě. V celém sektoru platí přísný zákaz kouření a ten je tím pádem určen zejména těm, co při sledování zápasu nechtějí být obtěžováni cigaretovým kouřem.

Tabulka 2: Ceny vstupenek a permanentek na speciální tribuny

Název tribuny	Vstupenka	Permanentka	Zlatá permanentka
Sektor domácí Vlajkonoši	130 Kč	900 Kč	1 700 Kč
Coca-Cola Teen Point	130 Kč	900 Kč	1 700 Kč
Rodinná tribuna - dospělí	170 Kč	1 200 Kč	2 000 Kč
Rodinná tribuna - dítě	25 Kč	150 Kč	950 Kč
Nicorette nekuřácký sektor	240 Kč	1 800 Kč	2 600 Kč

Zdroj: www.sparta.cz

Ceny vstupenek na zápasy v evropských pohárech nejsou pevně stanoveny a odvíjí se zejména od zvučnosti jména soupeře. V průměru se ceny pohybují od 300 do 1200 Kč na utkání v základní skupině Evropské ligy, přičemž fanoušci mají také možnost zakoupit si zvýhodněný balíček vstupenek na všechny utkání najednou.

Mimo běžných placených vstupenek dává Sparta do oběhu také určité množství vstupenek volných. Ty na každý domácí zápas dostávají všichni hráči a zaměstnanci klubu, studenti a část vstupenek je také věnována jako výhra do různých soutěží.

Distribuce vstupenek

Během týdne mohou fanoušci vstupenky zakoupit v zákaznickém centru, které má otevřeno od pondělí do pátku od 9 hodin do 17:30, a dále pak v partnerských prodejnách po celé Praze. V den zápasu se pak pokladny na stadionu otevírají 3 hodiny před začátkem utkání. Vstupenky na domácí zápasy Sparty si fanoušci mohou rezervovat také on-line prostřednictvím rezervačního systému na internetových stránkách Sparty, a to nejpozději do půlnoci den před utkáním. Podmínkou platnosti rezervace je vyzvednutí vstupenky na utkání nejpozději hodinu a půl před začátkem utkání, což může být nevýhoda pro fanoušky, kteří si vstupenky vyzvedávají až těsně před zápasem, protože na stadionu musejí být velmi brzy. Maximální počet vstupenek, které si mohou fanoušci zarezervovat prostřednictvím online rezervačního systému je 5.

4.2.2 SPORTOVNÍ VÝKON

Do sezóny 2010/2011 Sparta vstoupila jako úřadující mistr ligy, a zároveň se kvalifikovala do druhého předkola Ligy mistrů. V kvalifikaci o Ligu mistrů postupně přešla přes běloruský Metalurgs Liepajas a ve třetím předkole také přes polský Lech Poznaň. Ve čtvrtém předkole byl však nad její síly slovenský celek MŠK Žilina, což pro Spartu znamenalo konec bojů o Ligu mistrů a nasazení do základní skupiny méně prestižní Evropské ligy. V té se Spartě dařilo a s bilancí 2 výher, 3 remíz a 1 prohry se jí podařilo postoupit z druhého místa ve skupině do play off proti anglickému Liverpoolu. V Gambrinus lize se Sparta z počátku poměrně trápila a po 12. kole ztrácela na vedoucí Viktorii Plzeň propastných 12 bodů. Ke konci podzimní části se však její výkony zlepšili a pěti výhrami v řadě stáhla ztrátu na dosavadního lídra z Plzně na přijatelné 4 body. Před jarní částí tedy Sparta s 37 body za 12 výher, 1 remízu a 4 prohry přezimovala na 2. místě tabulky Gambrinus Ligy.

Největšími hvězdami týmu byli v jarní části sezóny útočník Pobřeží Slonoviny Bony Wilfried, slovenský záložník Juraj Kucka a obránce Tomáš Řepka. Trenérský tandem v sezóně 2010/2011 tvořil generální sportovní manažer Josef Chovanec a první trenér Martin Hašek.

4.2.3 STADION

Kvalita stadionu je ovlivněna zejména jeho technickými parametry, vybavením a v neposlední řadě také umístěním a přístupovými možnostmi.

Technické parametry a vybavení stadionu

Generali Arena je s celkovou kapacitou 20 852 diváků druhým největším fotbalovým stadionem v České republice. Všechny místa jsou k sezení, přičemž 11 038 je krytých a 9 816 nekrytých. Dvacet šest míst je vyhrazeno vozíčkářům. Hrací plocha má rozměry 105x68m čímž splňuje doporučený rozměr pro stadiony, kde se mohou hrát zápasy UEFA a FIFA. Vzdálenost pomeznic a brankových čar k technickému prostoru je 5 m a intenzita osvětlení dosahuje 1600 luxů. [25]

Nynější podobu získal stadion v roce 1994, kdy prošel velkou rekonstrukcí. Za poslední několik let pak prošla aréna mnoha menšími úpravami, které měly za cíl především zvýšení diváckého komfortu. Z těch nejvýznamnějších mohu jmenovat instalaci vyhřívaného trávníku, rekonstrukci stánků s občerstvením, instalaci dvou velkoplošných obrazovek a zejména odstranění plotu kolem hrací plochy, které výrazně přispělo k celkovému zlepšení atmosféry na stadionu. V plánu do budoucna je pak kompletní zastřešení celého stadionu.

Na začátku sezóny 2010/2011 bylo na tribuně protilehlé té hlavní nainstalováno také speciální vyhřívání založené na bázi keramických desek. To by mělo divákům v chladných podzimních a zimních měsících zajistit teplotu až o 15 stupňů vyšší, než je teplota okolního vzduchu a podstatně tak zvýšit jejich komfort. Není bez zajímavosti, že podobný způsob vyhřívání využívají také evropské velkokluby, jako jsou Real Madrid, FC Chelsea či Feyenoord Rotterdam.

Stadion je rozdělen do 5 hlavních částí, které jsou od sebe odděleny plotem a každá má svůj vlastní vchod. Vchod na Hlavní tribunu je situován z ulice Milady Horákové, vchody do ostatních částí jsou umístěny v ulici U Sparty. Každá z částí má vlastní toalety, stánky se suvenýry, stánky a občerstvením a také lavičky se stoly, u kterých je možné zakoupené občerstvení konzumovat.

Celý stadion je rozčleněn do 94 sektorů, přičemž dolní ochozy mají před číslem sektoru písmeno D, horní ochozy písmeno H a hlavní tribuna a tribuna pod hlavní tribunou písmeno A (viz. příloha č.4). Všechny sektory, řady a sedačky jsou viditelné a přehledně číslovány. Vzdálenost mezi řadami je 80 cm a výška opěrky sedaček 30 cm.

Sektory pro vlajkonoše domácích a fanoušky hostujícího celku leží v protilehlých rozích. Stejně tak jsou v protilehlých rozích nainstalovány dvě velkoplošné obrazovky, což zaručuje dobrou viditelnost ze všech míst na stadionu. Za oběma brankami jsou pověšeny ochranné sítě.

Uvnitř hlavní tribuny jsou kromě vlastního zázemí klubu také V.I.P. prostory a V.I.P. lóže. Lávka pro novináře a kameramany je zavěšena nad hlavní tribunou a tiskové středisko, ve kterém se konají pozápasové tiskové konference je umístěno mimo hlavní budovu. V areálu stadionu je dále také stanoviště záchranné služby, požárníků a parkovací plochy pro hendikepované a V.I.P. diváky.

Lokace stadionu a dopravní dostupnost

Stadion Sparty se nachází v ulici Milady Horákové v městské části Praha 7 - Bubeneč v těsném sousedství Letenské pláně. Stadion je velice dobře dostupný městskou hromadnou dopravou. Jen několik metrů od stadionu je umístěna tramvajová zastávka Sparta, na níž zastavují tramvaje číslo 1, 8, 25 a 26, přičemž intervaly mezi jednotlivými spoji obvykle nejsou delší než 7 minut. V dosahu 10 minut chůze od stadionu jsou také stanice metra A – Hradčanská a C – Vltavská. Diváci, kteří cestují vlakem, mohou využít vlakového nádraží Praha - Dejvice.

Problém v současné době představuje výstavba tunelu Blanka, který ztěžuje přístup ke stadionu a omezuje parkovací možnosti na letenské pláni. Diváci jsou tak nuceni parkovat své vozy často i stovky metrů od stadionu.

4.2.4 BEZPEČNOST

Na rozdíl od jiných evropských zemí, v České republice za pořádek na fotbalovém stadionu nezodpovídá policie, ale přímo pořadatel zápasu. Podle novely zákona č. 115/2001, o podpoře sportu, která platí od roku 2010, policie během zápasu není přítomna přímo na stadionu, ale dohlíží na poklidný průběh akce za branami stadionu, přičemž je připravena zasáhnout pouze v nejnútnejších případech. Tato situace klade na Spartu podstatně zvýšené nároky.

Personální zajištění bezpečnosti

Nejvyšším článkem v bezpečnostním řetězci na stadionu je hlavní pořadatel, který má na starost komunikaci s Policií ČR a jemu podřízeným bezpečnostním manažerem. Ten dohlíží na zajištění kamerového systému a komunikuje s pořadatelskou a bezpečnostní službou.

Pořadatelská služba je zajišťována dlouhodobě najatými a školenými brigádníky ve věku 18 až 50 let. Ve většině případů jde o muže, ale několika členkami pořadatelské služby jsou také ženy. Ty mají na starosti zejména vstupní kontroly žen u bran stadionu, protože osobní prohlídku mohou provádět pouze osoby stejného pohlaví. Všichni pořadatelé jsou označeni žlutými kontrastními vestami.

Diváci přicházející na zápas procházejí třístupňovou kontrolou. Prvním stupněm je kontrola před vchodem do turniketové zóny. Zde probíhají osobní prohlídky, které mají za úkol odhalit, zda u sebe diváci nemají zbraně, pyrotechniku, sklo, PET láhve, spreje či jiné nebezpečné předměty. Jakmile diváci projdou turnikety, čeká je kontrola vstupenek či permanentek. Kdokoliv se zde neprokáže platnou vstupenkou, není samozřejmě na zápas vpuštěn. Stejně tak na stadión není vpuštěn ani divák, na kterém je jasně patrný vliv alkoholu. Třetím a posledním kontrolním stupněm je pak opětovná kontrola vstupenek před vstupem do sektoru na tribuně. Ta má zabránit zejména tomu, aby diváci nesledovali utkání z jiných sektorů, než do jakých mají zakoupenou vstupenku.

Kromě osobní prohlídky před vstupem na stadion a kontroly vstupenek u turniketů a u vchodů do sektorů má pořadatelská služba ještě další úkoly. Jsou jimi zejména:

- dohled na diváky v průběhu zápasu,
- zabránění divákům ve vstupu na hrací plochu,
- zabránění vstupu diváků do zakázaných prostor,
- poskytování informací ohledně organizace, infrastruktury a záchranných služeb,
- pomoc divákům při vstupu na stadion a odchodu z něj,
- pomoc divákům s orientací na stadionu,
- usazení diváka do hlediště,
- předcházení všem situacím, které by mohli ohrozit veřejný pořádek,
- prohlídka stadionu před zápasem a po něm.

Kromě pořadatelské služby je na stadionu přítomna také bezpečnostní služba. Její členové se nazývají stewardi a jedná se o fyzicky velmi zdatné jedince, kteří ovládají bojová umění. Členové bezpečnostní služby jsou většinou nasazováni v těch nejrizikovějších sektorech stadionu, což jsou sektory vlajkonošů domácích a vlajkonošů hostů a jejich hlavním úkolem je rozpoznat vznikající konflikty a včas jim zabránit. Mimo tyto rizikové sektory jsou členové bezpečnostní služby také rovnoměrně rozmístěny po celém stadionu v pořadatelské službě.

Ostatní bezpečnostní opatření

Bezpečnostním normám podléhá na stadionu téměř vše. Základním bezpečnostním opatřením je rozdělení hlediště do jednotlivých sektorů a striktní oddělení vlajkonošů domácích a vlajkonošů hostů. Sedačky v hledišti jsou oddělené, pevně připevněné k podlaze a vyrobené z nehořlavých materiálů. Vstupní brány na stadion jsou dostatečně široké a umožňují bezpečný průchod v případě evakuace. Celý stadion je pokryt kamerovým monitorovacím systémem s možností přiblížení jakéhokoliv diváka v hledišti. V neposlední řadě je na stadionu v případě potřeby k dispozici stanice lékařské pomoci s dostatečným zdravotnickým vybavením. [9]

4.2.5 DOPROVODNÝ PROGRAM

Doprovodný program začíná hodinu před začátkem utkání, kdy jsou diváci vpuštěni na stadion a končí přibližně 10 minut po skončení utkání. Jeho průběh v podzimní části sezóny 2010/2011, tak jak jsem ho na základě pozorování zachytil, ilustruje následující schéma:

Před utkáním

- uvítání diváků moderátorem
- informace o aktuálním soupeři Sparty
- informace o dění a novinkách uvnitř týmu
- sestřih předchozího utkání na velkoplošné obrazovce
- čtení sestav obou mužstev, přičemž tu spartánskou čte moderátor z hrací plochy
- nástup vlajkonošů z řad spartánských fanklubů na hrací plochu
- nástupu hráčů na hrací plochu za doprovodu spartánské hymny
- nácvik roztleskání diváků pomocí bubínků

Během utkání

- informace o důležitých momentech na hřišti na velkoplošných obrazovkách
- bubínky na roztleskání diváků při zahrávání standartních situací
- opakování záběrů na velkoplošných obrazovkách
- při vstřelení gólu hlasatel 3x opakuje jméno střelce gólu a diváci přidávají příjmení

O poločasové přestávce

- poločasová soutěž „Kop štěstí“ – vylosování diváci střílí na bránu, ve které je natažena plachta se čtyřmi otvory v hodnotách 200, 500, 1000 a 2000 Kč
- utkání minižáček
- na některých utkáních autogramiáda hráčů

Po utkání

- vyhlášení výsledků SMS hlasování o nejlepšího hráče utkání
- oznámení výsledků ze souběžně hraných zápasů

- informace o příštím utkání Sparty
- pozvánka na další domácí utkání
- rozloučení s diváky

Celý doprovodný program je moderován z rozhlasového studia Sparty. Hudební kulisu před utkáním, během poločasové přestávky i po utkání tvoří klipy, které pro Spartu připravuje hudební televizní stanice Óčko. Před začátkem utkání a během poločasové přestávky se o atmosféru stará také maskot Sparty Spartakus

Zvláštní program je každý zápas připraven pro diváky na speciálních tribunách. Na tribuně Coca-Cola Teen Point jsou to různá vystoupení tanečních skupin, bikerské a sprejerská show, na RWE rodinné tribuně je to pak dětská fanzóna, ve které si mohou děti zastřílet na branku, zahrát stolní fotbal či videohry na herních konzolích.

