

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta tělesné výchovy a sportu



Diplomová práce

**Zvyšování návštěvnosti v české fotbalové lize na příkladu FC
Viktoria Plzeň a.s.**

Václav Tobrman

Vedoucí práce: PhDr. Vladimír Janák, CSc.
Studijní program: Management tělesné výchovy a sportu

Obor: Management tělesné výchovy a sportu 2008

Anotace:

V práci se zaměřím na problematiku zvyšování návštěvnosti v české fotbalové lize na domácích utkáních klubu FC Viktoria Plzeň. Cílem této práce je nalézt příčiny nízké návštěvnosti a možnosti jak tento trend změnit. Proto se zaměřím na obecnou problematiku sportovního diváctví, základní faktory ovlivňující návštěvnost sportovních utkání a na vývoj návštěvnosti v české fotbalové lize. Analyzuji aktivity špičkového českého klubu AC Sparta Praha v této oblasti a porovnám je s aktivitami FC Viktoria Plzeň. Právě aktivity Sparty Praha mohou být první inspirací pro klub z Plzně. Poté jsem se zaměřil na příznivce Viktorie Plzeň. Šetření bylo provedeno pomocí dotazníku. Respondenti byli návštěvníci dvou domácích utkáních Viktorie. Snažil jsem se zjistit jejich spokojenost se současným stavem, příčiny jejich návštěv na utkáních a názory na faktory zkoumané problematiky. Na základě výsledků dotazníků a rozboru aktivit obou klubů jsem sestavil závěrečná doporučení pro zvýšení návštěvnosti na utkáních FC Viktoria Plzeň.

Abstract:

In this diploma I target the questions of increasing the attendance of home matches of FC Viktoria Pilsen in Czech football league. The goal of this diploma is to find the reasons of low attendance and find possibilities how to change this tendency. Therefore I target the general questions of sport spectators, primary elements that influence attendance and the history of attendance in Czech football league. I analyse activities of top Czech football club AC Sparta Prague and I compare them with activities of FC Viktoria Pilsen. Just activities of Sparta Prague can be the first inspiration for club from Pilsen. Then I have targeted the fans of Viktoria Pilsen. A research has been made by questionnaire. The respondents were visitors of two home matches of Viktoria. I have tried to find out their satisfaction with actual situation, reasons of their visits on the matches and their opinion on factors of researched questions. On the basis of results of questionnaires and analysis of activities of both clubs I have made up final recommendations how to increase attendance on home matches of FC Viktoria Pilsen.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením PhDr. Vladimíra Janáka, CSc. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Praze dne.....*4.9. 2008*.....

[Handwritten signature]
.....

podpis

Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za odborné vedení práce a praktické rady. Dále bych rád poděkoval Mgr. Jaromíru Hamouzovi z FC Viktoria Plzeň a Tomáši Křivdovi z klubu AC Sparta Praha za spolupráci a poskytnutí potřebných podkladů a informací z jejich klubů.

Obsah:

1.	Úvod.....	7
2.	Cíle práce.....	8
3.	Teoretická část.....	9
3.1	Kdo chodí na fotbalová utkání.....	9
3.2	Obecné důvody návštěvy fotbalových diváků na stadionech.....	12
3.3.	Konkrétní faktory ovlivňující návštěvnost fotbalových utkání.....	17
3.3.1.	Vyrovnanost soutěže.....	18
3.3.2.	Nejistota herního výsledku.....	18
3.3.3.	Kvalita hostujícího mužstva.....	19
3.3.4.	Identifikace s vítězícím týmem.....	21
3.3.5.	Ceny vstupného.....	21
3.3.6.	Výše příjmů.....	22
3.3.7.	Stadion a umístění stadionu či klubu.....	23
3.3.8.	Specifický zážitek.....	24
3.3.9	Propagace a reklama.....	24
3.3.10	Povětrnostní podmínky.....	25
3.3.11.	Konkurenční aktivity.....	27
3.3.12	Sociologické a kulturní faktory.....	28
3.4.	Divácký vliv na sportovní výkon.....	29
3.5.	Divácký prožitek sportovního utkání.....	31
3.6.	Televizní diváctví.....	37
4.	Metodická část.....	40
4.1	Charakteristika klíčových faktorů.....	40
4.2.	Metodika rozboru aktivit AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň.....	41

4.3. Metodika průzkumu mezi návštěvníky domácích utkání	
FC Viktoria Plzeň.....	41
5. Praktická část.....	45
5.1. Návštěvnost 1. české fotbalové ligy.....	45
5.1.1. Herní systém 1. české fotbalové ligy.....	45
5.1.2. Statistická data návštěvnosti 1. české fotbalové ligy.....	46
5.1.3. Statistická data návštěvnosti ve vyspělých zemích.....	49
5.2. Aktivity AC Sparta Praha a.s. pro zvyšování návštěvnosti.....	51
5.2.1. Komunikační mix.....	51
5.2.2. Akce na podporu prodeje.....	52
5.2.3. Speciální sektory na stadionu.....	54
5.2.4. Speciální projekty.....	55
5.3. Možnosti zvyšování návštěvnosti na domácích utkáních	
FC Viktoria Plzeň a.s.....	57
5.3.1. Statistická data návštěvnosti FC Viktoria Plzeň.....	57
5.3.2. Aktivity FC Viktoria Plzeň a.s. pro zvyšování návštěvnosti na domácích zápasech.....	59
5.3.3 PR aktivity FC Viktoria Plzeň.....	60
5.4. Vyhodnocení dotazníků.....	62
5.5. SWOT analýza.....	76
6. Závěr.....	80
Seznam použité literatury.....	82

1. Úvod:

Fotbal je sport, který spojuje ohromnou masu lidí, je jednoznačně nejpopulárnějším sportem na světě a vášně pro fotbal zasáhla i mě. Fotbalovou horečkou jsem se nakazil již v 6- ti letech, kdy mě můj otec poprvé vzal na trénink a od té chvíle jsem definitivně propadl takzvanému kouzlu kulatého nesmyslu.

Fotbalu se věnuji aktivně až dodnes, do 18- ti jsem ho hrál dokonce na nejvyšší úrovni za klub FC Viktoria Plzeň. A právě během mého působení se vytvořil pevný vztah k tomuto klubu nejen jako hráče ale i jako velkého fanouška. Vedle role aktivního sportovce jsem tedy přijal i roli příznivce klubu. A právě tyto výše zmíněné faktory měly asi největší roli při výběru tématu diplomové práce.

Kouzlo sportovních her velmi výstižně popisují B. Svoboda, M. Vaněk (1986), když poukazují na fakt, že známky, že si člověk hrál, jsou tu již z nejdávnějších časů i z dob středověku, kdy byla hra považována za hřích. Do aktivní ani pasivní účasti na sportovních hrách tak není potřeba nikoho nutit, jelikož tyto hry mají svojí přitažlivost, mají svojí moc a vliv na mladé i staré lidi. Právě proto sport patřil, patří a bude vždy patřit do aktivní i pasivní náplně volného času drtivé většiny lidí a bude také obrovským byznysem, ve kterém se bude točit spousta peněz a pro mnoho lidí bude sport živobytím a snad hlavně také radostí.

Výsadní postavení mezi sportovními odvětvími zaujímá, jak jsem již uvedl fotbal. Kouzlo této hry vystihuje úryvek z úvodu díla K. Procházky (1987): „ *Zelená je prý barva naděje. Naděje na vítězství, a tou každá hra začíná, naděje na zážitky, které v ní očekáváme. Zelený je i trávník, který již více jak jedno století přitahuje nejen mužskou polovinu lidstva.* “. A právě proto se každý týden zaplňují stadiony desetitisíci fotbalových nadšenců a k televizorům usedají miliony dalších. Ve spoustě zemí jsou vysoké návštěvy samozřejmostí, ale v naší lize to v posledních letech pravidlem bohužel není. Pamatujeme sice časy vysokých návštěv i na našich stadionech, kdy ve 40. letech chodilo na derby Sparty se Slavíí 30- 40 tisíc diváků a

v roce 1965 padl i historický rekord, kdy na derby přišlo 50. 105 platících diváků. (V.Zápotocký, F. Černochoch, J.Kalát 1994)

Ovšem samostatná česká liga zaznamenala od přelomu tisíciletí pokles zájmu způsobený zhoršujícím se prostředím na stadionech, kvalitou utkání, korupcí a dalšími faktory. Právě proto je jednou z klíčových otázek pro management klubů, jak dostat diváky zpět do hledišť, jelikož právě pro ně se vrcholový fotbal hraje. Problematika sportovního diváctví je velmi obtížná a obzvláště v dnešní době musí kluby bojovat s obrovským množstvím konkurenčních aktivit.

2. Cíle práce:

Hlavním cílem této práce je nalézt konkrétní návrhy řešení, jak přivést větší počet diváku na fotbalový stadion v Plzni. V této práci se tudíž nejprve pokusím pochopit obecné charakteristiky sportovního diváctví a celkovou problematiku této oblasti, jelikož sportovní divák je hlavní element, který mě bude zajímat, a proto musím pochopit hlavně jeho očekávání a motivy a zjistit, kdo vůbec chodí na sportovní utkání a proč. Těmto věcem se budu věnovat v teoretické části.

V metodické části si stanovím metody, které mi pomohou nalézt možnosti jak v Plzni návštěvnost zvýšit a tyto metody využiji v praktické části, kde provedu rozbor současných aktivit managementu FC Viktoria Plzeň ve zkoumané oblasti. Stejný rozbor provedu i u klubu AC Sparta Praha, kde se budu snažit najít inspiraci k závěrečným doporučením pro Viktorii. Poté provedu mezi fanoušky na utkání Viktorie Plzeň průzkum zaměřený na zkoumanou problematiku a z jeho výsledku budu společně s předchozími rozbory vycházet při sestavování závěrečných doporučení, která byla cílem této práce.

3. Teoretická část

3.1. Kdo chodí na fotbalová utkání?

Sport nabízí velké množství různých sportovních odvětví a každé z nich má svojí vlastní diváckou základnu, jenž se podle P. Slepíčky (1990) liší předmětem, intenzitou svého zájmu a stupněm znalostí o něm. Sportovní diváci však mají mnoho společného. A to především trávení volného času se sportem, možnost uniknout prostřednictvím sportovní podívané všedním problémům a volbu komu dát najevo svojí přízeň a komu svou nelibost.

Jak uvádí holandský filosof F. J. J. Buytendijk (1953), fotbal je vzrušující hra jen pro toho, kdo fotbal zná a kdo mu rozumí. Slovem „zná“ zde nemyslí odbornou znalost pravidel, avšak pochopení smyslu, oč vlastně ve fotbale jde. Pokud divák toto pochopí, stává se do jisté míry fotbalistovým spoluhráčem, a to spoluhráčem velmi kritickým. Bez této spolupohry by se fotbalové utkání nemohlo nikdy stát tím, čím se stalo.

Jednotlivá odvětví také kladou odlišné nároky na odborné znalosti svých diváků a také se liší stupněm útočení na emoce diváka. U odbornějších odvětví je divácká základna užší a u sportovních disciplín, které více útočí na emoce střetáváním soupeřů, se podle P. Slepíčky (1990) zase naskýtá možnost fandit symbolům, dresům, které jsou svázány s družstvem. Dochází ke ztotožnění, vytváření pocitu sounáležitosti a všechny události, které se týkají klubu, se týkají také „nás“ fanoušků. Příznivce zajímá dění v klubu, kdo je zraněn, kdo z formy a každoročně řeší otázku jak svůj tým posílit. Po prohře se například mezi diváky neříká: „oni prohráli“, ale prohráli jsme my. K této sounáležitosti dochází hlavně v nejpobulárnějších sportech, což je i případ fotbalu. Podle Nakonečného (2000) je identifikace součástí sociálního učení jedince, při kterém dochází ke ztotožnění s někým, respektive srovnání se vzorem, přijetí určitého vzoru.

V důsledku toho dochází v hledišti k takzvané polarizaci, což znamená dělení diváků na příznivce jednoho klubu a ty ostatní, kteří klub nepodporují. Fanoušek si přeje vítězství svého klubu, považuje své pocity za velmi důležité a nelibě nese, pokud jiný divák jeho pocity nesdílí či dokonce projevuje pocity opačné. Podle P. Slepíčky (1990) si sám sobě přisuzuje právo dávat najevo své názory, prožitky, ale i averzi vůči jednotlivým příznivcům soupeře, jimž však stejné právo odpírá, obzvláště, je-li doma. Za domácí území považuje stadión svého družstva. Zastánci svých barev pak v hledišti hledají oporu u dalších příznivců, čímž se vytvářejí skupiny fanoušků stejného klubu.

Popularita ve fotbalu vede i k tomu, že je mu věnován značný prostor v médiích. Fanoušci čtou komentáře, úvahy, ohlasy trenérů, hráčů a odborníků, což jim přináší pocit, že jsou plně zasvěceni do tajů fotbalu a sami se stávají fotbalovými odborníky. To je pak vede k úsudku, že jsou oprávněni vést diskuzi o sestavě, úrovni hráčů, a tak se z hlediště ozývají hlasité rady, jak správně řešit danou situaci, koho střídát, v případě opakovaného špatného provedení dává divák hlasitě najevo svou nespokojenost. To vše je běžnou součástí reakcí publika.

Mezi fotbalovými diváky převažují mladší věkové kategorie. Mladí lidé jsou často spontánnější, snáze se ztotožňují se svými idoly a podléhají atmosféře, a tak lze očekávat bouřlivější atmosféru, pokud je větší podíl mladých lidí v hledišti. Mladý divák je tak velmi důležitý vzhledem k poklesu zájmu střední a starší generace. V úvahu musíme brát také obrovskou nabídku sportovní podívané a možnost sledovat zápasy z nejlepších fotbalových soutěží rovnou z domova, což ocení především starší generace, vzhledem k tomu, že nemusí za fotbalem nikam cestovat a užijí si doma v křesle. Nemalou úlohu v úpadku hraje také atmosféra a vandalismus na stadionech, což znamená nejen úbytek diváků starší generace, ale hlavně úbytek rodin s dětmi na tribunách. Přitom většina fotbalových klubů se snaží právě rodiny s dětmi na fotbal nalákat. V současnosti se naštěstí prostředí na stadionech začíná trochu zlepšovat a jsou vidět i snahy přilákat na fotbal právě celé rodiny. Již několik klubů na svých stadiónech otevřelo rodinné sektory s různými výhodami a vyžitím pro děti, což se setkává s celkem pozitivní odezvou. Tento trend je i v celé Evropě. Je tu snaha zvýšit podíl

celých rodin v hledištích, což by znamenalo i klidnější prostředí a méně konfliktů a vandalismu.