4.2.6 DOPROVODNÉ SLUŽBY

Prodej občerstvení

Jak již bylo v kapitole 4.2.3 uvedeno, prodejní stánky s občerstvením se nacházejí v každém sektoru, respektive v každé části stadionu, patřící k jednomu z pěti vchodů. Ke každé této části stadionu připadají zpravidla nejméně 2 stánky spolu s lavičkami a stoly, přičemž nejlepší občerstvovací možnosti mají diváci na hlavní tribuně a tribunách, které mají vstup z vchodu 1. Zde se kromě stánků, které jsou ve všech částech stadionu, nacházejí také další stánky s odlišným sortimentem a také okénko fastfoodu MC Donald's. Samotný provoz některých stánků s občerstvením nezajišťuje přímo sparta, ale externí soukromá firma. Pro ilustraci uvádím stručný přehled cen nápojů a potravin:

- Nealkoholické pivo 30 Kč
- Coca-Cola 30 Kč
- Čtvrťka kuřete 45 Kč
- Klobása 45 Kč
- Bageta 40 Kč

V minulé sezóně prošly stánky s občerstvení v Generali aréně výraznou rekonstrukcí a zkvalitněním. Zvýšil se zejména počet obslužných míst, čímž došlo ke zvýšení rychlosti obsluhy. Nové stánky mají kapacitu až 12ti obslužných míst, což je oproti původním stánkům se dvěma obslužnými místy výrazné zlepšení. I tak se však ale stává, že se při utkáních s vyšší diváckou návštěvou u stánků o poločasové přestávce tvoří dlouhé fronty a není výjimkou, že diváci čekají ve frontě i 10 až 15 minut po začátku druhého poločasu.

Doprovodnou službou spojenou s prodejem občerstvení je také roznašení nápojů během samotného utkání. Tato služba má však své klady i zápory. Na jednu stranu je to servis divákům, kteří si mohou zakoupit občerstvení, aniž by museli opustit svá místa, na druhou stranu však tato služba často obtěžuje ostatní diváky, protože se nezdá stává, že si nápoj chce zakoupit divák, který sedí uprostřed tribuny, a roznašeči nápojů k němu nemají přístup. Peníze i nápoj tak musejí „posílat“ po ostatních divácích. Často se také stává, že tito roznašeči brání divákům ve výhledu na hrací plochu.

Prodej suvenýrů

Stánky se suvenýry se stejně jako stánky s občerstvením nacházejí ve všech částech stadionu. Ve většině případů jde vždy o jeden stánek připadající na jeden vchod. Co se sortimentu týče, diváci mohou na stáncích zakoupit dresy, šály, kšiltovky, ale i třeba kartičky s fotografiemi hráčů.

Mimo stánků přímo v ochozech se v areálu stadionu nachází také fanshop Sparty. Ten je přístupný z ulice Milady Horákové a má otevřeno od pondělí do pátku od 8:30 do 18:00 a v den utkání otevírá 3 hodiny před výkopem. Ve fanshopu si diváci mohou zakoupit kompletní sortiment zboží se spartánskou tematikou.

Klubový bulletin

Na každý domácí ligový zápas Sparta pravidelně vydává klubový magazín „Sparta do toho!“. Magazín od počátku svého vydávání prošel výraznými změnami. V současné době má osmdesát stránek, je celobarevný a stojí 35 Kč. Před každým domácím pohárovým zápasem navíc Sparta vydává speciální čísla magazínu, která mají nižší počet stran a stojí 20 Kč.

Uvnitř magazínu čtenáři najdou obsáhlé informace z dění uvnitř klubu, rozhovory s hráči a vedením klubu, představení jednotlivých soupeřů Sparty, reportáže ze zápasů Gambrinus ligy a domácích i evropských pohárů, pohled do zákulisí klubu, obsáhlé statistiky, představení mladých hráčů Sparty a v neposlední řadě také různé kvízy a soutěže.

Magazín mohou diváci zakoupit před každým domácím zápasem od kamelotů před stadionem, ve fanshopu, v zákaznickém centru Sparty, a na stáncích v areálu stadionu. Zájemci si magazín Sparta do toho! mohou také předplatit, a to za cenu 420 Kč na sezónu. Ukázka obálky magazínu je v příloze č.5.

Ostatní služby

Kromě výše popsaných služeb nabízí Sparta společně se sázkovou společností Fortuna divákům také možnost vsadit si na výsledek utkání přímo na stadionu. Poslední služba, kterou Sparta divákům nabízí je pak spojena s RWE rodinnou tribunou. Rodiče s dětmi si ve stánku, který je umístěn u této tribuny mohou zapůjčit fandící pomůcky a v případě chladnějšího počasí také sedáky a teplé deky.

4.2.7 V.I.P. SLUŽBY

AC Sparta Praha má pro své obchodní partnery, ale i pro zájemce z řad běžných diváků, ve své nabídce následujících pět V.I.P programů. [9]

Klubová karta VIP Exclusive

Klubová karta VIP Exclusive opravňuje držitele ke vstupu do samostatné restaurace a baru VIP Exclusive, který se nachází na úrovni horního patra hlavní tribuny. Držitel karty má rezervováno křeslo u stolku ve vnitřní části restaurace a příslušné sedadlo v sekci modrých polster sedadel na hlavní tribuně. Menu v restauraci a baru tvoří teplý a studený bufet a alkoholické i nealkoholické nápoje.

Benefitem karty VIP Exclusive je, že její držitelé mají svá místa rezervovaná také na všechna utkání reprezentace ČR hraná v Generali Areně. Cena karty VIP Exclusive je 200 000 Kč na sezónu.

Klubová karta VIP Polster

Tato klubová karta opravňuje držitele ke vstupu do VIP sekce na hlavní tribuně a k využití příslušného sedadla. Šedesát minut před zahájením zápasu, v jeho průběhu a po ukončení utkání může držitel využít cateringový servis v prostorách zóny VIP Box. Menu tvoří teplý a studený bufet a alkoholické i nealkoholické nápoje. Klubová karta VIP Polster může být vystavena jak na jméno osoby, tak na jméno firmy, což je výhoda z hlediska její přenositelnosti. Dále také Sparta nabízí možnost vystavení jednorázových VIP Polster karet na jednotlivé zápasy. Cena karty je 100 000 Kč na sezónu.

Klubová karta VIP Box

Držitel klubové karty VIP Box má veškerá práva jako držitelé karty VIP Polster s tím rozdílem, že majitel karty má na celou sezónu pronajatý samostatný Skybox s kapacitou 10 osob. Skyboxy jsou obsluhovány hosteskami a jsou vybaveny stolky, židlemi, televizí a zvukovým systémem, přenášející atmosféru zápasu. Cena klubové karty VIP Box je 1 500 000 Kč na sezónu.

Klubová karta VIP Coliseum

Klubová karta VIP Coliseum opravňuje držitele ke vstupu do VIP sekce na hlavní tribuně a k využití příslušného sedadla. Šedesát minut před zahájením zápasu, v jeho průběhu a po ukončení utkání může držitel využít cateringový servis v prostorách zóny VIP Coliseum. Menu tvoří teplý a studený bufet a alkoholické i nealkoholické nápoje. Stejně jako karta VIP Polster může být tato karta vystavena jak na jméno osoby, tak na jméno firmy a je možné jí zakoupit i na jednotlivé zápasy. Cena karty je 80 000 Kč na sezónu.

Klubová karta VIP Klubové sedadlo

Klubová karta VIP Klubové sedadlo opravňuje držitele ke vstupu do VIP sekce v pravé části hlavní tribuny a k využití příslušného sedadla. To může být označené jménem, názvem firmy či logem. Šedesát minut před zahájením zápasu, v jeho průběhu a po ukončení utkání může držitel karty využít cateringový servis v prostorách zóny VIP Klubové sedadlo. Menu tvoří teplý a studený bufet a nealkoholické nápoje. Karta

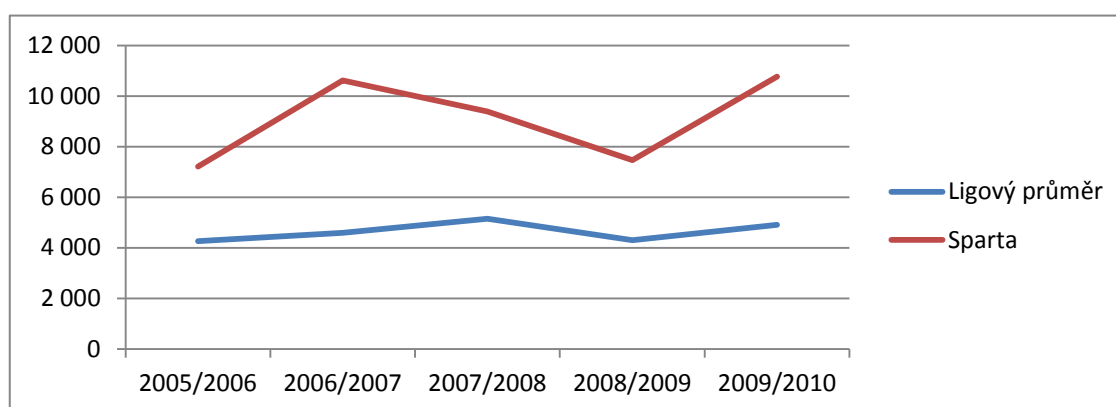
může být vystavena na jméno fyzické osoby nebo jméno firmy. Kartu je možná vystavit také na jednotlivé zápasy. Cena karty VIP Klubové sedadlo je 20 000 Kč na sezónu.

Všechny výše popsané klubové karty opravňují držitele nejen k návštěvě všech domácích ligových utkání a utkání poháru ČMFS, ale také všech domácích zápasů Sparty v evropských pohárech.

4.3 Analýza divácké návštěvnosti domácích zápasů AC Sparty Praha

Domácí zápasy Sparty Praha patří tradičně k divácky nejvíce navštěvovaným utkáním v Gambrinus Lize. Jak ukazuje graf na obrázku č. 4, průměrná divácká návštěvnost Sparty za posledních 5 sezón se pohybuje okolo úrovně 10 tisíc diváků na zápas, což je téměř dvojnásobek průměrné návštěvnosti celé Gambrinus Ligy. Z grafu je patrné, že nejvyšší průměrnou diváckou návštěvnost zaznamenala Sparta v sezónách 2006/2007 a 2009/2010. To má jednoduché vysvětlení. Jedná se totiž o sezóny, ve kterých Sparta získala mistrovský titul.

Obrázek 4: Porovnání průměrné divácké návštěvnosti Gambrinus ligy a domácích zápasů AC Sparty Praha



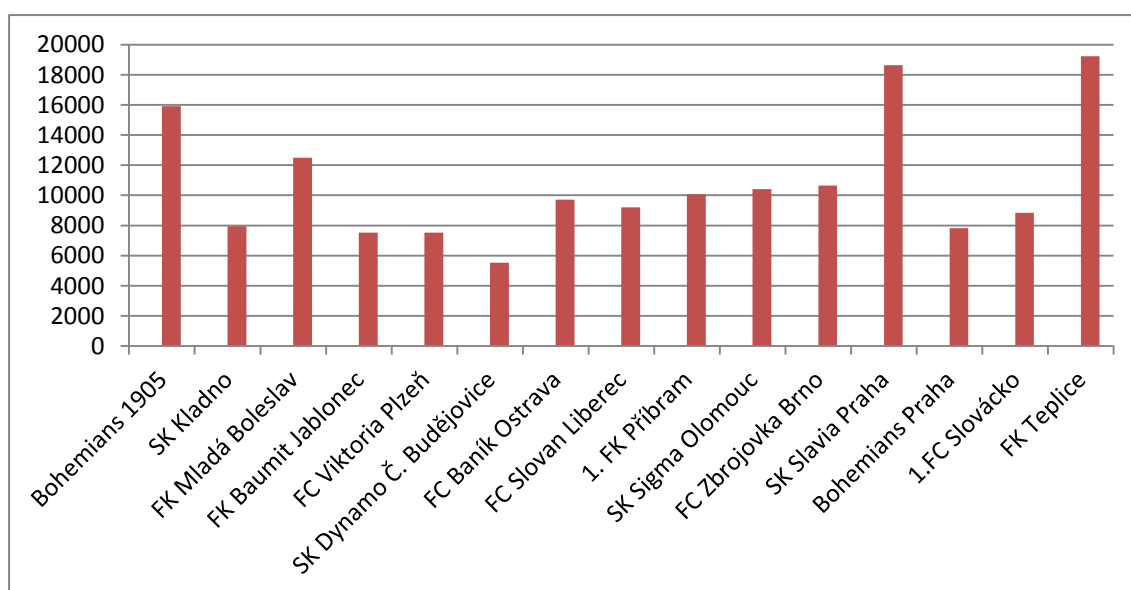
Zdroj: www.sport.cz

Další graf na obrázku č. 5 ukazuje diváckou návštěvnost na jednotlivá domácí utkání Sparty v sezóně 2009/2010. Z něj je patrné, že návštěvnost většiny zápasů se pohybovala kolem hranice 10 tisíc diváků, přičemž pouze 3 utkání měla výrazně vyšší návštěvnost. Byla to utkání:

- AC Sparta Praha – Bohemians 1905 – 15 921 diváků
- AC Sparta Praha – SK Slavia Praha – 18 639 diváků
- AC Sparta Praha – FK Teplice – 19 215 diváků

Vysvětlení proč tomu tak bylo je následující. V prvním případě se jednalo o první domácí zápas Sparty v nové sezóně. Na ten přijde vždy větší divácká návštěva, protože jsou fanoušci zvědaví na nové posily v mužstvu a na to, jaký bude herní projev mužstva v nové sezóně. V druhém případě je vysvětlení ještě prostší. Šlo o pražské derby Sparta – Slavia, a ta mívají zpravidla vždy nejvyšší návštěvu v sezóně. Utkáním s nejvyšším počtem diváků se však nakonec stal zápas s týmem FK Teplice. V něm Sparta v případě výhry mohla slavit titul mistra ligy, a tento zážitek si nechtělo nechat ujít více než 19 tisíc diváků.

Obrázek 5: Návštěvnost domácích zápasů AC Sparty Praha v sezóně 2009/2010



Zdroj: fotbal.idnes.cz

Dalším faktem, který je z grafu čitelný, je to, že na návštěvnost zápasů Sparty má jenom malý vliv to, zda jsou vysílány v televizi. Oba dva zápasy s nejvyšší sledovaností byly totiž vysílány v přímém přenosu. Je tedy zřejmé, že pokud je zápas pro diváka něčím atraktivní, cestu na stadion si najde i v případě, že by utkání mohl sledovat doma v televizi.

Co se týká návštěvnosti utkání Sparty s ohledem na soupeře z dlouhodobého hlediska, tradičně jsou nejvíce navštěvované derby se Slavií Praha a utkání s Baníkem Ostrava. Nejméně naopak diváky většinou lákají zápasy s nováčky soutěže.

4.4 Koncepce marketingového výzkumu spokojenosti diváků na domácích zápasech AC Sparty Praha

Cílem marketingového výzkumu je zjistit míru spokojenosti přímých diváků domácích zápasů AC Sparta Praha s užitky, které jim vznikají zakoupením vstupenky. Výzkum provedu prostřednictvím písemného dotazování přímo na stadionu na náhodně vybraných běžných divácích, tedy divácích ze všech sektorů, kromě sektoru V.I.P. Sběr dat proběhne v posledních čtyřech domácích zápasech Sparty v jarní části sezóny 2010/2011. Do výzkumu budou zařazeny pouze kompletně vyplněné dotazníky.