Podle P. Slepíčky (1990) se ve fotbalových hledištích v porovnání s jinými divácky neproblémovými sporty vyskytuje méně vysokoškolsky vzdělaných diváků. V. Olivová (1975) ve své knize uvádí, že fotbalové publikum bylo vždy na nižší vzdělanostní úrovni vzhledem k historii vzniku této hry. V Anglii, kde fotbal vznikl, byl považován za hrubou hru vhodnou spíše pro nižší společenské vrstvy.

Zajímavý pohled na složení fotbalového publika nabízí také F. J. J. Buytendijk (1953), který tvrdí, že moderní průmyslová civilizace musí něčím kompenzovat nudu a prázdnotu člověka omezeného jednotvárností svého života. Proto má fotbal podle něj daleko větší oblibu ve městech mezi dělnickým obyvatelstvem, než venkovského, zemědělského obyvatelstva. Tento názor je sice více jak půl století starý, avšak i dnes v něm lze nalézt mnoho pravdy.

Publikum se tak dělí podle věku, vzdělání, zaměstnání, což je předmětem většiny studií o sportovním diváctví. Diváci se liší samozřejmě i strukturou svých zájmů, i když převážná část má sport jako jednu z hlavních aktivit trávení volného času.

Podle Daniel L. Wanna (2001) je také velmi důležité rozlišovat mezi sportovním fanouškem a sportovním divákem. Sportovním fanouškem je jedinec, který má trvalý zájem o konkrétní sport, podporuje svůj oblíbený tým či oblíbeného sportovce. Naopak sportovním divákem, je člověk, který sleduje sportovní událost bez výrazného a trvalého zájmu. Například jen pustí televizi a dívá se na sportovní přenos, nebo se ocitne na sportovním utkání díky tomu, že dostal lístek zdarma či jen vyrazil s přáteli, aby s nimi mohl strávit čas a popovídal si. Zkrátka fanoušek jde podpořit svůj tým a divák se jde jen podívat na utkání. Stejně jako v ostatních sportech tak i fotbalové stadiony navštěvují jak diváci, tak i fanoušci. Divák většinou tolik neprožívá průběh zápasu a výsledek utkání pro něj není důležitý a dalším rozdílem je, že divák bývá většinou nepravidelný návštěvníkem na rozdíl od fanouška.

Důležitým tématem pro management fotbalového klubu je i vztah jejich divákům k symbolům klubu. V zahraničí je prodej klubových předmětů, jinak také nazýváno merchandising, významnou částí klubových rozpočtů. V předních evropských velkoklubech je to dokonce často jeden z největších zdrojů příjmů klubového rozpočtu. Například Real Madrid získal zpět celou částku za koupi Davida Beckhama během několika dnů prodeje replik dresů s jeho jménem. V České republice je však prodej klubových suvenýrů jen menšinou položkou v kolonce příjmů a právě proto je zde velký prostor pro zvýšení tohoto podílu.

Někteří diváci potřebují zdůraznit svojí náklonnost ke svému klubu právě pořízením nějakého suvenýru.

3.2. Obecné důvody návštěvy diváků na stadionech:

Pravidelně se po celém světě zaplňují stadiony při fotbalových utkáních. Fotbal je zřejmě nejpopulárnější sport na světě, a tak ho navštěvují desetitisíce lidí na zápas. V německé lize nejsou výjimkou více jak padesátitisícové návštěvy na utkání téměř v každém kole Bundesligy, a plné stadiony vidáme pravidelně i v ostatních špičkových soutěžích. Tudíž je nasnadě otázka co pravidelně přivádí na fotbalové stadiony takovou masu lidí. Fotbal se hraje po celém světě a sportovní hry jako celek přitahují nejvíce diváků. Podle P. Slepíčky (1990) spočívá přitažlivost hry v napětí a náhodě, které ovlivňují výsledek, dále v očekávání jak to vlastně dopadne a v dynamických změnách v průběhu utkání. Jednotlivé diváky do hlediště přitahují různé potřeby. Někoho přivede potřeba sociálního kontaktu s jinými osobami, jiné potřeba odreagovat se, zmírnit psychické napětí z práce či osobního života. Zajímavý důvod jak se stát sportovní fanouškem uvádí také A. Guttman (1996). Podle jeho názoru vás může přivést ke sportovní podívané třeba jen sázení. Vidina finančního zisku ze sázení může být počátkem trvalého zájmu o sport. O tom jaké množství lidí se ve světě

angažuje ve sportovních sázkách dokazuje údaj z práce S. Crista (1998), podle nějž ohladované množství prosázených peněz legálně i nelegálně činilo již v roce 1998 více než 600 miliard \$.

Divácký zájem o sport většinou patří mezi zájmy trvalé a psychologický pohled na zájem je podle P. Slepíčky (1990) spojen s tím, že lidé mají zájem o to, co dělají dobře nebo alespoň o to v čem se považují za odborníky. Zřejmé rozdíly jsou i mezi muži a ženami, kdy muži se více zajímají o fyzické a dobrodružné činnosti, zatímco ženy zajímá spíše literatura, umění a podobně. Proto muži byli a zřejmě i vždy budou převažující skupinou sportovních diváků a tudíž i fotbalových.

Jak uvádí J. Černý (1968), tak sport a zájem o něj nezabírá jen náš volný čas, ale proniká k nám i v pracovním čase a to formou vášnivých debat, sporů a úvah o konkrétní sportovní události či o sportu jako celku. Sport a potažmo i fotbal proniká proti vůli zaměstnavatelů i na pracovišti a velmi často odvádí zaměstnance od práce. A jak trefně dodává: Sport je zkrátka všude a my jsme v něm.

Na trvalost zájmu o konkrétní sport má vliv i četnost informací o dění, které fanoušci nejčastěji získávají sledováním sportovních pořadů a čtením sportovního tisku. Jestliže je zájem o daný sport jedním z hlavních faktorů návštěvy stadionu, je třeba hledět na faktory formující zájmy, což jsou zejména ekonomické podmínky a sociální prostředí. Sféry zájmů jsou nejvíce ovlivňovány v dětství a dospívání, stabilizují se kolem osmnáctého roku a jejich další změny jsou spíše výjimkou. Pokud se tedy podaří navodit trvalý a hluboký zájem do věku osmnácti let, je pravděpodobné, že tento zájem přetrvá a z jedince se stane alespoň častý divák. Podle P. Slepíčky (1990) souvisí utváření zájmů také se sociální zkušeností jedince. Zájem o aktivní sportování vznikne snáze u dětí sportujících rodičů než u dítěte pravidelně sledujícího násilné akce v hledištích, u kterého naopak může vzniknout zájem zúčastnit se právě těchto akcí.