4.4.1 ANALÝZA DOTAZNÍKU

1. Seznam informací, které má dotazník přinést

- Identifikace diváka
 - pohlaví
 - věk
 - vzdělání
 - měsíční příjem
 - pravidelnost návštěv zápasů
 - nejdůležitější faktor, který rozhoduje o návštěvě zápasu

- Vstupenky
 - hodnocení výše vstupného na ligová utkání
 - hodnocení výše vstupného na pohárová utkání
 - spokojenost s počtem pokladen
 - nejdůležitější faktor, který rozhoduje o výběru sektoru na stadionu

- Stadion
 - hodnocení přehlednosti orientačního systému
 - hodnocení kvality sedaček
 - spokojenost s počtem sociálních zařízení
 - hodnocení čistoty stadionu

- Občerstvení a suvenýry
 - hodnocení dostupnosti stánků s občerstvením
 - hodnocení nabídky stánků s občerstvením
 - hodnocení cenové úrovně občerstvení
 - spokojenost s roznášením nápojů
 - hodnocení dostupnosti stánků se suvenýry
 - hodnocení šíře sortimentu stánků se suvenýry

- Doprovodné služby
 - pravidelnost nákupu klubového bulletinu

- Doprovodný program
 - hodnocení doprovodného programu

- Bezpečnost
 - hodnocení práce pořadatelů
 - hodnocení rozsahu bezpečnostních opatření

- Doprava na stadion
 - způsob dopravy na stadion

- Sportovní výkon
 - hodnocení aktuální výkonnosti mužstva

- Divácký komfort
 - hodnocení nedávno realizovaných projektů Sparty
 - přání na zlepšení do budoucna

2. Konstrukce dotazníku

Vzhledem k prostředí, ve kterém budu výzkum realizovat, jsem se snažil dotazník vytvořit tak, aby jeho vyplnění bylo pro respondenty co nejjednodušší a zabralo co nejméně času. Dotazník je vytištěn z obou stran papíru formátu A4 a obsahuje celkem dvacet jedna otázek, z nichž prvních šest je identifikačních a zbylých patnáct meritorních. Z důvodu jednoduchosti vyplnění jsou všechny otázky uzavřené či polootevřené a respondentům vždy stačí pouze zakroužkovat zvolenou možnost odpovědi a v případě polootevřené otázky svoji odpověď vepsat na předtištěný řádek.

Struktura dotazníku vypadá následovně (viz. příloha č.1):

- Název dotazníku
- Logo AC Sparty Praha
- Oslovení respondentů
- Poděkování
- Instrukce k vyplnění
- Identifikační otázky
- Meritorní otázky

3. Konstrukce otázek

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Cílem otázky je zjistit pohlaví respondenta. Po vyhodnocení všech dotazníků tato informace poslouží k určení poměru mužů a žen v divácké obci AC Sparty Praha. Otázka je dichotomická s možnostmi odpovědí:

- Muž,
- Žena.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tato otázka má za cíl zjistit věkovou kategorii respondenta. Po vyhodnocení dotazníků tato informace poslouží k určení věkové struktury divácké obce. Otázka je typu multiple choice s možnostmi intervalových odpovědí:

- Do 15 let,
- 16 – 25 let,
- 26 – 35 let,
- 36 – 45 let,
- 46 – 55 let,
- Nad 55 let.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Cílem této otázky je zjistit stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání respondenta, což poslouží k vytvoření vzdělanostní struktury divácké obce. Otázka je typu multiple choice s možnostmi odpovědí:

- Základní,
- Středoškolské bez maturity,
- Středoškolské s maturitou,
- Vyšší odborné,
- Vysokoškolské.

Otázka č. 4: Váš průměrný čistý měsíční příjem činí:

Cílem této otázky je zjistit přibližnou výši příjmů respondenta. Po vyhodnocení dotazníků tato informace poslouží k vytvoření struktury výše příjmů v divácké obci. Otázka je typu multiple choice s možnostmi intervalových odpovědí:

- 0 až 5 000,- Kč,
- 6 000,- až 15 000,- Kč,
- 16 000,- až 25 000,- Kč,
- 26 000,- až 35 000,- Kč,
- Nad 35 000,- Kč.

Otázka č. 5: Domácí utkání Sparty navštěvují:

Cílem této otázky je zjistit pravidelnost návštěv domácích ligových a pohárových zápasů AC Sparty Praha. Otázka je typu multiple choice s možnostmi odpovědí:

- Pravidelně všechna ligová i pohárová utkání,
- Pravidelně pouze ligová utkání,
- Jen některá vybraná utkání.

Otázka č. 6: Jaký je nejdůležitější faktor, který rozhodne o Vaší návštěvě fotbalového utkání?

Tuto otázku vyplní pouze respondenti, kteří u předešlé otázky odpověděli, že navštěvují pouze vybraná utkání. Cílem otázky je zjistit, jaký je nejčastější důvod jejich návštěvy utkání. Otázka je typu multiple choice s možnostmi odpovědí:

- Kvalitní soupeř,
- Důležitý zápas,
- Pěkné počasí,
- Jdou přátelé,
- Chodím, pokud se Spartě daří.

Otázka č. 7: Současná cena vstupenek na utkání Gambrinus ligy mi připadá:

Cílem otázky je zjistit spokojenost respondentů s cenou vstupenek na ligová utkání AC Sparty Praha. Otázka je typu multiple choice s třístupňovou hodnotící škálou:

- Příliš vysoká,
- Přiměřená,
- Nízká.

Otázka č. 8: Současná cena vstupenek na utkání evropských pohárů mi připadá:

Cílem otázky je zjistit spokojenost respondentů s cenou vstupenek na utkání AC Sparty Praha v evropských pohárech. Otázka je typu multiple choice s třístupňovou hodnotící škálou:

- Příliš vysoká,
- Přiměřená,
- Nízká.

Otázka č. 9: Ocenil/a byste možnost zakoupení permanentky na více sezón dopředu?

Tato otázka má úkol zjistit, zda by měl respondent případně zájem o zakoupení permanentky na více než jednu sezónu. Otázka je dichotomická s možnostmi odpovědí:

- Ano,
- Ne.

Otázka č. 10: Sektor na stadionu vybírám podle:

Cílem této otázky je zjistit na základě čeho respondenti nejčastěji vybírají své místo na stadionu. Otázka je konstruována jako polootevřená s možnostmi odpovědí:

- Ceny vstupenky/permanentky,
- Výhledu,
- Typu tribuny (Nekuřácká, Teen point, PRE..),
- Dostupnosti stánků s občerstvením a suvenýry,
- Jiné:

Otázka č. 11: Na domácí zápasy Sparty se dopravuji:

Cílem otázky je zjistit způsob, jakým se respondenti dopravují na zápas. Otázka je typu multiple choice s možnostmi odpovědí:

- Pěšky,
- Autem,
- Metrem,
- Tramvají,
- Kombinací více prostředků MHD.

Otázka č. 12: Sportovní výkon „A“ týmu v této sezóně považuji za:

Tato otázka má za cíl zjistit spokojenost respondentů s výkony „A“ týmu AC Sparty Praha v aktuální sezóně. Otázka je typu multiple choice s pětistupňovou hodnotící škálou:

- Výborný,
- Dobrý,

- Průměrný,
- Špatný,
- Mizerný.

Otázka č. 13: Počet stánků s občerstvením považují za:

Tato otázka má za úkol zjistit spokojenost respondenta s počtem stánků s občerstvením, které na stadionu jsou. Otázka je typu multiple choice s třístupňovou hodnotící škálou:

- Nedostatečný,
- Dostatečný,
- Více než dostatečný.

Otázka č. 14: Jsem pro, aby obsluha během zápasu roznášela jídlo a pití?

Cílem této otázky je zjistit názor respondentů na službu roznášení jídla a pití obsluhou během utkání. Otázka je dichotomická s možnostmi odpovědí:

- Ano,
- Ne.

Otázka č. 15: Počet stánků se suvenýry považují za:

Tato otázka má za úkol zjistit spokojenost respondenta s počtem stánků se suvenýry, které na stadionu jsou. Otázka je typu multiple choice s třístupňovou hodnotící škálou:

- Nedostatečný,
- Dostatečný,
- Více než dostatečný.

Otázka č. 16: Ohodnoťte známkou od 1 do 5 následující položky (1 - nejlepší):

Cílem této otázky je pomocí stupnice známek od jedné do pěti zjistit míru spokojenosti respondentů s vybranými technickými prvky stadionu a diváckými službami. Respondenti mají za úkol ohodnotit následujících deset položek:

- Přehlednost číslování sektorů a sedaček,
- Kvalita sedaček,
- Počet a čistota WC,
- Čistota stadionu,

- Práce pořadatelů,
- Počet pokladen před stadionem,
- Šíře sortimentu stánků se suvenýry,
- Nabídka ve stáncích s občerstvením,
- Ceny občerstvení,
- Rychlost obsluhy.

Otázka č. 17: S rozsahem bezpečnostních opatření na stadionu jsem:

Tato otázka má za úkol zjistit míru spokojenosti respondenta s bezpečnostními opatřeními na stadionu a v případě zvolení odpovědi „velmi nespokojen“ či „nespokojen“ pomocí doplňující otázky zjistit s čím je respondent nespokojen. Otázka je typu multiple choice s čtyřstupňovou hodnotící škálou:

- Velmi nespokojen,
- Nespokojen,
- Spokojen,
- Velmi spokojen.

S čím:

Otázka č. 18: Předzápasový a poločasový program na stadionu hodnotím:

Tato otázka má za cíl zjistit míru spokojenosti respondentů s předzápasovým a poločasovým programem na stadionu. Otázka je typu multiple choice s čtyřstupňovou hodnotící škálou:

- Velmi negativně,
- Spíše negativně,
- Spíše kladně,
- Velmi kladně.

Otázka č. 19: Kupujete si klubový magazín Sparta do Toho?

Cílem otázky je zjistit, zda si respondent kupuje bulletin Sparta do toho a v případě záporné odpovědi důvod proč tak nečiní. Otázka je typu multiple choice s možnostmi odpovědí:

- Ano, kupuji si ho každý zápas,
- Kupuji si ho jen čas od času,
- Nekupuji, je moc drahý,
- Nekupuji, nezajímá mě,
- Nevím kde se prodává.

Otázka č. 20: Jaký z nedávno realizovaných projektů na stadionu nejvíce oceňujete?

Cílem této otázky je zjistit, jaký z projektů, který AC Sparta Praha v posledních letech realizovala, hodnotí respondenti jako nejlepší. Otázka je typu multiple choice s možnostmi odpovědí:

- Odstranění plotu kolem hrací plochy,
- Instalace velkoplošných obrazovek,
- Zvýšení počtu stánků s občerstvením,
- Vyhřívání tribuny naproti hlavní tribuně,
- Instalace reklamních panelů kolem hřiště.

Otázka č. 21: Co byste si přál/a do budoucna na stadionu nejvíce zlepšit?

Cílem poslední otázky je zjistit, jakou oblast by se respondenti nejvíce přáli zlepšit do budoucna. Otázka je konstruována jako polootevřená s možnostmi odpovědí:

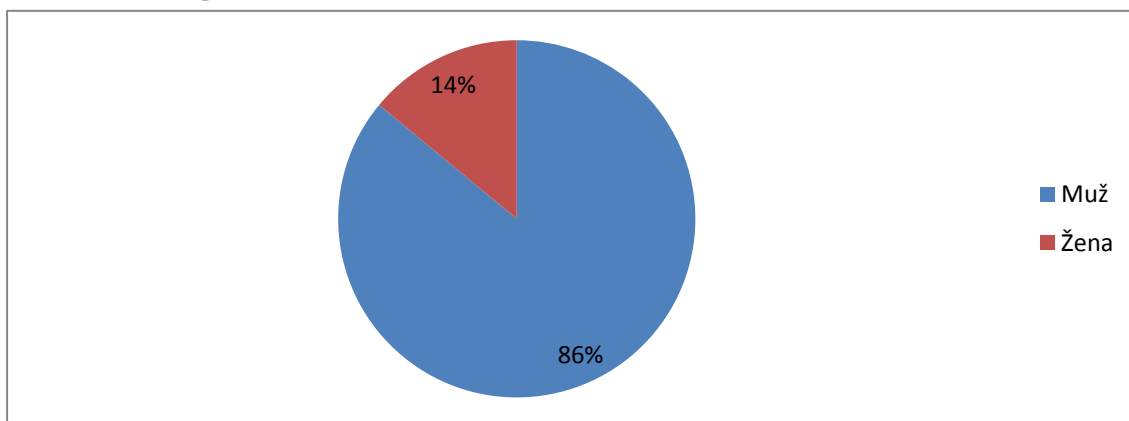
- Kompletní zastřešení celého stadionu,
- Vyhřívání všech tribun,
- Více stánků s občerstvením,
- Více stánků se suvenýry,
- Zlepšení sociálního zařízení,
- Instalace nových sedadel,
- Jiné:

5 SYNTETICKÁ ČÁST

5.1 Výsledky marketingového výzkumu divácké spokojenosti

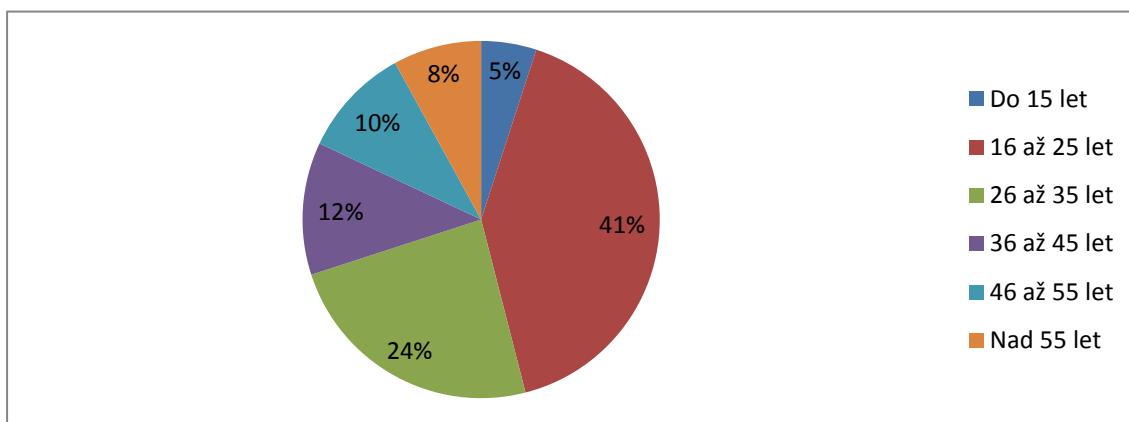
Z celkového počtu 400 dotazníků jsem obdržel 376 kompletně a správně vyplněných, což představuje návratnost 94 %. Drtivou většinu respondentů, celých 86%, dle předpokladů tvořili muži (obrázek č.6). To jen dokazuje, že fotbal je v České republice stále převážně mužská záležitost. Nejpočetnější věkovou skupinu představovali respondenti ve věku 16 až 25 let, následovaní skupinou 26 až 35 let. Nejnižší zastoupení měli naopak respondenti mladší 15 let a starší 55 let (obrázek č.7).