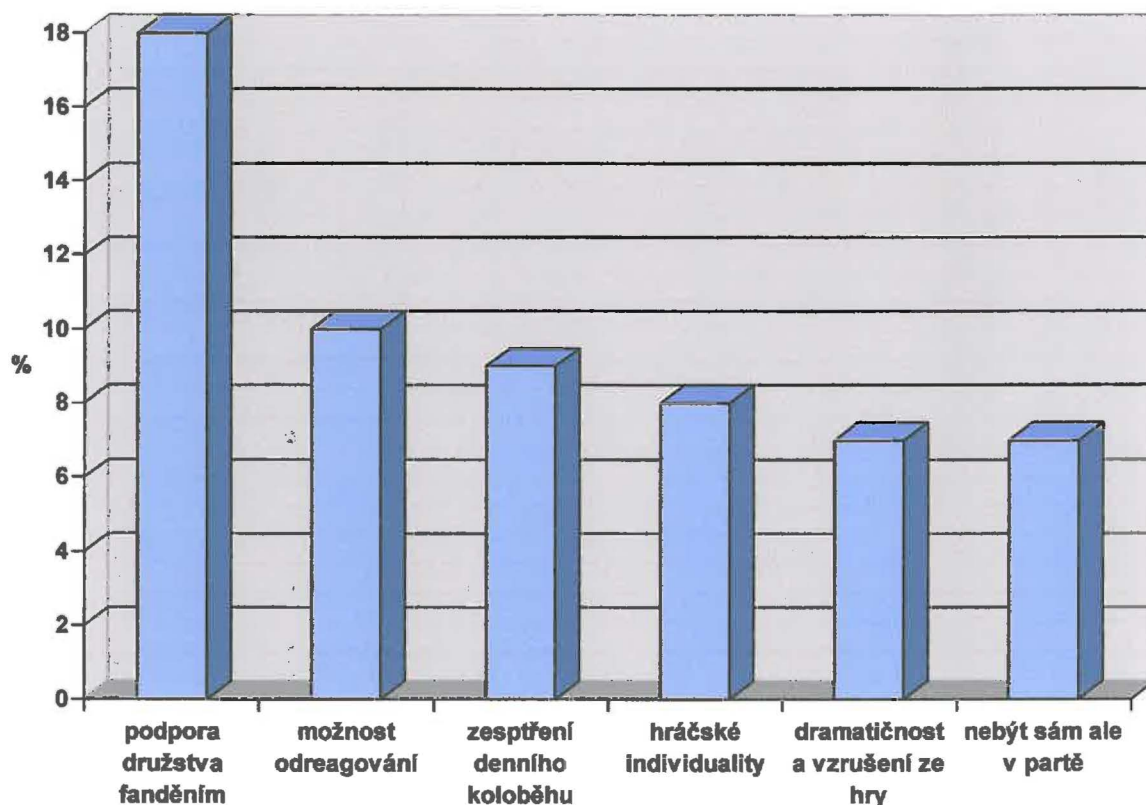
Většina sportovních diváků nenavštěvuje sportovní akce se železnou pravidelností, a tak je samozřejmě pro jednotlivé kluby stěžejní otázkou, jaký je

nejčastější důvod návštěvy fotbalového utkání? Je to aktuální forma jejich mužstva, kvalita předváděné hry, atraktivita soupeře, bouřlivá atmosféra v hledišti, počasí či na ně zapůsobí propagace utkání v tisku, rádiu či rádiu? Určitě nenajdeme jeden hlavní, pro většinu diváků nejzásadnější faktor, ale jedná spíše o skloubení těchto faktorů, což dohromady vyjadřuje problematiku divácké návštěvnosti. Pro všechny kluby jsou určitě nejdůležitější pravidelní diváci. Například Mladé Boleslavi se povedlo po postupu do první ligy prodat téměř čtyři a půl tisíce permanentních vstupenek z celkové kapacity 5000, a tak byla v první sezoně většina zápasů téměř vyprodaná. A tak je pro české kluby určitě stěžejní otázka, jak získat pravidelné diváky.

Zde je určitě důležitým aspektem identifikace s týmem. Pravidelnými návštěvníky jsou v drtivé většině fanoušci klubu a lidé s nějakou vazbou k němu. Otázkou poté je jak takovou vazbu vytvořit. Jak uvádí Daniel L. Wann (2001), tak dle průzkumu, který udělal mezi americkými studenty, byl nejčastějším důvodem ztotožnění s klubem fakt, že jejich rodiče jsou také příznivci tohoto klubu. Druhým nejčastějším byl talent a kvality hráčů, dále geografický vliv- vztah k místnímu klubu, a vliv vrstevníků a kamarádů. Až na pátém místě skončila úspěšnost a výsledky klubu. Jak dále uvádí tak nejdůležitější k dlouhodobému ztotožnění s klubem je souvislost mezi úspěchy klubu a geografickými důvody. Pro příznivce konkrétního klubu, kteří bydlí nebo pochází z jeho blízkosti, bývá nejdůležitější právě geografická příslušnost. Naopak u příznivců, kteří nejsou z regionu klubu, bývá k udržení zájmu o klub jeho úspěšnost.

Zajímavý důvod k návštěvě fotbalového stadionu uvádí ve své knize Fotbal to je hra J. Černý (1968). Rádi se sice díváme na fotbal v televizi, ale ještě raději ho sledujeme přímo na stadionu, a to nejen kvůli zelenému trávníku a barvám našeho oblíbeného klubu, ale především kvůli tomu, abychom nebyli při sledování sami. Jak dále uvádí, tak být přímo na tribuně, slyšet její rozmluvy, radosti, dohady, úvahy, smutek či vztek, je přece něco úplně jiného, než sedět sám doma u televize a nadávat si pro sebe.

Graf č.1 - Nejčastěji uváděné důvody návštěvy fotbalového utkání:
P. Slepíčka (1990,s.45)



Jak uvádí P. Slepíčka (1990) v komentáři ke grafu č. 1, tak z jeho průzkumů je patrná rozdílnost v důvodech návštěvy utkání v kované a v ostatních hrách. Ukazuje se, že především fotbaloví diváci jsou více ztotožněni s nějakým klubem a jsou více spjati s jeho úspěchem či neúspěchem. Dále je zde zmíněna stále se zvyšující potřeba mladších diváků prožívat utkání v sociální skupině, v partě. Hlavně mladší diváci uvádějí možnost být s partou v hledišti jako jeden z hlavních důvodů návštěvy utkání.

Avšak vzhledem k rozvoji technologií a neustálému propojování světa a to i v oblasti sportu zůstává bohužel stále více diváků raději doma u televize. To je specifické i pro Českou republiku. Dnes již můžeme vidět fotbal na televizních obrazovkách několikrát v týdnu, je zde možnost sledovat přímé přenosy ze špičkových zahraničních soutěží například utkání české fotbalové ligy můžeme vidět ve dvou přímých přenosech v každém kole.

A zde se nabízí další otázka: Jak přesvědčit lidi aby pohodlí svého křesla vyměnili za sedadlo v hledišti. Zde je třeba využít a zdokonalovat věci, o něž divák pouhým sledováním televize přichází. Jako jeden z hlavních důvodů bych uvedl atmosféru a prostředí na stadionu. Jestliže divák ví, že na utkání zažije pěknou atmosféru, bude moci navštívit čistou toaletu a nebude čekat 20 minut na svou oblíbenou klobásu a pivo, bude mít určitě zase trochu blíže na fotbalový stadion.

Vezmeme-li případ české ligy, tak by kluby měli i více přitlačit na svaz a prosadit si atraktivnější časy televizních utkání. Dnes jsou to časy v neděli od 20:15 a v pondělí od 17:15. Zde bych se pozastavil především nad nedělním časem. Už jen přítomnost televizních kamer až na pár atraktivních zápasů ubírá nemálo přímých návštěvníků, a když k tomu přičteme nedělní večer, kdy většina lidí nejraději tráví čas doma s rodinou, tak nám logicky vycházejí nízká čísla návštěvnosti na těchto utkáních. Argumentem svazu je sice atraktivita televizního času pro sponzory i televizní diváky, ale pak je třeba si ujasnit, zda stojíme o diváky u televize či o diváky na stadionech.

V souvislosti s předchozími řádky vstupují tedy do popředí další důvody návštěvy fotbalových utkání. A to jsou den a čas začátku utkání, roční období a počasí v den utkání. Jiná návštěva bude zcela jistě na zápase se začátkem pozdě v neděli či večer, v zimě za deště či sněžení, než na stejném utkání v neděli odpoledne za teplého slunečného počasí. A zde je třeba velmi důkladně zvážit termínovou listinu české ligy, protože bohužel není v pozici anglické či německé ligy, kdy diváci dorazí na utkání v hojném počtu téměř kdykoliv.

3.3 Konkrétní faktory ovlivňující návštěvnost fotbalových utkání:

V předchozí kapitole jsem zmínil hlavně obecné důvody návštěvy na stadionech a podíval jsem se na ně spíše z psychologické roviny. Avšak zmínil jsem se i o konkrétních faktorech ovlivňující návštěvnost na fotbalových stadionech. A právě těmito faktory se budu podrobněji zabývat v této kapitole.

Konkrétních faktorů je mnoho, ale těmi hlavními, jak uvádí ve svém díle H. Westerbeek (2003), jsou:

- Vyrovnanost soutěže
- Nejistota herního výsledku
- Kvalita hostujícího týmu
- Identifikace s vítězícím týmem
- Cena vstupného
- Výše příjmů
- Geografické umístění klubu
- Stadion a jeho zázemí
- Specifický zážitek (např. pokus o rekord, hvězdný hráč..)
- Reklama
- Povětrnostní podmínky
- Konkurenční aktivity (kultura, atd.)
- Sociologické faktory, vliv referenčních skupin, kultury

Určitě by se daly najít i další faktory, které by mohly ovlivnit návštěvnost, jako například v předchozí kapitole zmíněný čas začátku utkání, nicméně nadále budu vycházet z tohoto teoretického základu.

3.3.1 Vyrovnanost soutěže:

Vztah mezi vyrovnaností soutěže a návštěvností je zřejmý stejně jako rozdíl mezi návštěvností přátelských a mistrovských utkání. Diváka přitahují utkání, ve kterých je o co hrát, která nepostrádají náboj a hlavně ve kterých není protivník předem odevzdaný. Výjimku samozřejmě může tvořit utkání, ve kterém mužstvo hraje se slabým a neatraktivním protivníkem, ale na dálku například bojuje o titul, a proto přijde vysoká návštěva. Ale i tento příklad potvrzuje význam faktoru vyrovnanosti soutěže, protože kdyby mužstvo nemělo konkurenta v boji o titul, návštěva by byla určitě jiná.

H. Westerbeek (2003) tento faktor ilustruje na příkladu australských národních soutěží ve fotbale a ragby v průběhu 70. a 80. let 20. století. V tomto časovém úseku se do národního finále obou soutěží dostalo jen 6 týmů z mnoha zúčastněných. Existovalo zde pouze několik silných týmů, které dominovaly soutěžím. Výsledkem nutně byla klesající návštěvnost na utkáních. Po zavedení hráčských draftů a platových stropů na počátku 90. let minulého století, byl pozorován strmý nárůst návštěvnosti.

3.3.2 Nejistota herního výsledku

Nejistota herního výsledku tak trochu souvisí s vyrovnaností soutěže. Na rozdíl od ní je vztažena na jeden konkrétní zápas, ale opět souvisí se zmiňovanou dramatičností utkání. Jak již bylo uvedeno, v předchozích kapitolách divák od sportovní podívané očekává emoční prožitky a to jak pozitivní tak i negativní a ty mu může přinést jen utkání s nejistotou konečného výsledku.

Jak uvádí H. Westerbeek (2003), studie návštěvnosti fotbalových utkání v 1. francouzské lize a v Austrálii tento faktor potvrzují. Logicky je mezi diváky největší zájem o utkání mezi takzvanými top týmy, kde právě tato nejistota panuje. A toto nepsané pravidlo by zcela určitě potvrdily i statistiky z celého světa. A pro konkrétní

příklad ani nemusíme chodit daleko. V české lize mají vždy nejvyšší návštěvnost utkání mezi nejlepšími kluby, jako jsou Sparta, Slavia, Baník Ostrava či Slovan Liberec.

3.3.3 Kvalita hostujícího mužstva

Efekt kvality hostujícího mužstva může mít velký vliv na návštěvnost domácích utkání. Zpravidla platí, že mužstva s nízkým poměrem výhry:prohry budou méně atraktivní pro diváky než mužstva vysokým poměrem (H. Westerbeek 2003).

Zápasy, kdy na stadion domácího mužstva zavítá soupeř zvučného jména, z čela tabulky či z hvězdnými hráči v sestavě, vždy mají vysokou návštěvnost a to bez ohledu na to, jestli je domácí mužstvo v čele tabulky, hraje o záchranu, a nebo se jen pohybuje v klidném středu tabulky. Jak se říká, takové zápasy velmi často navštěvují diváci, kteří jdou spíše podívat na soupeře než povzbudit vlastní mužstvo.

Důkaz opět můžeme najít v našich vodách a tak jak na klubové scéně tak na úrovni reprezentační. Již tradičně nejvyšší návštěvnost na hřištích soupeře mají Sparta a Slavia, což dokazuje i Tabulka č 1.

Příkladem může být i reprezentace České republiky, když například proti Slovensku nebyla Letná vyprodaná, přestože to je takzvané federální derby, ale proti Německu byl zájem o lístky několikanásobně větší než kapacita letenského stadionu.

Tabulka č. 1- Návštěvnost ligových mužstev na hřištích soupeře v sezoně 2007/2008

(zdroj : http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000220)

	Mužstvo	Celkem	Průměrně	Nejvíce	Nejméně
1	<u>AC Sparta Praha</u>	113883	7592	<u>16205</u>	<u>4000</u>
2	<u>SK Slavia Praha</u>	113198	7546	<u>20565</u>	<u>3520</u>
3	<u>Bohemians 1905</u>	91967	6131	<u>17372</u>	<u>2750</u>
4	<u>FC Baník Ostrava</u>	90854	6056	<u>19211</u>	<u>1240</u>
5	<u>FC Slovan Liberec</u>	84167	5611	<u>16544</u>	<u>1500</u>
6	<u>FK Jablonec 97</u>	79375	5291	<u>20698</u>	<u>2020</u>
7	<u>FK Teplice</u>	77600	5173	<u>14109</u>	<u>1050</u>
8	<u>FK SIAD Most</u>	74506	4967	<u>13346</u>	<u>1582</u>
9	<u>FC Viktoria Plzeň</u>	71447	4763	<u>13540</u>	<u>1940</u>
10	<u>SK Sigma Olomouc</u>	66987	4465	<u>11045</u>	<u>2220</u>
11	<u>FK Viktoria Žižkov</u>	65375	4358	<u>8406</u>	<u>2050</u>
12	<u>1. FC Brno</u>	65310	4354	<u>8873</u>	<u>2210</u>
13	<u>FK Mladá Boleslav</u>	64323	4288	<u>6729</u>	<u>1820</u>
14	<u>Tescoma Zlín</u>	61901	4126	<u>8624</u>	<u>1265</u>
15	<u>SK Kladno</u>	59654	3976	<u>7213</u>	<u>2125</u>
16	<u>Dynamo České Budějovice</u>	57113	3807	<u>7182</u>	<u>1870</u>

Místo kvality soupeře bych možná uvedl termín atraktivita soupeře, jelikož často jsou vybudovány tradice, kdy hostující tým přitahuje na konkrétní stadion nadstandardní návštěvy, i když třeba jeho kvality nejsou závratné. Příkladem mohou být například utkání mezi týmy s velkou tradicí, tradičně zneprátelenými kluby či geograficky blízkými kluby, takzvané derby utkání.