Obrázek 6: Zastoupení mužů a žen v divácké obci AC Sparta Praha



Zdroj: Vlastní výzkum

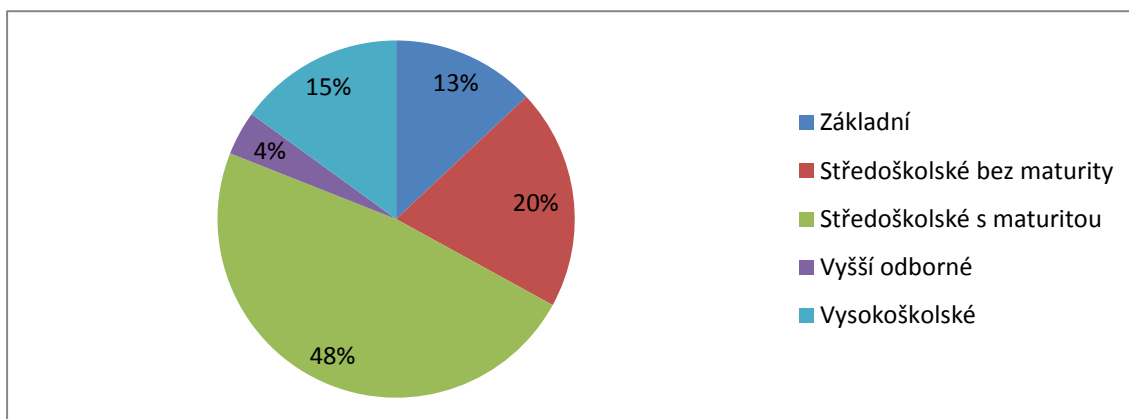
Obrázek 7: Věková struktura diváků AC Sparty Praha



Zdroj: Vlastní výzkum

Co se vzdělanostní struktury týče, 48 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou a téměř 20 % respondentů vystudovalo vyšší odbornou nebo vysokou školu. Třináct procent respondentů má pak pouze základní vzdělání. (obrázek č.8).

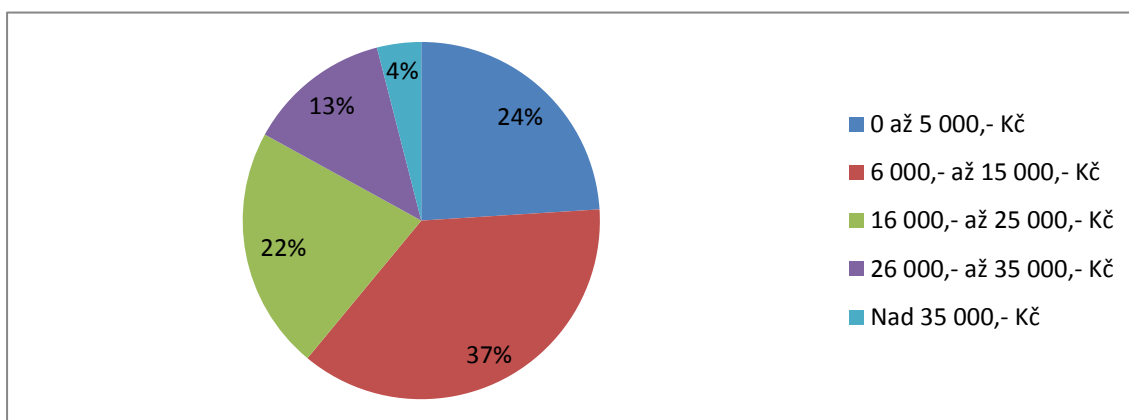
Obrázek 8: Vzdělanostní struktura diváků AC Sparty Praha



Zdroj: Vlastní výzkum

Struktura příjmů respondentů vypadá následovně. Nejpočetnější skupinou jsou respondenti s čistými měsíčními příjmy v rozmezí od 6 do 15 tisíc Kč, druhou nejpočetnější skupinu pak tvoří ti s příjmy do 5 tisíc Kč měsíčně. Z toho vyplývá, že více než 60 % respondentů má čisté měsíční příjmy nižší než 15 tisíc Kč. Nejmenší skupinu tvoří respondenti s příjmy vyššími než 35 tisíc Kč měsíčně (obrázek č.9).

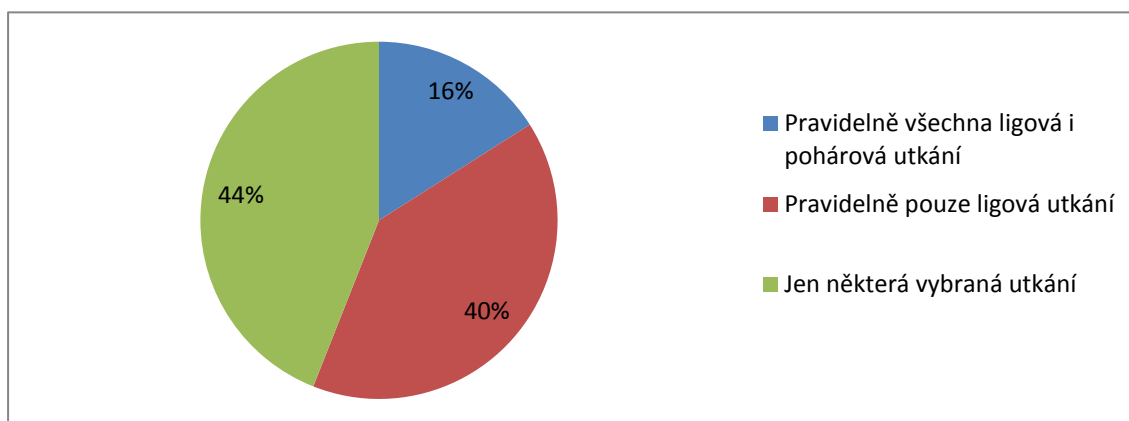
Obrázek 9: Struktura příjmů diváků AC Sparty Prahy



Zdroj: Vlastní výzkum

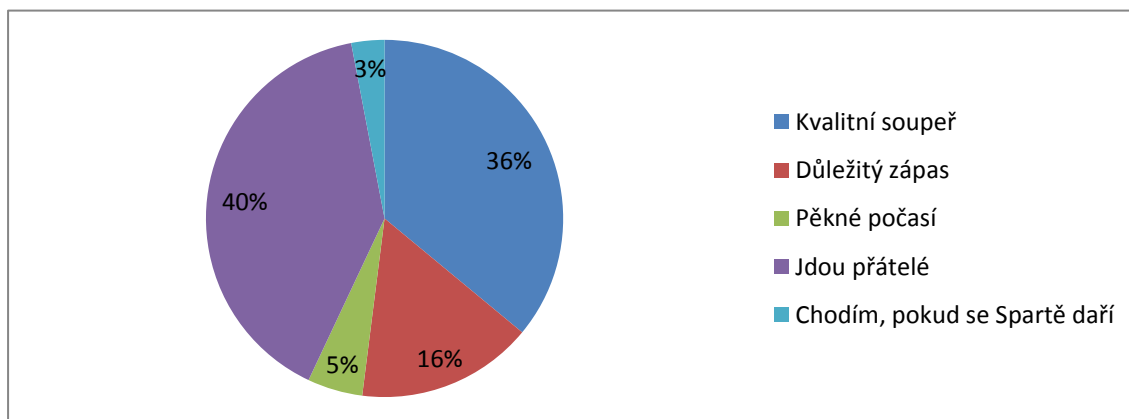
Poslední identifikační otázkou v dotazníku byla otázka zjišťující pravidelnost návštěv domácích zápasů AC Sparta Praha. Z výsledků vyplynulo, že 44 % respondentů navštěvuje jen některá vybraná utkání, 40 % respondentů navštěvuje pravidelně všechna ligová utkání a 16 % pravidelně všechna ligová i pohárová utkání (obrázek č.10). V doplňující otázce měli respondenti určit nejčastější důvod, který rozhodne o jejich návštěvě zápasu. Zde vznikly dvě hlavní, velikostně téměř totožné skupiny. Čtyřicet procent z respondentů, kteří navštěvují pouze vybraná ligová utkání, jako hlavní důvod své návštěvy uvedlo, že jdou proto, že jsou i jejich přátelé. Třicet šest procent respondentů se naopak nejčastěji rozhodne navštívit zápas, pokud Sparta hraje proti kvalitnímu soupeři. Jako třetí nejčastější důvod návštěvy zápasu uvedli respondenti důležitost daného zápasu (obrázek č.11).

Obrázek 10: Pravidelnost návštěv domácích zápasů AC Sparty Praha



Zdroj: Vlastní výzkum

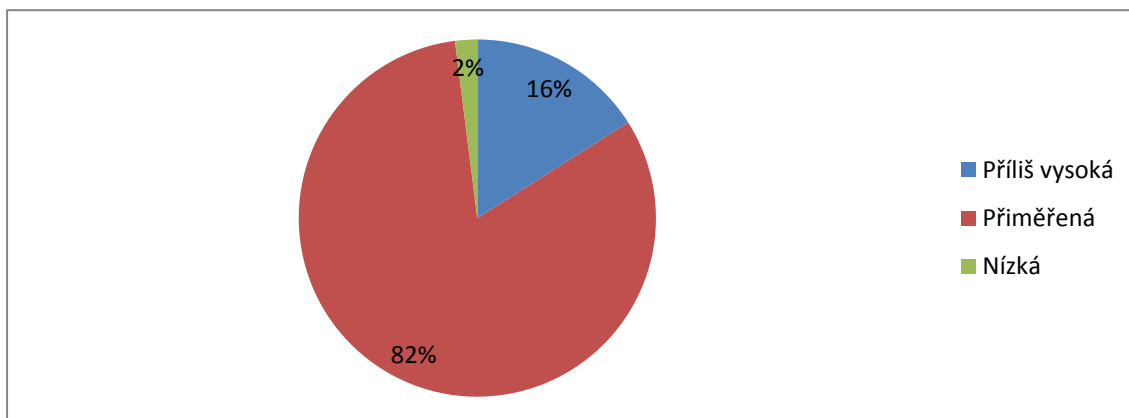
Obrázek 11: Nejčastější důvod návštěvy zápasu



Zdroj: Vlastní výzkum

S cenou vstupenek na ligové zápasy sparty je spokojená naprostá většina respondentů. 82 % jich odpovědělo, že jim cena vstupenek připadá přiměřená, a pouze 16 % respondentu vidí cenu vstupenek jako příliš vysokou. (obrázek č.12).

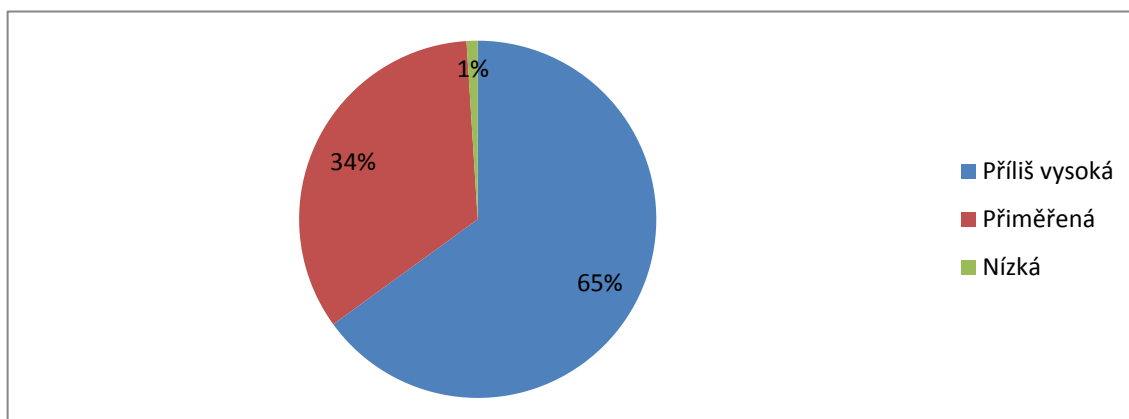
Obrázek 12: Hodnocení cen vstupenek na ligová utkání



Zdroj: Vlastní výzkum

Naprosto jiná situace je však u cen vstupenek na domácí zápasy AC Sparty Praha v evropských pohárech. Zde celých 65 % respondent uvedlo, že jim cena vstupenek připadá příliš vysoká a jen třetina dotazovaných považovala cenu vstupenek za přiměřenou (obrázek č.13).

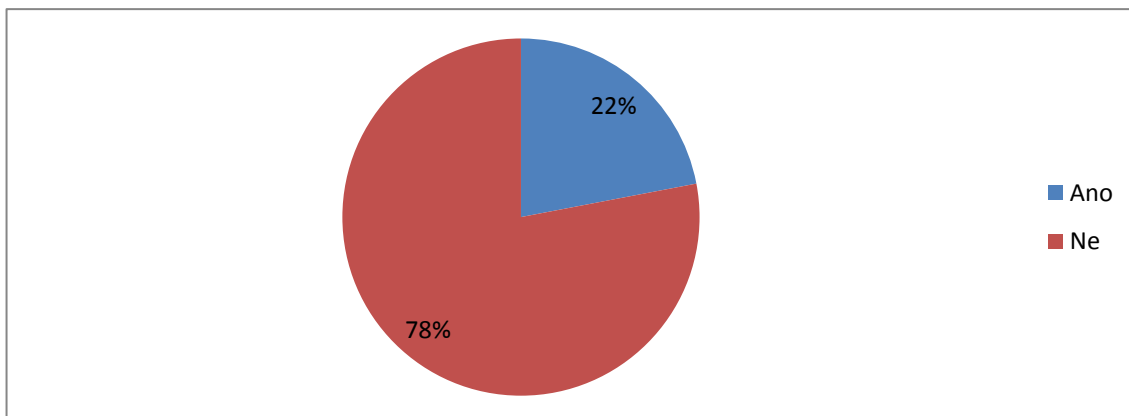
Obrázek 13: Hodnocení cen vstupenek na utkání v evropských pohárech



Zdroj: Vlastní výzkum

Nezanedbatelných 22 % respondentů by pak ocenilo možnost nákupu permanentky na více sezón dopředu (obrázek č.14).

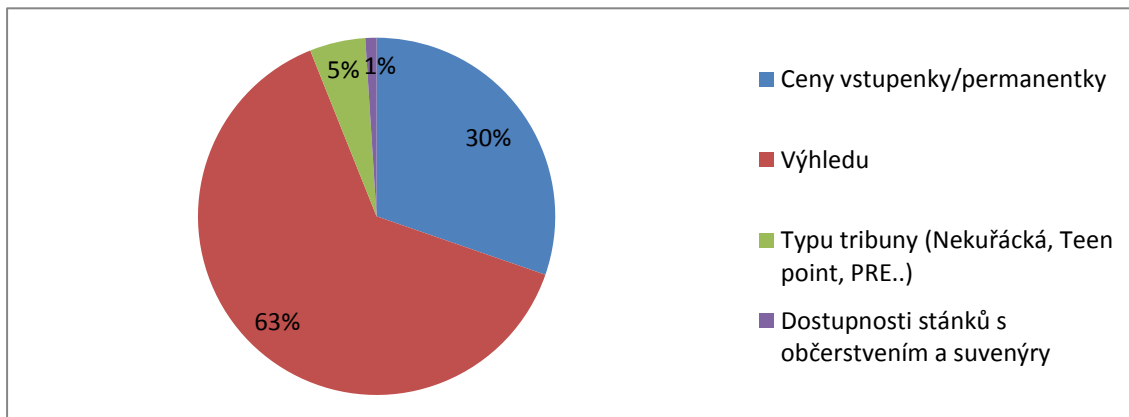
Obrázek 14: Hodnocení možnosti nákupu permanentky na více sezón



Zdroj: Vlastní výzkum

Sektor na stadionu téměř dvě třetiny respondentů vybírá podle kvality výhledu na hřiště. Tuto možnost označilo 63 % z nich. 30 % respondentů si sektor vybírá podle ceny vstupenky či permanentky a 5 % podle typu tribuny. Mizivé 1 % se při výběru sektoru nechá ovlivnit dostupností stánků s občerstvením (obrázek č.15).