3.3.4 Identifikace s vítězícím týmem

Další faktor, který zmiňuje H. Westerbeek (2003) je identifikace s vítězícím mužstvem. Tento faktor se opírá o vyšší míru spokojenosti s návštěvou sportovní akce při vítězném utkání. Z dlouhodobého hlediska úspěšnější týmy mají zpravidla i větší fanouškovskou základnu. Ve stejné práci je dokonce citována studie o americké profesionální soutěži v baseballu (MLB – Major League Baseball), která tvrdí, že průměrný fanoušek přijde na utkání pouze když je pravděpodobnost výhry vyšší než 60 %.

To může samozřejmě trochu zkreslený údaj, ale je pravdou, že když se týmu daří, tak se s ním fanoušci vezou na vítězné vlně, na určité vlně euforie. Opět uvedu příklad z naší domácí soutěže, kdy se v sezoně 2003/ 2004 strhla doslova fotbalová mánie v Ostravě. Baník se již od úvodních kol pohyboval na čelních pozicích, dostal se do čela a nakonec i získal mistrovský titul. Výsledkem bylo, že na jaře byl téměř každý domácí zápas vyprodán a na konci se Baník mohl pochlubit vynikajícím průměrem 15376 diváků na zápas, kdy nejnižší návštěva byla na první zápas s Budějovicemi, což bylo 6707, a mohutnou podporu měl Baník i na hřištích soupeřů, kdy například na Spartu a do Olomouce cestovalo 3-4 tisíce ostravských fanoušků, v Čechách věc nevídaná.

3.3.5 Cena vstupného

Cena je jedním ze základních nástrojů marketingového mixu. Je to jedna ze základních veličin, které mohou ovlivnit poptávané množství produktu. Aplikujeme-li tento nástroj na sportovní klání, tak je na místě otázka, zda je poptávka po sportovní akci cenově elastická, tedy, zda poptávka roste nadproporcionálně s klesající cenou, či neelastické, kdy je tento vztah podproporcionální. Cenovou elasticitu definuje M. Žák (1999) jako citlivost poptávaného množství určitého statku na jeho cenu.

H. Westerbeek (2003) na základě analýzy dlouhodobých dat u amerických profesionálních soutěží (NHL, NBA, NFL, MLB) dochází k závěru, že poptávka po sportovním produktu jako diváckém zážitku je cenově neelastická. Tento

fakt podtrhují poměrně vysoké ceny vstupenek na jednotlivá utkání profesionálních soutěží (20 – 50 USD).

O cenově neelastické poptávce po sportovní podívané lze podle mého názoru hovořit jen za určitých podmínek. Jinou elasticitu má rozhodně poptávka po sportovní podívané v Americe na takzvanou velkou čtveřici sportů či na anglickou Premier League a jinou elasticitu má zcela určitě poptávka po lístcích na utkání české ligy. I když například i v české lize můžeme vidět utkání na něž je poptávka neelastická, což bývají například derby mezi Spartou a Slavií, kdy jsou fanoušci ochotni zaplatit za vstupenky vyšší částku a návštěva je přes dražší lístky vysoká. Podobná situace platí i u zápasů naší reprezentace. Tudíž vidím přímou souvislost mezi elasticitou a atraktivností daného utkání či konkrétní soutěže.

Proto je cenová politika určitě velmi citlivým marketingovým nástrojem pro management jednotlivých klubů. I v Anglii se již s cenami vstupenek blíží ke svému stropu, což pociťují hlavně kluby, které nemají tak silnou a širokou fanouškovskou základnu a postupně se jim začíná snižovat návštěvnost oproti minulým rokům. Jak uvádí J. Novotný (2000) tak příjmy ze vstupného jsou společně s příjmy z vysílacích práv jedním z hlavních zdrojů klubových rozpočtů v Anglii, a tak by tyto kluby měly pečlivě vážit svoji cenovou politiku.

3.3.6. Výše příjmů

Výše příjmů výrazně ovlivňuje poptávku po návštěvě sportovního utkání a platí nepřímá závislost mezi výší příjmu a poptávkou po utkání. Jak dále uvádí H. Westerbeek (2003), studie na číslech o návštěvnosti fotbalových utkání z Velké Británie v 50 až 80 let minulého století naznačuje, že s 1% růstem spotřebních výdajů (závislých na výši mzdy) klesá o 1% „poptávka po fotbale“.

Studie by tedy podle mého názoru mohla potvrzovat tvrzení, že většina pravidelných návštěvníků fotbalových utkání jsou nízko-příjmové skupiny obyvatel. Struktura publika dle výše příjmů se pak také liší na utkáních s různou cenovou nákladností, což můžu potvrdit i z vlastní zkušenosti při návštěvách ligových utkání a následně domácích i venkovních utkání naší reprezentace. Jsou zkrátka utkání, která jsou pro lidi s nižšími příjmy cenově hůře dostupné.

3.3.7. Stadion a umístění stadionu či klubu

Umístění klubu je určitě velmi důležité pro fanoušky z hlediska dopravní dostupnosti či možnosti parkování a stadion jako takový působí na fanoušky samozřejmě svým komfortem, vzhledem, vybavením, bezpečností, tradicí či atmosférou.

Stadion či jeho lokalita mohou tedy dosti výrazně promlouvat do návštěvnosti a to zejména v našich podmínkách. A pro příklad opět nemusíme chodit příliš daleko. Jasným negativním příkladem je SK Slavia Praha a její stěhování mezi tradičním Edenem a neoblíbeným Strahovem či stěhování brněnského klubu z tradičního stadionu za Lužánkami na stadion v Srbské ulici. Oběma klubům po přestěhování výrazně poklesla návštěvnost, přestože oba tyto kluby mají širokou diváckou základnu.

Pozitivně na návštěvnost naopak samozřejmě působí výstavba nových, moderních arén, což se povedlo fotbalovému Slovácku či hokejovým klubům v Pardubicích a Budějovicích.

3.3.8 Specifický zážitek

Specifický zážitek představuje další velmi podstatný aspekt ovlivňující návštěvnost sportovních klání. Specifický zážitek by bylo možné definovat jako přidanou hodnotu běžného utkání jako něco, co nám většinou tuctový zápas nepřinese. A právě i pouhé očekávání specifického zážitku může vyprodat stadion.

Takovým specifickým zážitkem může být příjezd hvězdných hráčů, první utkání nově příchozí zvukné posily, poslední zápas takového hráče, utkání s korunovací mistrovského mužstva či například v atletice pokusy o světový rekord. Dalším takovým aspektem může být první zápas na novém stadionu, což například v kombinaci s možností zisku mistrovského titulu beznadějně vyprovalo nově postavený stadion Slavie Praha i pro průměrné utkání s Jabloncem. A právě zde zapůsobil faktor specifického zážitku hned dvojnásobně a utkání, které by za normálních utkání zaznamenalo průměrnou či dokonce podprůměrnou návštěvu, sledovalo téměř 21 tisíc diváků.

3.3.9 Propagace a reklama

H. Westerbeek (2003) na několika studiích dokazuje, že vliv reklamních kampaní před utkáním může mít velmi silný efekt na návštěvnost domácích utkání. Propagační strategie, zvláště pak ty doprovázené slevami na vstupném, slevovými kupóny a slevami na merchandisingové zboží jsou důležitými činiteli ovlivňující návštěvnost. Dále pak uvádí skutečnost, že tyto kampaně jsou zejména úspěšné v případě, že je vysoce pravděpodobné, že domácí tým prohraje. Pokud jde o doporučovaná media, tak konkrétně zmiňuje kabelovou televizi, rádio a direct maily.

Obzvláště podařené marketingové kampaně měla fotbalová Sparta Praha v jarní sezoně 2006/ 2007, kdy v kombinaci s vyrovnaností soutěže a úspěšnou stíhací jízdou za titulem tyto originální kampaně a aktivity zaplňovaly Letnou. Výsledkem těchto aktivit byla průměrná návštěvnost za celou sezonu 11 848 diváků na zápas.

3.3.10 Povětrnostní podmínky

Povětrnostní podmínky, jinak řečeno počasí, může velmi silně ovlivnit rozhodnutí, zda-li navštívit nějaké sportovní utkání, či dát přednost jiným aktivitám, a nebo dokonce jen zůstat doma. Pořadatelé sportovních akcí pod otevřeným nebem by nejraději poručili počasí, aby mohli ovlivnit jednak úroveň dané akce a rovněž také, aby počasí co nejvíce vybízelo k sportovní podívané a pořadatelé tak měli plný stadion a vyšší příjmy ze vstupného.

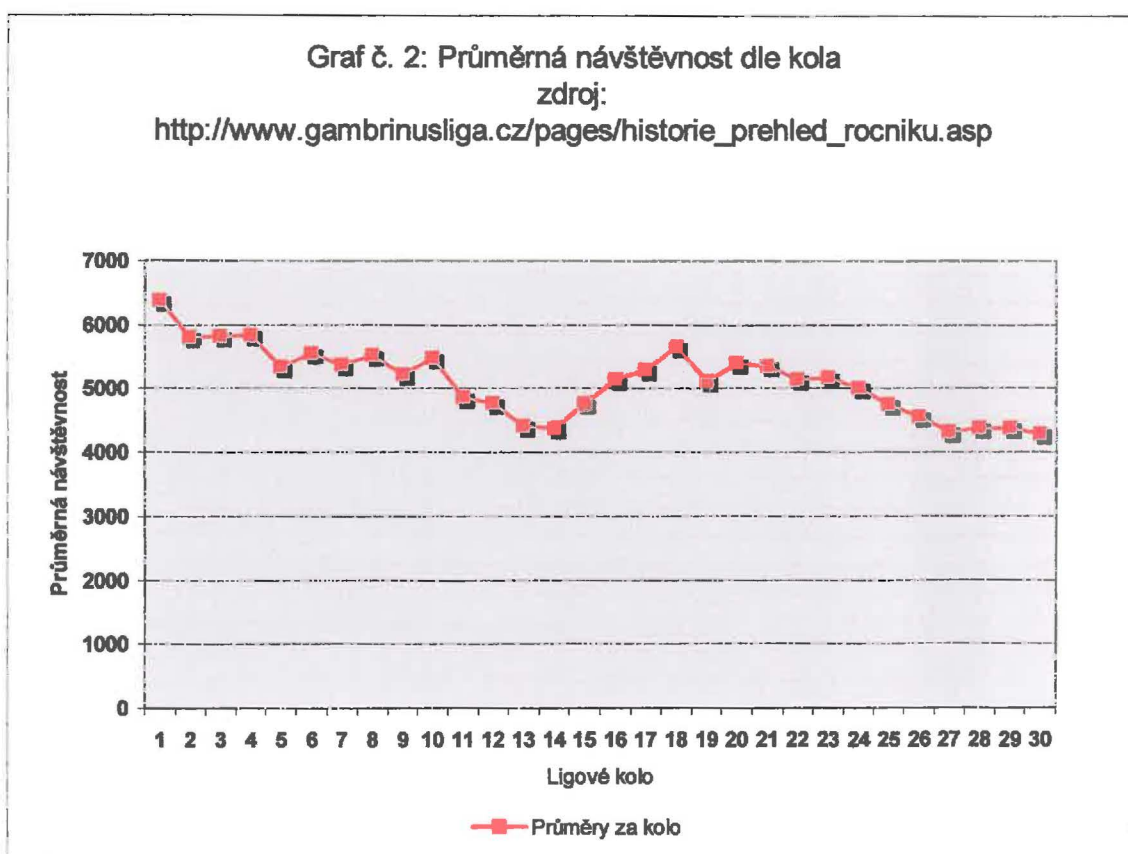
Podle H. Westerbeeka (2003) platí závislost, že slunečné počasí motivuje lidi k jiným „konkurenčním aktivitám“ než sledování sportovního klání. Tento fakt prokazuje na studiích z Austrálie a USA. Ve studii byla analyzována návštěvnost sportovních utkání v Sydney s převahou slunečných dní obrovskými možnostmi aktivit pro volný čas a u moře a v Melbourne s vyšším počtem dní, kdy je zataženo. Dlouhodobě vyšší návštěvnosti byly zaznamenány v Melbourne. Podobné působení počasí bylo zaznamenáno rovněž v USA v oblasti velkých jezer.

V případě deště je faktor diskutabilní. Na jedné straně snižuje pohodlí fanouška v případě, že není dostatečně chráněn od deště a snižuje se kvalita hry samotné. Na druhé straně jsou ze hry vyloučeny případné konkurenční venkovní aktivity.

I vliv slunečného počasí je v případě fotbalu diskutabilní. V případě velkých veder je sice pravdou, že lidé raději půjdou na koupaliště, ale vzhledem k tomu, že se fotbal hraje pod otevřeným nebem, tak jsem toho názoru, že se stoupajícími teplotami a se slunečným počasím přichází na fotbalové utkání více diváků než v případě chladného a zamračeného počasí.

Což platí v našich podmínkách. Důkazem může být vývoj návštěvnosti české fotbalové ligy podle jednotlivých kol znázorněný na grafu č. 2. Zde můžeme vidět trend klesající návštěvnosti v posledních podzimních kolech hraných v listopadu a začátkem prosince, kdy je již počasí velmi chladné. Začátkem jara je vidět se zlepšujícím se počasím rostoucí návštěvnost. Ovšem po 20 kole zde podle mého názoru začínají vystupovat další faktory, kterými jsou konkurenční aktivity, jako jsou chaty a zahrady, a s blížícím se koncem sezony také vyrovnanost soutěže, kdy už je o některých věcech rozhodnuto a v mnohých utkáních již téměř o nic nejde a pro diváka tak nejsou atraktivní.