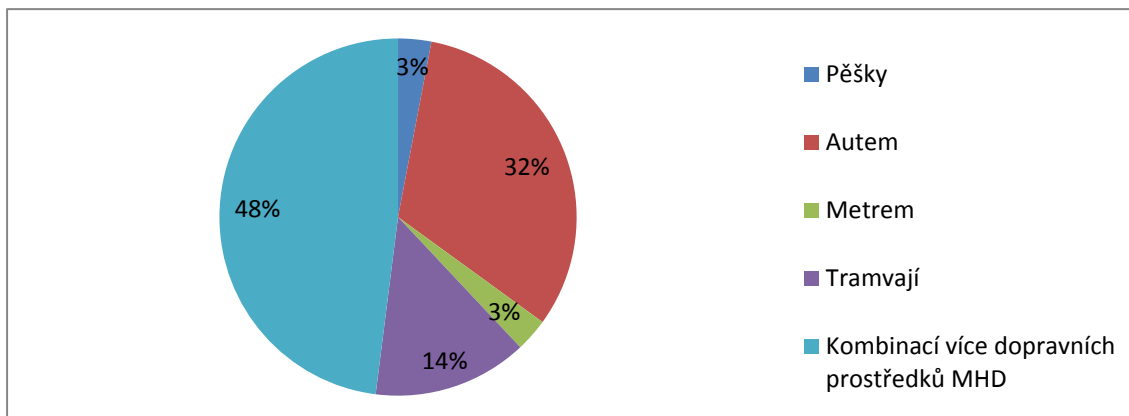
Obrázek 15: Hlavní faktor výběru sektoru na stadionu



Zdroj: Vlastní výzkum

Nejčastějším způsobem dopravy na zápasy Sparty je kombinací více dopravních prostředků městské hromadné dopravy. Tímto způsobem se na zápas dopravuje 48 % respondentů. Druhým nejčastějším dopravním prostředkem je vlastní automobil. Ten k dopravě na stadion využívá 32 % respondentů. Nejméně využívaným způsob dopravy na zápas je pak celkem logicky doprava po vlastní ose (obrázek č.16).

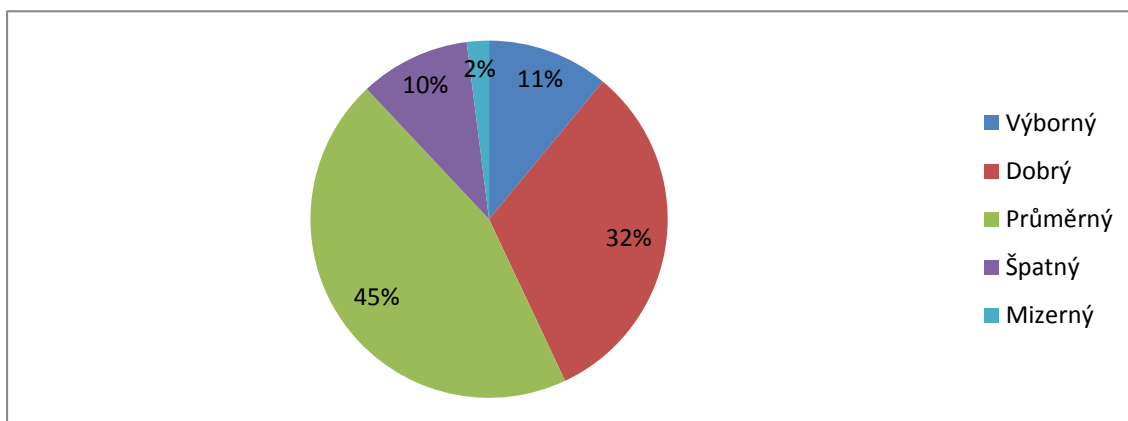
Obrázek 16: Způsob dopravy na zápasy



Zdroj: Vlastní výzkum

Sportovní výkon „A“ mužstva AC Sparty Praha v této sezóně hodnotili respondenti převážně jako dobrý až průměrný. První možnost zvolilo 45 % u nich, druhou pak 32 %. Za výborný výkon mužstva považují pouhá 2 % respondentů a 11 % ho dokonce považuje za mizerný (obrázek č.17).

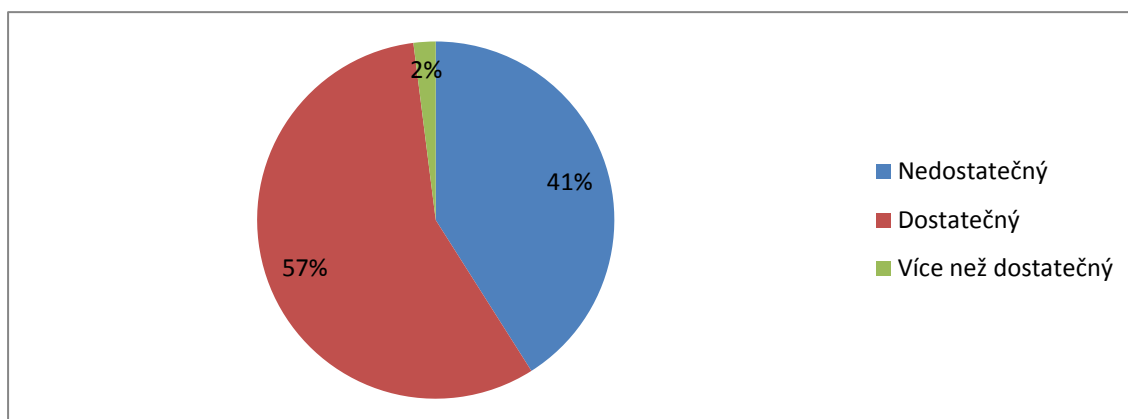
Obrázek 17: Hodnocení sportovního výkonu "A" mužstva AC Sparty Praha



Zdroj: Vlastní výzkum

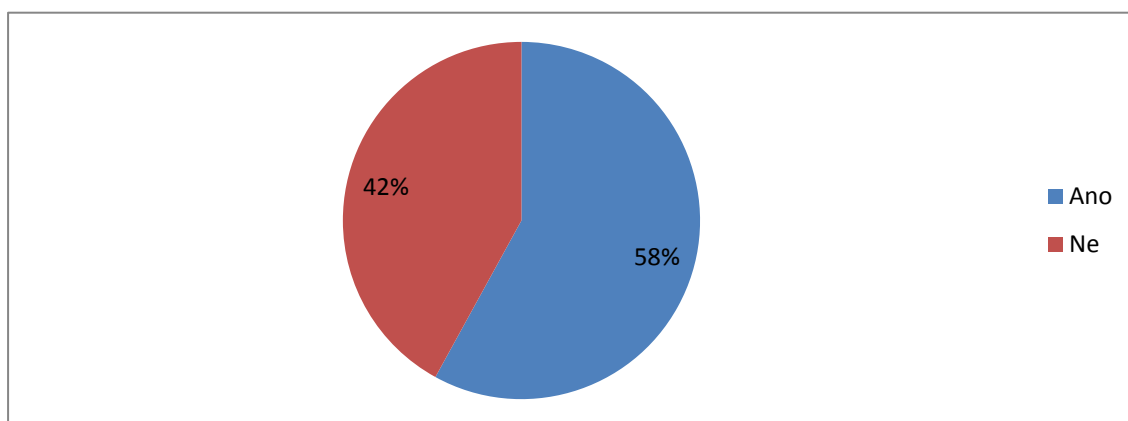
Počet stánků s občerstvením na stadionu považuje 57% respondentů za dostatečný, 41 % respondentů za nedostatečný a pouhá 2% za více než dostatečný. (obrázek č.18). Další otázka spojená s občerstvením na stadionu zjišťovala názor respondentů na roznášení jídla a pití obsluhou během zápasu. Odpovědi na tuto otázku byly téměř půl na půl. 58 % dotazovaných s roznášením jídla a pití během zápasů souhlasilo, 42 % nikoliv. (obrázek č.19).

Obrázek 18: Hodnocení počtu stánku s občerstvením na stadionu



Zdroj: Vlastní výzkum

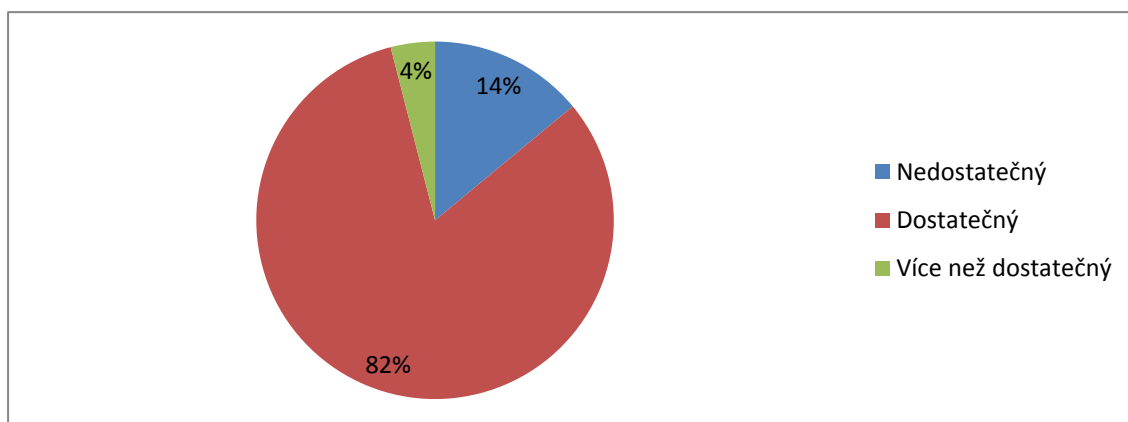
Obrázek 19: Spokojenost s roznášením jídla a nápojů během zápasů



Zdroj: Vlastní výzkum

Pakliže u hodnocení počtu stánků s občerstvením nebyla odpověď respondentů jednoznačná, u hodnocení počtu stánků se suvenýry je tomu jinak. Naprostá většina 82 % respondentů považuje počet stánků za dostatečný a pouze 14 % za nedostatečný. Zbývá 4 % dotazovaných uvedla, že počet stánků se suvenýry na stadionu považují za více než dostatečný (obrázek č.20).

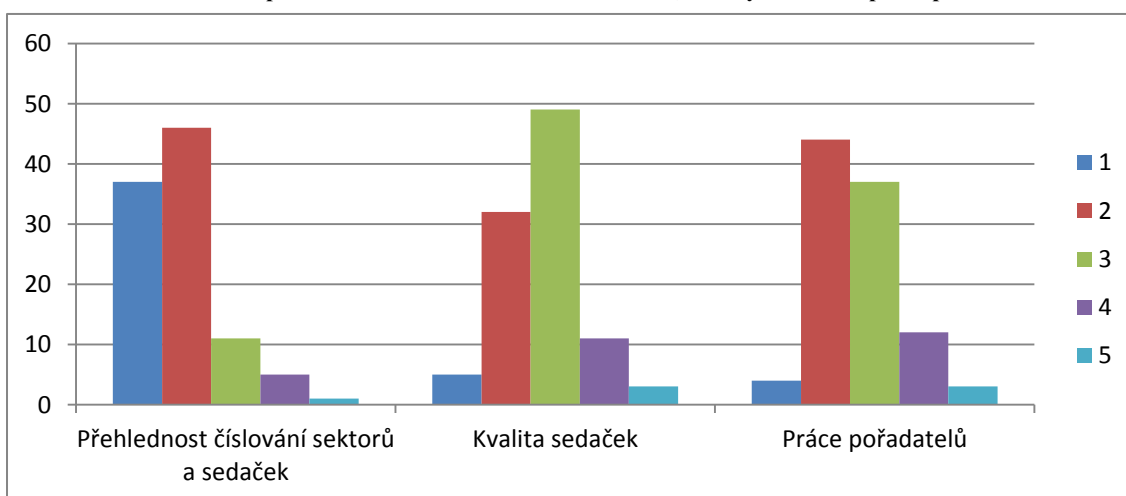
Obrázek 20: Hodnocení počtu stánku se suvenýry na stadionu



Zdroj: Vlastní výzkum

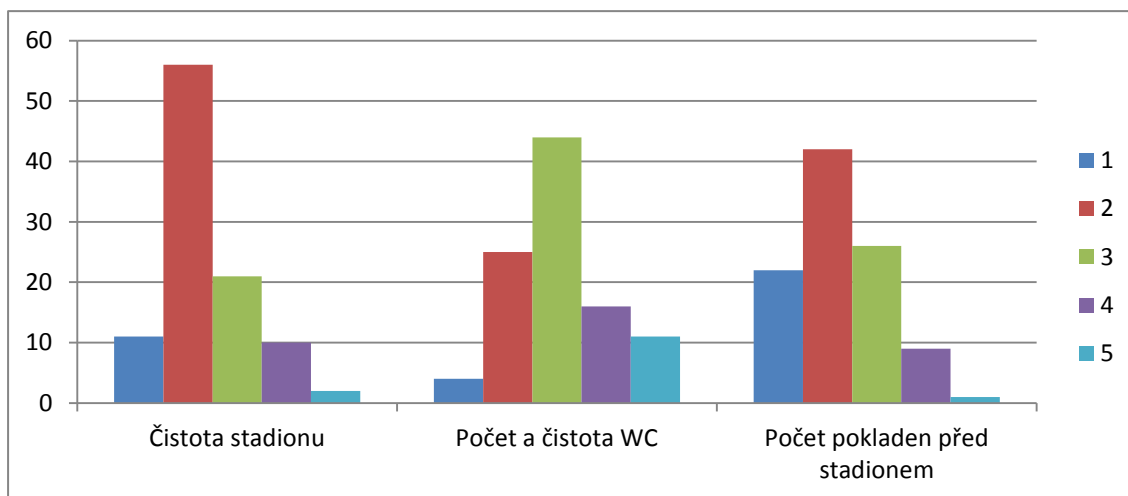
V otázce č. 16 měli respondenti oznámkovat vybrané divácké služby a technické prvky stadionu známkami od 1 do 5, přičemž jednička znamenala maximální spokojenost a pětka maximální nespokojenost. Z deseti hodnocených položek se mezi nejlépe hodnocené řadí (obrázky č.21, 22, 23) přehlednost číslování sektorů a sedaček s průměrnou známkou 1,87, šíře sortimentu stánků se suvenýry se známkou 2,15 a počet pokladen před stadionem s průměrnou známkou 2,25. Na opačné straně stupnice hodnocení skončil s průměrnou známkou horší než 3 počet a čistota WC, rychlost obsluhy stánků s občerstvením a nejhůře dopadlo hodnocení cen občerstvení, která získalo průměrnou známku 3,14.

Obrázek 21: Hodnocení přehlednosti číslování sektorů a sedaček, kvality sedaček a práce pořadatelů



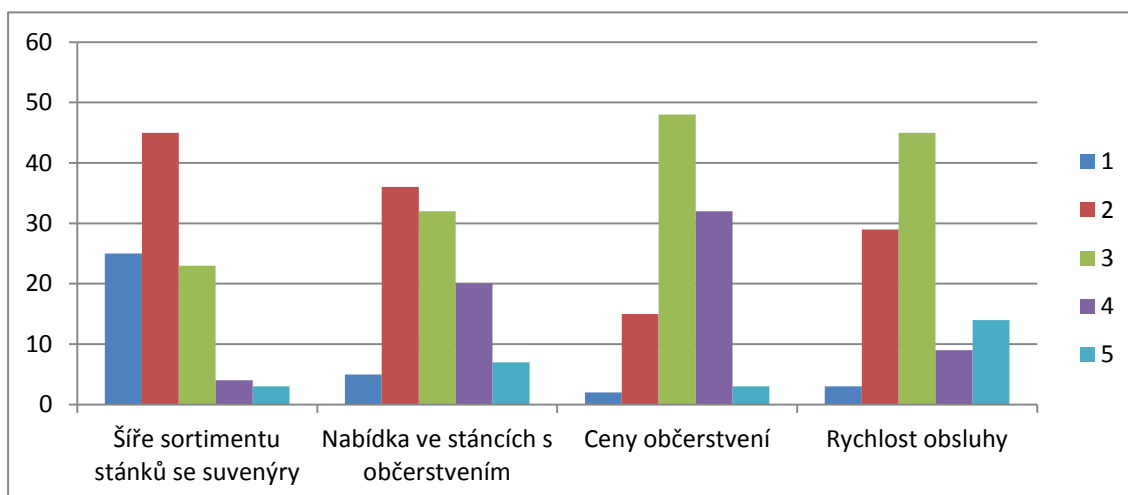
Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 22: Hodnocení čistoty stadionu, počtu a čistoty WC a počtu pokladen před stadionem



Zdroj: Vlastní výzkum

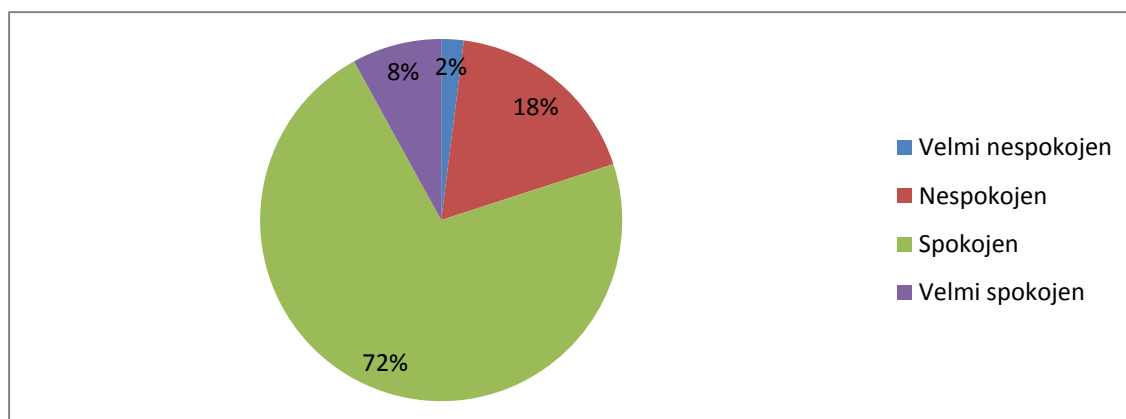
Obrázek 23: Hodnocení širší sortimentu stánků s občerstvením a se suvenýry, cen občerstvení a rychlosti obsluhy



Zdroj: Vlastní výzkum

Rozsah bezpečnostních opatření kladně ohodnotilo a spokojenost s nimi vyjádřilo 80 % respondent, z nichž 72 % je s bezpečnostními opatřeními na stadionu spokojeno a 8 % velmi spokojeno. Naopak 18 % respondentů je s bezpečnostními opatřeními na stadionu nespokojeno a 2 % velmi nespokojeno (obrázek č.24). Jako hlavní důvody nespokojenosti respondenti uváděli zejména nedostatečné kontroly u vstupních bran a s tím spojené pronášení různých zakázaných a nebezpečných předmětů některými neukázněnými fanoušky do hlediště. Několikrát byly zmíněny také schody v ochozech, které se respondentům zdají být příliš kluzké.

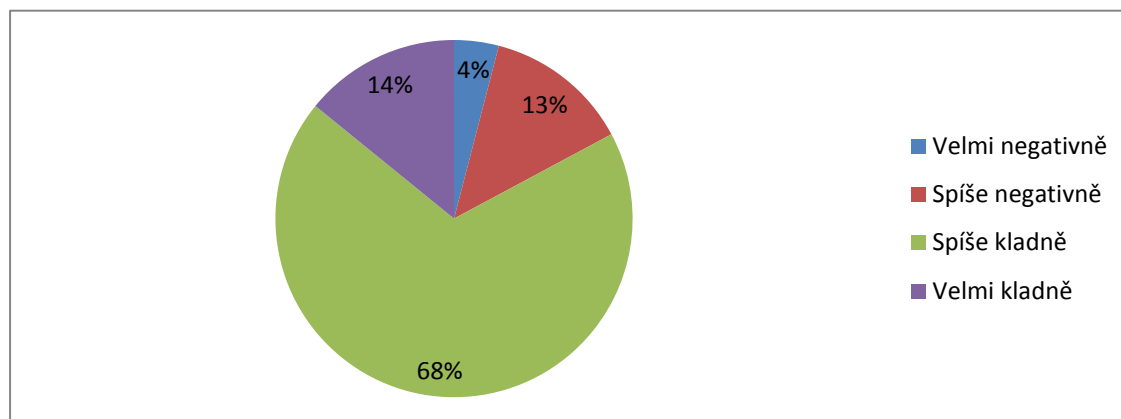
Obrázek 24: Hodnocení rozsahu bezpečnostních služeb na stadionu



Zdroj: Vlastní výzkum

Předzápasový a poločasový doprovodný program respondenti hodnotili veskrze pozitivně. Celých 68 % dotazovaných program ohodnotilo kladně, 14 % dokonce velmi kladně. Negativně program ohodnotilo v součtu pouze 17 % respondentů. (obrázek č.25)

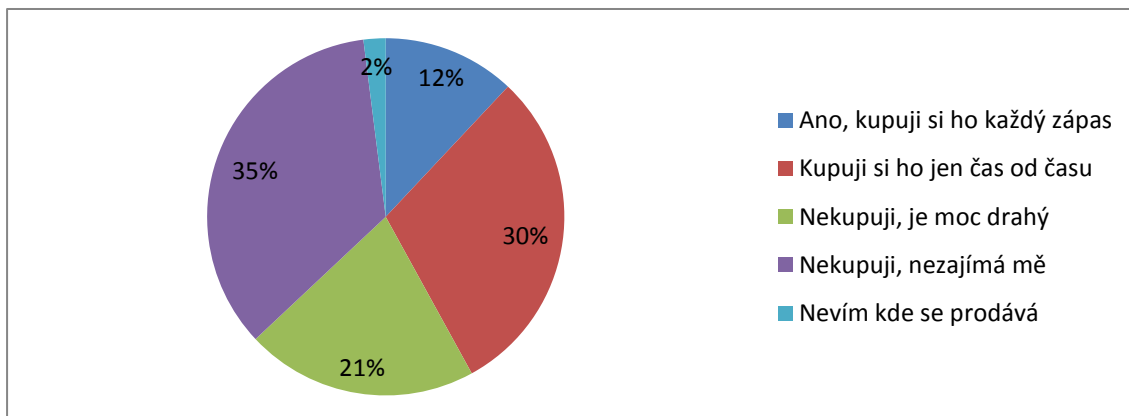
Obrázek 25: Hodnocení předzápasového a poločasového programu



Zdroj: Vlastní výzkum

Klubový magazín „Sparta, do toho!“ si pravidelně každý zápas kupuje 12 % dotazovaných. Necelá třetina si magazín kupuje jen čas od času a zbylých téměř 60 % respondentů si magazín z různých důvodů nekupuje. Jako hlavní důvody, proč si magazín nekupují, uvedlo 35 % respondentů, že je nezajímá jeho obsah a 21 % dotazovaných přijde jeho cena příliš vysoká (obrázek č.26).

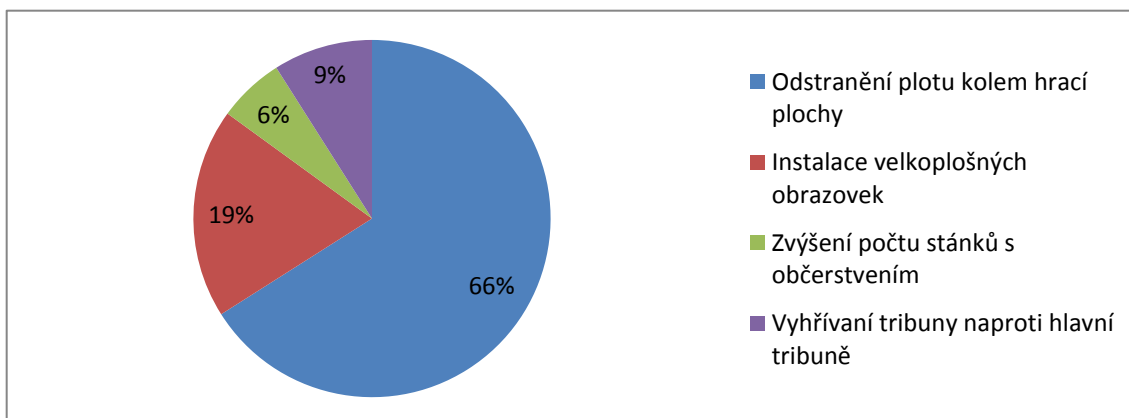
Obrázek 26: Pravidelnost nákupu magazínu "Sparta, do toho!"



Zdroj: Vlastní výzkum

Předposlední otázka dotazníku se týkala projektů, které Sparta na stadionu v nedávné době realizovala. Jako respondenty nejvíce oceňovaný projekt se s velkým náskokem ukázalo odstranění plotu kolem hrací plochy. Tuto možnost v dotazníku zvolilo 66 % respondentů. Na druhém místě se s 19 % umístila instalace dvou velkoplošných obrazovek, 9 % respondentů zvolilo vyhřívání tribuny naproti hlavní tribuně a 6 % pak zvýšení počtu stánků s občerstvením (obrázek č.27).

Obrázek 27: Hodnocení nedávno realizovaných projektů na stadionu

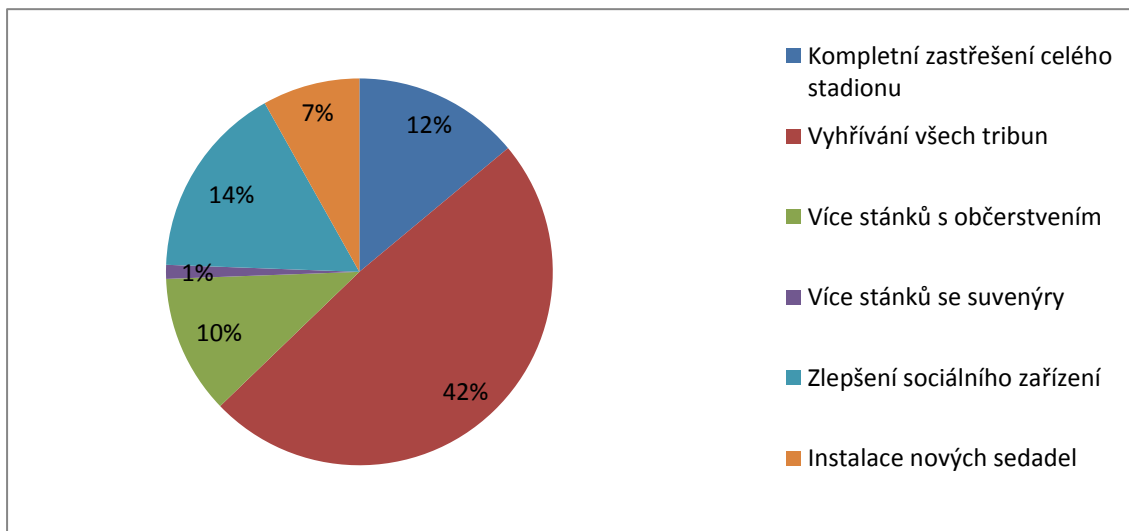


Zdroj: Vlastní výzkum

Poslední otázka zjišťovala názor respondentů na to, co by si do budoucna na stadionu přáli nejvíce zlepšit. Zde se na prvním místě s poměrně velkým odstupem umístilo vyhřívání tribun ve všech sektorech stadionu. Tuto možnost v dotazníku zvolilo 42 % respondentů. Na dalších místech se pak s nevelkými odstupy umístilo

zlepšení sociálního zařízení, kompletní zastřešení celého stadionu a zvýšení počtu stánků s občerstvením. (obrázek č.28).

Obrázek 28: Přání na zlepšení do budoucna



Zdroj: Vlastní výzkum

5.2 Interpretace získaných dat

Z vyhodnocení identifikačních otázek dotazníku vyplývá, že průměrným prototypem diváka navštěvujícího domácí zápasy AC Sparty Praha je muž ve věku od šestnácti do pětatřiceti let, středoškolsky vzdělaný, s průměrným čistým měsíčním platem od šesti do patnácti tisíc korun. Otázka zjišťující pravidelnost návštěv zápasů přinesla bohužel z hlediska vyhodnocení průměrného diváka nejednoznačný výsledek, protože přibližně polovina respondentů chodí pravidelně na každý zápas a druhá polovina jen na některá utkání. Naopak důvody, pro které průměrný divák nejčastěji navštěvuje zápasy, jsou zřejmé, a jsou jimi kvalitní soupeř a to, že na zápas jdou i přátelé.

Z meritorních otázek dotazníku vyplývá několik důležitých poznatků. Tím prvním je, že diváci jsou spokojeni s cenou vstupenek na ligová utkání Sparty, ale naopak vůbec nejsou spokojeni s cenou vstupenek na utkání v evropských pohárech. Déle bych zmínil to, že více než pětina dotazovaných by uvítala možnost zakoupení permanentky na více sezón dopředu. To sice samo o sobě nevypovídá přímo o tom, že pokud by tato

možnost existovala, tak by si permanentní vstupenku na více let skutečně zakoupili, ale i přes to by dle mého názoru stálo za zvážení, zda takovouto možnost divákům nenabídnout.

Co se týká doprovodných služeb, diváci jsou relativně spokojeni s počtem stánků se suvenýry a nabídkou produktů jimi nabízenými, ale o poznání horší situace je u stánků s občerstvením. Nejenže více než 40 procent respondentů považuje jejich počet za nedostatečný, ale zároveň si dotazovaní stěžují na ceny občerstvení a rychlost obsluhy. Dalším prvkem, se kterým jsou respondenti nespokojeni, je počet a čistota WC. Tento faktor je však logicky hodně ovlivněn velikostí divácké návštěvy. Při zápasech s nízkou diváckou návštěvou nemusí být problém s malým počtem WC tak aktuální.

S čím jsou naopak diváci spokojeni, jsou bezpečnostní opatření na stadionu a předzápasový a poločasový doprovodný program. Jako velmi dobrý tah se také ukázalo odstranění plotu kolem hrací plochy.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Návrhy a doporučení rozdělím do dvou skupin, a to na doporučení zaměřené na zvýšení diváckého komfortu a spokojenosti diváků a na návrhy a opatření mající za úkol zvýšit diváckou návštěvnost na domácích zápasech Sparty.

6.1 Návrhy na zvýšení divácké návštěvnosti

Převážná část návrhů, které v této části prezentuji, a které by dle mého názoru měly vést ke zvýšení divácké návštěvnosti, se týká různých úprav cenové politiky prodeje vstupenek a permanentek.

Snížení cen vstupného na utkání v evropských pohárech

Jak z výsledků výzkumu jasně vyplynulo, téměř dvě třetiny diváků považují ceny vstupenek na utkání evropských pohárů za příliš vysoké. Tomuto faktu také odpovídá skutečná návštěvnost zápasů. Ačkoliv jsou tyto zápasy pro diváky výjimečné a atraktivní, často se stává, že stadion není ani zdaleka zaplněn a návštěvnost nepřesahuje průměrnou návštěvu na běžných ligových zápasech. Navrhuji proto snížení cen vstupného na zápasy v evropských pohárech o 30 %, což dle mého názoru na stadion přiláká nemálo diváků, kteří v současné době raději zůstanou doma, protože jim cena vstupenek připadá příliš vysoká. Zároveň také doporučuji prodávat divákům balíčky vstupenek na více utkání, které by byly oproti jednotlivým vstupenkám zlevněny o dalších 20 %.

Možnost zakoupení permanentní vstupenky na více sezón

Další mé doporučení se týká permanentních vstupenek a možnosti jejich zakoupení na více sezón dopředu. Tuto nabídku by dle mého názoru využila nezanedbatelná část fanoušků, což dokládají i výsledky výzkumu. Navrhoval bych prodej permanentek platných na 3 sezóny s tím, že takto zakoupené permanentky by byly oproti permanentkám platným na jednu sezónu cenově zvýhodněné o 20 %. Právě dvacetiprocentní sleva by pak mohla zaujmout i diváky, kteří by podobné nabídce jinak neuvažovali.

Slevy pro věrné diváky

Permanentních vstupenek se týká i mé další doporučení. V současné době mají diváci, kteří mají zakoupenou permanentku na předchozí sezónu slevu 10 % na nákup permanentky nové. Můj návrh je takový, aby se sleva načítala podle toho, kolik sezón nazpět onen divák permanentku vlastní, a to následujícím způsobem:

- 1 sezóna..... sleva 10 %
- 2 sezóny..... sleva 15 %
- 3 a více sezón..... sleva 20 %

Sparta by tak nejen odměnila své věrné diváky, ale zároveň by tím také motivovala nerozhodné diváky, kteří se rozmýšlí, zda mají svou permanentku obnovit i na další sezónu.

„Partnerské“ permanentky

Jedním z problémů v České republice je to, že na stadiony chodí stále velmi málo žen. To ostatně dokládají i výsledky mého výzkumu, kterého se jich účastnilo pouze 14 %. Navrhuji proto zařadit do prodeje speciální permanentky určené párům, které by byly jakousi obdobou vstupného pro rodiče s dětmi. Ceny těchto permanentek bych doporučoval nastavit tak, že muž by za svou permanentku zaplatil běžnou částku a žena 30 % z běžné ceny permanentky. Jediné, na co by bylo nutné dbát, by bylo to, aby byla „ženská“ permanentka dostatečně odlišena od běžné permanentky a nemohl se tak na ní na stadion místo ženy dostat někdo jiný.

Vstup dětí do 15 let zdarma

Poslední návrh v této kapitole se týká cen vstupného pro děti do 15 let. Sparta v současné době nabízí zlevněné vstupné pouze dětem, kteří na zápas přijdou s rodiči. V takovém případě vyjde dospělého vstupenka na 170 Kč a za dětskou zaplatí 25 Kč. Dle mého názoru by však děti měli mít vstup na stadion zdarma a o bez ohledu na to, zda jdou s rodiči či nikoliv. Sparta si totiž právě v dětech vychovává své budoucí diváky, kteří budou v dospělosti zápas co zápas chodit na stadion a mělo by jí tudíž velmi záležet na tom, aby je na stadion „přilákala“ už v dětském věku.

6.2 Návrhy na zvýšení diváckého komfortu a spokojenosti

Z diváckého průzkumu vyšlo najevo, že komfort na stadionu je na relativně dobré úrovni. Přesto se však najde několik oblastí, které by dle mého názoru potřebovali vylepšit. Nejvíce problému se zřejmě týká stánků s občerstvením.

Zvýšení počtu stánků s občerstvením

Ačkoliv se úroveň nabídky občerstvení na stadionu za poslední roky poměrně výrazně zlepšila, stále dle mého názoru není úplně ideální. Zejména při zápasech s vyšší diváckou návštěvou se u stánků tvoří velmi dlouhé fronty a obsluha, ač pracuje ve vysokém tempu, takový nápor nestíhá. Velmi často se tak stává, že někteří diváci v rámci toho, aby se takovýmto frontám vyhnuli, opouštějí své sedadla již několik minut před koncem poločasu a ruší tím ostatní diváky, kteří jim musejí uvolnit cestu. To samé se pak dá říci o divácích, kteří se díky poločasovým frontám vracejí na svá místa i 10 až 15 minut po začátku druhého poločasu.

Navrhuji proto ještě navýšit počet stánků s občerstvením v každé části stadionu alespoň o jeden. Společně s počtem stánků navrhuji také zvýšit počet laviček a stolů, u kterých se budou moci zákazníci, kteří si zakoupili jídlo a pití posadit. V současné době jejich počet totiž vidím jako nedostatečný.

Snížení cen občerstvení

Druhé doporučení se týká cen občerstvení. Ty jsou dle mého názoru i názoru velké části respondentů dotazníku příliš vysoké a byly jednou z nejvíce kritizovaných skutečností v dotazníkovém šetření. Z vlastní zkušenosti vím, že ceny na ostatních stadionech v ČR jsou při srovnatelné kvalitě nižší. Zarážející je také fakt, že zatímco klobása stojí 45 Kč a nealkoholický nápoj 30 Kč, menu s klobásou a nápojem vyjde diváka na 75 Kč a zaplatí tak za něj úplně stejnou částku, jako za samostatně zakoupenou klobásu a nápoj. Zde rozhodně doporučuji snížit cenu takového menu nejméně o 10 Kč.

Zvýšení počtu WC

Doporučení zvýšit počet WC na stadionu se týká především WC, které jsou umístěny v prostorách dostupných vchodem 1, což znamená WC pro hlavní tribunu a část tribuny směrem k ulici Milady Horákové. Zde se především o poločasové přestávce, ale i po skončení zápasu tvoří dlouhé fronty a někteří jedinci z řad pánů ve snaze vyhnout se frontám vykonávají svou potřebu u plotu v prostorách areálu. Je však jasné, že toto doporučení je velmi těžko realizovatelné, a to především kvůli omezenému prostoru.

Problémem, který však je možné řešit, je nedostatečná hygiena na WC a často nefungující bezdotykové vodovodní kohoutky. K řešení tohoto problému by pomohla průběžná kontrola a úklid během konání zápasu.

Instalace vyhřívání tribun

Instalace vyhřívání je jistě finančně nejnákladnější doporučení, které v této kapitole navrhuji. Velmi by ale zvýšilo divácký komfort v podzimních a zimních měsících, kdy se teplota vzduchu leckdy pohybuje na hodnotách kolem bodu mrazu, což nejednoho diváka často odradí od návštěvy stadionu. V současné době disponuje vyhřívacím zařízením pouze tribuna umístěná naproti hlavní tribuně. Jelikož se však tato novinka osvědčila, navrhol bych instalaci tohoto systému i na zbylé tribuny po celém stadionu.

Zkvalitnění kontrol při vstupu na stadion

Přesto, že musí každý jedinec při vstupu na stadion procházet osobní prohlídkou, kde jsou mu odebrány veškeré i potenciálně nebezpečné předměty, jakými jsou například láhve či spreje, stále se stává, že někteří neukáznění „fanoušci“ dokáží do hlediště propašovat všemožné petardy, dělobuchy či jinou pyrotechniku. Tím nejenom že kazí atmosféru zápasu, ale také představují nebezpečí jak sami pro sebe, tak pro všechny ostatní fanoušky. Často pak v médiích zaznívá hlas, že například rodiny s dětmi se bojí kvůli těmto jedincům na zápas jít. Doporučuji proto posílení bezpečnostních kontrol před vstupem na stadion a to zejména v sektorech domácích a hostujících vlajkonošů. Dále je potřeba zajistit, aby se zakázané předměty na stadion

nedostaly jinou cestou, například tak, že je tam někdo hodí přímo z ulice. Tomu se dá zabránit tím, že se v takovýchto rizikových prostorách budou pohybovat pořadatelé a včas podobným pokusům zamezí.

Rozšíření nabídky fanshopu

Nabídka suvenýrů dostupných ve fanshopu či stáncích na stadionu se každým rokem neustále rozšiřuje a fanouškové mají možnost zakoupit si téměř vše od ponožek po ložní prádlo. Co však dle mého názoru v nabídce trochu chybí, je nějaké cenově dostupné tričko ve spartánských barvách, které by si mohl opatřit každý a nosit ho na zápasy. Nejlevnější spartánská trička, která jsou momentálně dostupná ve fanshopu stojí kolem 300 Kč, repliky dresu pak 1000 Kč a ne každý fanoušek si je může z finančních důvodů pořídit. Doporučuji proto zařadit do nabídky fanshopu trička ve spartánských barvách v ceně do 150 Kč. Ke zlepšení atmosféry na stadionu také navrhuji fanouškům rozdávat, či za malý poplatek prodávat různé fandící předměty, jako jsou papírové vlaječky a nafukovací balónky.

7 DISKUZE

Problematiku fotbalu jako produktu, který je nabízen divákům jsem si pro svou diplomovou práci vybral ze dvou hlavních důvodů. Tím prvním důvodem bylo, že mi toto téma osobně přišlo zajímavé, tím druhým pak to, že je mi jako fotbalovému fanouškovi a divákovi velmi blízké. Volba AC Sparty Prahy jako fotbalového klubu, na jehož stadionu výzkum realizuji, pak byla dána tím, že fotbalové zápasy Sparty navštěvuji pravidelně již od svých patnácti let a mohl jsem tak sledovat jakým vývojem za tu dobu péče o fanoušky na stadionu prošla.

Zpracování této problematiky z mé strany od počátku předpokládalo oslovení klubu s prosbou o poskytnutí potřebných a jinak těžko zjistitelných informací. Za dobré řešení v tomto ohledu považuji oslovení Mgr. Martiny Pavlové z oddělení komunikace AC Sparty Praha, která mi jakožto bývalá studentka Fakulty tělesné výchovy a sportu vyšla velmi vstříc.

Pro samotný průzkum spokojenosti diváků jsem zvolil vzorek čtyř set diváků. Tento vzorek považuji za vhodně zvolený a dostatečně reprezentativní. Větší počet respondentů by již dle mého názoru výsledky průzkumu nikterak zásadně neovlivnil. Taktéž rozdělení dotazování na 4 domácí utkání Sparty se z hlediska časového ukázalo jako správné.

Počet otázek v dotazníku byl dle mého názoru z hlediska času, které zabralo jejich vyplnění, spíše na horní hranici a napříště bych nejspíše volil o dvě až tři otázky méně. Přizpůsobení dotazníku tak, aby se vešel na jeden list A4 se pak ukázalo jako jednoznačně dobré řešení. Menším problémem, se kterým jsem ale až tak nepočítal, se ukázala velikost písma, jímž byl dotazník napsán. Někteří respondenti totiž měli s přečtením otázek potíže. Největší úskalí však dle mého očekávání spočívalo v ochotě oslovených zúčastnit se průzkumu. Nezřídka kdy jsem se setkal se zamítavým postojem, zejména pak z řad starších pánů. Ti co se však průzkumu účastnili, vyplnili dotazníky povětšinou správně a kompletně, o čemž vypovídá i 94 % návratnost dotazníků. Mínusem bylo pouze to, že respondenti byli méně sdílní u odpovědí na polootevřené

otázky. I přes výše uvedené menší nedostatky si však troufám tvrdit, že výsledky průzkumu jsou validní a mohou být použity jako zpětná vazba pro účely klubu.

Samotné výsledky průzkumu mne relativně v ničem nepřekvapily. Jedinou výjimkou je snad odpověď respondentů na výši cen vstupenek na utkání Gambrinus ligy, kdy přestože Sparta má jedno z nejdražších vstupných v ČR, valné většině respondentů přišla jeho výše přiměřená.

8 ZÁVĚR

Fotbalové kluby v České republice mají v dnešní moderní době velmi těžkou pozici. Dnes již pro fanouška téměř není problém vidět svůj oblíbený klub týden co týden na televizních obrazovkách a spolu s ním i nepřeborné množství dalších fotbalových zápasů. A to vše bez toho, aniž by vůbec musel opustit svůj obývací pokoj. Kluby tak musejí o své fanoušky neustále bojovat a přesvědčovat je, že návštěva stadionu za ty vynaložené finanční prostředky opravdu stojí, a že si odnesou mnohem větší zážitek, než pokud by se na utkání dívali pouze doma v televizi. Aby se jim to podařilo, musejí fanouškům nabídnout i „něco“ navíc, než je utkání samotné, nějakou přidanou hodnotu.

AC Sparta Praha je největším a nejpoblárnějším fotbalovým klubem v České Republice, čemuž také odpovídá úroveň péče o fanoušky. Divácký komfort na stadionu je na velmi dobré úrovni a to počínaje technickými parametry stadionu, přes doprovodný program a nabídkou doprovodných služeb konče. Jak dokládá realizovaný marketingový výzkum, diváci navštěvující zápasy jsou s komfortem, který jim klub nabízí veskrze spokojeni a není vyloženě žádná oblast, ve které by shledávali zásadní nedostatky.

Přesto jsem se však pokusil nastínit některé návrhy a doporučení, které by dle mého názoru měly vést ke zlepšení diváckého komfortu na stadionu a celkově k vyšší divácké návštěvnosti. Veškeré mnou prezentované návrhy přitom vycházejí z poznání všech dílčích užitků, které fotbalová utkání AC Sparty Prahy nabízejí a výsledků marketingového výzkumu divácké spokojenosti. Dále jsem také využil poznatků, které jsem načerpal při návštěvách fotbalových utkání ve Španělsku či Anglii. Zda bude některý z mých návrhů skutečně realizován v praxi, to ukáže až blízká budoucnost.

Mnou navrženými opatřeními na zvýšení divácké návštěvnosti není toto téma ani zdaleka vyčerpáno. Osobně jsem se zaměřil zejména na úpravu cenové politiky prodeje vstupenek a permanentek, avšak to je pouze jedna z mnoha možností. Těmi ostatními se pak mohou zabývat další studenti, kteří jim věnují samostatnou bakalářskou či diplomovou práci.

SEZNAM LITERATURY

- 1) BEECH, John – CHADWICK, Simon. *The Marketing of Sport*. Essex: Pearson Education, 2007, 555 s. ISBN 978-0-273-68826-6.
- 2) BUREŠ, Ivan. *Praktická škola marketingu*. Bratislava: Uniapress, 1990, 16 s. ISBN 80-85313-01-4.
- 3) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Nakladatelství Olympia, a.s., 2009, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 4) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000, 172 s. ISBN80-7219-010-5
- 5) DOLEŽALOVÁ, Jarmila. *Fotbalové utkání jako produkt nabízený příměnu divákovi v realitě AC Sparty Praha*. Diplomová práce, Praha, 2003
- 6) FREYER, Walter. *Handbuch des Sportmarketing*. Wiesbaden: Forkel Verlag, 1991, 450 s. ISBN 3-7719-6420-2.
- 7) HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 1992, 364 s. ISBN 80-85424-83-5.
- 8) CHELLADURAI, Packianathan. *Sport Management: Defining the Field*. European Journal for Sport Management, 1994
- 9) Interní materiály fotbalového klubu AC Sparta Praha.
- 10) KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- 11) KOTLER, Philip – AMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 12) KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. *Marketing Management - 12. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 13) KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 277 s. ISBN: 80-247-0966-X.
- 14) *Lesk i bída stadionů*. Magazín Sport 20.8.2010.

- 15) MULLIN, Bernard - HARDY, Stephen - SUTTON, William. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2007, 552 s. ISBN 0-7360-6052-9.
- 16) OPATRŇY, David. *Ročenka ČSTV 2010*. Praha: Nakladatelství Olympia, 2011, 210 s. ISBN: 978-80-7376-297-1.
- 17) PITTS, Brenda G - STOTLAR David K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgatown: Fitness Information Technology, 2007, 417 s. ISBN 1-885693-78-8.
- 18) *Promění letenská revoluce Generali arénu?* Hattrick 04/2010.
- 19) *Přednášky z předmětu marketing a sport*, Fakulta tělesné výchovy a sportu, 2010.
- 20) PŘIBOVÁ, Marie - HINDLS, Richard a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996, 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
- 21) SCHOELL, William F. - GUILTINAN, Joseph P. *Marketing: Contemporary concepts and practices*. Boston: Allyn&Bacon, 1988, 762 s. ISBN 0-205-105-696.
- 22) STANTON, William J. - ETZEL, Michael J. - WALKER, Bruce J. *Fundamentals of Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1991, 372 s. ISBN 0-07-060955-1.
- 23) TÁBORSKÝ, František a kol. *Základy teorie sportovních her*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2007, 128 s. ISBN 80-86317-48-X.
- 24) VOTÍK, Jaromír - ZALABÁK, Jiří. *Trenér OFS*. Praha: Českomoravský fotbalový svaz, 2000, 123 s. ISBN 80-7033-183-6.

Internetové zdroje

- 25) AC Sparta Praha [online]. [cit. 2011-02-13] Dostupné z URL: <<http://www.sparta.cz/cs/hp.shtml>>.
- 26) Americká marketingová asociace [online]. [cit. 2011-02-18] Dostupné z URL: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx>.
- 27) Divácká návštěvnost zápasů Gambrinus ligy [online]. [cit. 2011-04-19] Dostupné z URL: <<http://fotbal.sport.cz/topDivaci?sectionId=46&competitionId=2>>.
- 28) *Dohoda mezi Českomoravským fotbalovým svazem a Policií České republiky* [online]. [cit. 2010-03-05]. Dostupné z URL: <http://www.fotbal.cz/assets/cmfs/sekretariat/Dohoda__MFS_a_P_R16.2.09.pdf>

- 29) *Manuál pro fotbalové kluby* [online]. [cit. 2011-03-05]. Dostupné z URL:
<<http://www.policie.cz/soubor/01-manual-pro-fotbalove-kluby.aspx>>
- 30) Marketingový výzkum [online]. [cit. 2011-02-18]. Dostupné z URL:
<<http://management-marketingu.blogspot.com/2010/09/4-proces-marketingoveho-vyzkumu.html>>.
- 31) *Marketingové noviny* [online]. [cit. 2011-03-22]. Dostupné z URL:
<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6618>
- 32) *Metodologie závěrečné práce* [online]. [cit. 2011-02-04]. Dostupné z URL:
<<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/index.htm>>.
- 33) *Projekt ligové stadiony 2012* [online]. [cit. 2011-04-11]. Dostupné z URL:
<http://www.fotbal.cz/assets/files/16235/Projekt_2012.pdf>
- 34) *Sparta fandí slušně* [online]. [cit. 2011-03-27]. Dostupné z URL:
<<http://www.spartafandislusne.cz/stadion.html>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vrstvy produktu	15
Obrázek 2: Schéma sportovního produktu.....	19
Obrázek 3: Fanoušci fotbalu v populaci	25
Obrázek 4: Průměrná divácká návštěvnost Gambrinus ligy a AC Sparty Praha	57
Obrázek 5: Návštěvnost domácích zápasů AC Sparty Praha v sezóně 2009/2010	58
Obrázek 6: Zastoupení mužů a žen v divácké obci AC Sparta Praha.....	68
Obrázek 7: Věková struktura diváků AC Sparty Praha	68
Obrázek 8: Vzdělanostní struktura diváků AC Sparty Praha	69
Obrázek 9: Struktura příjmů diváků AC Sparty Prahy	69
Obrázek 10: Pravidelnost návštěv domácích zápasů AC Sparty Praha	70
Obrázek 11: Nejčastější důvod návštěvy zápasu	70
Obrázek 12: Hodnocení cen vstupenek na ligová utkání.....	71
Obrázek 13: Hodnocení cen vstupenek na utkání v evropských pohárech.....	71
Obrázek 14: Hodnocení možnosti nákupu permanentky na více sezón	72
Obrázek 15: Hlavní faktor výběru sektoru na stadionu	72
Obrázek 16: Způsob dopravy na zápasy	73
Obrázek 17: Hodnocení sportovního výkonu "A" mužstva AC Sparty Praha.....	73
Obrázek 18: Hodnocení počtu stánku s občerstvením na stadionu	74
Obrázek 19: Spokojenost s roznášením jídla a nápojů během zápasů.....	74
Obrázek 20: Hodnocení počtu stánku se suvenýry na stadionu.....	75
Obrázek 21: Hodnocení přehlednosti číslování sektorů	75
Obrázek 22: Hodnocení čistoty stadionu, počtu a čistoty WC	76
Obrázek 23: Hodnocení šíře sortimentu stánků s občerstvením a se suvenýry	76
Obrázek 24: Hodnocení rozsahu bezpečnostních služeb na stadionu.....	77
Obrázek 25: Hodnocení předzápasového a poločasového programu	77
Obrázek 26: Pravidelnost nákupu magazínu "Sparta, do toho!"	78
Obrázek 27: Hodnocení nedávno realizovaných projektů na stadionu.....	78
Obrázek 28: Přání na zlepšení do budoucna	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ceny vstupenek a permanentek na sezónu 2010/2011	45
Tabulka 2: Ceny vstupenek a permanentek na speciální tribuny.....	46

PŘÍLOHY

Příloha č.1: Dotazník na průzkum divácké spokojenosti

Příloha č 2: Vstupenka na utkání

Příloha č.3: Ceny vstupenek a permanentek na sezóně 2010/2011

Příloha č.4: Plánek Generali arény

Příloha č.5: Magazín Sparta, do toho



Dotazník na průzkum spokojenosti diváků na domácích zápasech AC Sparty Praha

Vážený diváku,

vyplněním tohoto dotazníku se účastníš výzkumu spokojenosti diváků na domácích zápasech AC Sparty Praha. Dotazník je anonymní a výsledky výzkumu budou použity jako součást mé diplomové práce, kterou píše v rámci studia managementu sportu na Fakultě tělesné výchovy a sportu UK.

Předem děkuji za spolupráci.

Instrukce k vyplnění: zaškrtněte křížkem odpověď, která vyjadřuje Váš názor

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk?

- Do 15 let
- 16 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- Nad 55 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Váš průměrný čistý měsíční příjem činí:

- 0 až 5 000,- Kč
- 6 000,- až 15 000,- Kč
- 16 000,- až 25 000,- Kč
- 26 000,- až 35 000,- Kč
- Nad 35 000,- Kč

5. Domácí utkání Sparty navštěvují:

- Pravidelně všechna ligová i pohárová utkání
- Pravidelně pouze ligová utkání
- Jen některá vybraná utkání

6. Jaký je nejdůležitější faktor, který rozhodne o Vaší návštěvě fotbalového utkání?

Vyplňujte pouze v případě, že jste u předchozí otázky zaškrtnuli možnost "JEN NĚKTERÁ VYBRANÁ UTKÁNÍ"

- Kvalitní soupeř
- Důležitý zápas
- Pěkné počasí
- Jdou přátelé
- Chodím, pokud se Spartě daří

7. Současná cena vstupenek na utkání Gambrinus ligy mi připadá:

- Příliš vysoká
- Přiměřená
- Nízká

8. Současná cena vstupenek na utkání evropských pohárů mi připadá:

- Příliš vysoká
- Přiměřená
- Nízká

9. Ocenil/a byste možnost zakoupení permanentky na více sezón dopředu?

- Ano
- Ne

10. Sektor na stadionu vybírám podle:

- Ceny vstupenky/permanentky
- Výhledu
- Typu tribuny (Nekuřácká, Teen point, PRE..)
- Dostupnosti stánků s občerstvením a suvenýry
- Jiné:

11. Na domácí zápasy Sparty se dopravuji:

- Pěšky
- Autem
- Metrem
- Tramvají
- Kombinací více prostředků MHD

12. Sportovní výkon „A“ týmu v této sezóně považují za:

- Výborný
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný
- Mizerný

13. Počet stánků s občerstvením považují za:

- Nedostatečný
- Dostatečný
- Více než dostatečný

14. Jsem pro, aby obsluha během zápasu roznášela jídlo a pití?

- Ano
- Ne

15. Počet stánků se suvenýry považují za:

- Nedostatečný
- Dostatečný
- Více než dostatečný

16. Ohodnoťte známkou od 1 do 5 následující položky (1 - nejlepší):

Přehlednost číslování sektorů a sedaček
Kvalita sedaček,
Počet a čistota WC
Čistota stadionu
Práce pořadatelů
Počet pokladen před stadionem
Šíře sortimentu stánků se suvenýry
Nabídka ve stáncích s občerstvením
Ceny občerstvení
Rychlost obsluhy

17. S rozsahem bezpečnostních opatření na stadionu jsem:

- Velmi nespokojen
- Nespokojen
- Spokojen
- Velmi spokojen

Pokud jste zvolil/a odpověď VELMI NESPOKOJEN či NESPOKOJEN, uveďte prosím s čím:

.....

18. Předzápasový a poločasový program na stadionu hodnotím:

- Velmi negativně
- Spíše negativně
- Spíše kladně
- Velmi kladně

19. Kupujete si klubový magazín Sparta, do Toho!?

- Ano, kupuji si ho každý zápas
- Kupuji si ho jen čas od času
- Nekupuji, je moc drahý
- Nekupuji, nezajímá mě
- Nevím kde se prodává

20. Jaký z nedávno realizovaných projektů na stadionu nejvíce oceňujete?

- Odstranění plotu kolem hrací plochy
- Instalace velkoplošných obrazovek
- Zvýšení počtu stánků s občerstvením
- Vyhřívání tribuny naproti hlavní tribuně
- Instalace reklamních panelů kolem hřiště

21. Co byste si přál/a do budoucna na stadionu nejvíce zlepšit?

- Kompletní zastřešení celého stadionu
- Vyhřívání všech tribun
- Více stánků s občerstvením
- Více stánků se suvenýry
- Zlepšení sociálního zařízení
- Instalace nových sedadel
- Jiné:

Příloha č 2: Vstupenka na utkání



FORTUNA
vsadte se

GENERALI

DNES



AC Sparta Praha-Bohemians 1905

VCHOD	SEKTOR	ŘADA	SEDADLO
1	A3	23	8

13.05.2011 20:15

CENA: **volná** (s 10% DPH)

Tisk Colosseum *110111352*



Příloha č.3: Ceny vstupenek a permanentek v sezóně 2010/2011

Ceny permanentek a vstupenek 2010–2011



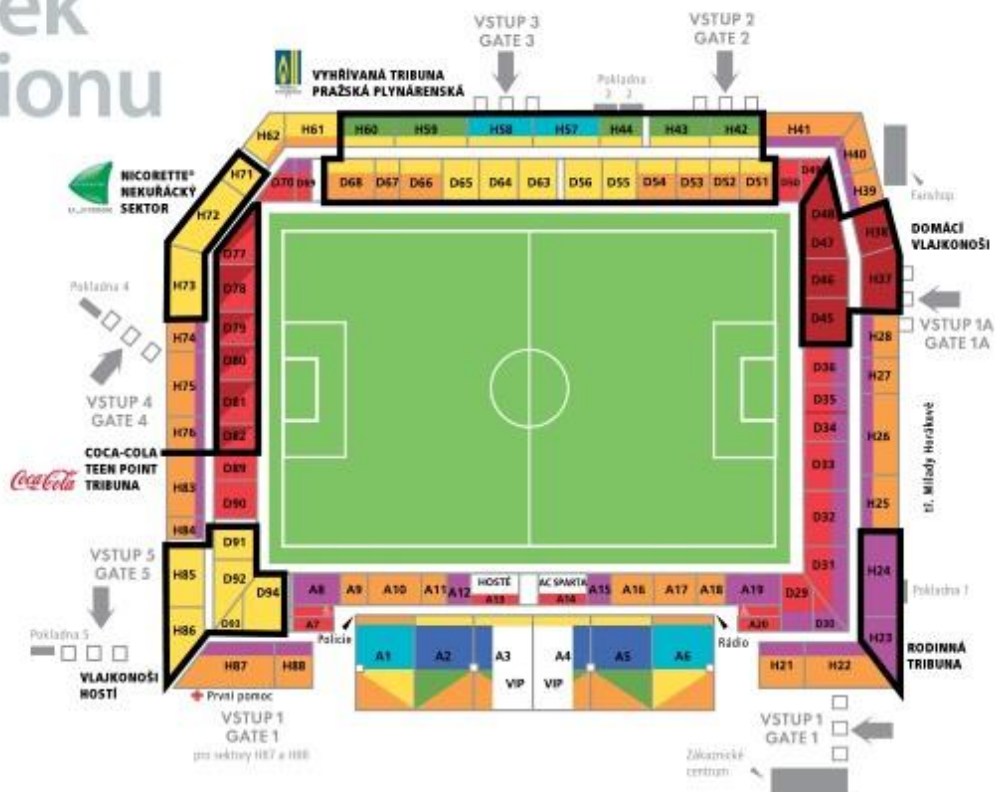
SEKTOR	CENY VSTUPENEK A PERMANENTEK			SLEVY PERMANENTEK 2009/2010 + SENIOŘI, ZTP, ZTP/P	
	PERMANENTKA	ZLATÁ PERMANENTKA	VSTUPENKA	PERMANENTKA	ZLATÁ PERMANENTKA
	cena v Kč	cena v Kč	cena v Kč	cena po slevě v Kč	cena po slevě v Kč
1	900	1700	130	810	1530
2	1200	2000	170	1080	1800
3	1550	2350	220	1395	2115
4	1800	2600	240	1620	2340
5	2200	3000	290	1980	2700
6	2400	3200	325	2160	2880
7	3300	4100	435	2970	3690
SPECIÁLNÍ TRIBUNY					
Sektor domácí vlnkonožiči D45–D48, H37–H38 (vstup od 15 let věku)	900	1700	130	810	1530
Coca-Cola Teen Point D77–D82 (tribuna pro teenagery od 12 do 18 let)	900	1700	130	810	1530
Rodinná tribuna H23–H24 dospělý	1200	2000	170	1080	1800
Rodinná tribuna H23–H24 dítě (do 15-ti let)	150	950	25*	135	875
Nicorette® nekuřácký sektor H71–H73 1A, 2010/2011	1800	2600	240	1620	2340

*Platí pouze při zakoupení současně s dospělým.

NOVINKA!!! – VYHŘÍVANÁ TRIBUNA PRAŽSKÁ PLYNÁRENSKÁ H42–H60, D51–D68

Při uplatňování slev nelze slevy kombinovat! Držitelům permanentek ze sezony 2009/2010 budou jejich místa rezervována do 20. 7. 2010. Senioři, ZTP, ZTP/P mají 50% z ceny vstupenky po předložení příslušného dokladu (DP, průkaz ZTP).

Plánek stadionu



SPARTA VS. FK TEPLICE

SPARTA

DO
TO
HO!



07/10
ZDARMA

ZDARMA

•
UVNITŘ
PŘEDPLATITELSKÝ
KUPON

MANUEL PAMIČ
Sparta má srdce

**VÁCLAV
KADLEC**

NEJLEPŠÍ OSLAVA
NAROZENIN? TITUL!

FORTUNA
vsadte se



BLESK