Špičkové fotbalové soutěže jsou samozřejmě jiným příkladem, jelikož tam už je fotbal na takové úrovni, že diváci přijdou téměř za každého počasí.



3.3.11 Konkurenční aktivity

Konkurenční aktivity mohou také velmi značně ovlivnit návštěvnost konkrétního utkání. Tyto konkurenční aktivity mohou být spojeny přímo se sportovní podívanou jiného sportovního odvětví či pouze jiného utkání, a nebo to mohou být úplně jiné aktivity, které nemají se sportovní podívanou vůbec nic společného.

V tomto ohledu vystupuje společně s konkurenčními aktivitami i další faktor a to zvolení optimálního času začátku sportovního utkání, jelikož může dojít ke kolizi s jinou sportovní nebo kulturní akcí, která by mohla lidi odradit od návštěvy stadionu. Ve většině velkých českých měst se například hraje na nejvyšší úrovni jak fotbal, tak i hokej a právě časová kolize může znamenat snížení počtu diváků na obou akcích. Právě proto je správné zvolení začátku utkání podle mého názoru velmi silným nástrojem jak působit proti konkurenčním aktivitám.

Kromě konkurenčních sportovních odvětví působí na návštěvnost sportovního utkání poměrně výrazněji ostatní volnočasové aktivity. Vedle pasivního sledování televize, sezení u počítače či polehávání u vody to mohou být i další aktivity, zájmy či společenské akce, kterými může potenciální divák vyplnit svůj volný čas na úkor sportovní podívané.

K českým specifikům patří zejména trávení volného času na chatách a chalupách mimo místo stálého bydliště. Tento trend je patrný zejména ve větších městech, kdy se o víkendech nemalá část obyvatel vydává pryč z ruchu velkoměst. A právě kvůli tomuto trendu je zde kromě hodiny v jakou utkání zahájit pro české kluby další dilema, zda-li hrát svá domácí utkání v sobotu, a nebo až v neděli v podvečer, kdy už by se lidé ze svých víkendových pobytů mohli vracet.

3.3.12 Sociologické a kulturní faktory

Tato skupina faktorů je velmi rozmanitá a těžko identifikovatelná. Nicméně jak uvádí pánové V. Čechák, J. Linhart (1986), tak sport již v dávné minulosti splňoval především 3 základní funkce: funkci společenské zábavy, funkci rekreační a relaxační.

Dle mého názoru by měla tyto 3 funkce splňovat i sportovní podívaná. Drtivá většina sportovní diváků totiž vyráží na stadionu s rodinou, přáteli, aby spolu strávili společné chvíle a v bezesporu je sportovní diváctví i jistým druhem rekreace a relaxace. V každém případě se chce divák hlavně bavit, což jednoznačně vyplývá i z původu slova sport.

Anglické slovo sport, je odvozeno z latinského slova „disportare“, které obvykle překládáme jako „rozptylovat se, bavit se“. Analogický význam má i anglický výraz disport, z něhož slovo sport bezprostředně dekompozicí vzniklo. Znamená zábavu nebo povyražení. (Holub, Kopečný 1952). A přesně i tuto funkci by měla plnit právě sportovní podívaná, a pokud jí neposkytne samotné utkání, musí se pořadatelé o zábavný doprovodný program, tak aby divák odcházel spokojen třeba i přes špatný výkon svého mužstva.

Jako velmi významný sociologický faktor bych také uvedl vliv referenčních skupin, kdy kamarádi či přátelé mezi sebou přenášejí své zážitky z návštěvy fotbalového utkání a třeba i nevědomě tak dělají reklamu sportovní podívané, čímž mohou získat nové sportovní diváky.

Nemalý vliv na návštěvnost i kultura v daném státě. Například v USA patří mezi nejoblíbenější, národní sporty americký fotbal, baseball, basketbal a lední hokej. Fotbal se zde tudíž netěší tak masové oblibě ačkoliv ve zbytku světa tomu tak je. Dostat fotbal mezi nejoblíbenější sporty se nepodařilo ani poté co se v USA v roce 1994 konalo Mistrovství světa a nyní se snaží vyvolat fotbalovou horečku David Beckham, který přestoupil do týmu Los Angeles Galaxy. Nicméně z historie jsou v USA vybudované

úplně jiné kulturní hodnoty a tak si myslím, že se fotbal v USA hned tak mezi nejpobulárnější sporty nezařadí.

3.4. Divácký vliv na sportovní výkon:

Diváci mají zcela jistě vliv na výkon sportovce. Záleží samozřejmě na povaze konkrétního sportovce, ale ať chce nebo nechce, tak na jeho výkon alespoň minimální vliv mají. Hovoříme samozřejmě o sportovních akcích, které jsou navštěvovány větším počtem fanoušků. Ne nadarmo od mnohých fotbalových trenérů i hráčů slycháme, že diváci byli dvanáctým hráčem mužstva. Mnozí diváci chodí na fotbalové stadiony, aby povzbudili svůj tým a většina z nich i věří, že mohou ovlivnit výkon jednotlivce i týmu.

V psychologii se vzájemné působení lidí a vliv tohoto působení na jejich činnost nazývá sociální facilitace. Reakce diváků mohou mít na tým či jednotlivce buď povzbuzující vliv či naopak vliv tlumící, nepříznivý. Jak dále uvádí P. Slepíčka (1990), tak je vliv přítomnosti diváků na sportovní výkon faktem ověřeným také výzkumně, i když velké část experimentálních údajů byla získána v laboratorních podmínkách.

Základem těchto studií bylo srovnání výkonu jedince dosaženého bez přítomnosti jiných osob s jeho výkony za přítomnosti dalších osob. Výzkum prokázal, že situace není jednoduchá a výsledky nejsou jednoznačné. Některé činnosti se za přítomnosti jiných osob zlepšují, jiné naopak zhoršují. Záleží pak také na konkrétním jedinci, jak přítomnost diváků snáší. Někdo divácké reakce vnímá intenzivně, jiní je téměř nevnímají, někomu vysoká návštěva na utkání svazuje nohy a snižuje jeho výkon, jiné dokáže vyburcovat k heroickým výkonům. Je samozřejmě rozdílný vliv mezi povzbuzováním a negativními či dokonce nenávisnými reakcemi diváků vůči klubu či jednotlivci.

Každopádně však nelze divácký vliv na výkon přehlížet. Dnes i často můžeme vidět na fotbalových stadionech, že si publikum zasedne na jednoho hráče, na kterého při každém kontaktu s míčem píská a nebo bučí, a bouřlivě slaví každý jeho nepovedený čin. Někteří jedinci to unesou a třeba je to i vyhecuje k výbornému výkonu, ale byli jsme již už svědky mnoha případů, kdy hráč pod tlakem negativních reakcí podal velmi špatný výkon a tento tlak neustál. A to je cílem těchto negativních reakcí fanoušků. Stává se tak například, když hráč přestoupí do znepráteleného klubu, a nebo si nějakým provokativním činem či prohlášením zneprátelí fanoušky soupeře. Z pohledu aktivační úrovně sportovce, je divák činitelem, jenž zvyšuje aktivační úroveň sportovce a může jí často zvýšit až do nadměrné aktivace, což může značně zhoršit sportovcův výkon.

Diváci také jinak působí na sportovce, který má svojí činnost plně zautomatizovanou, než na sportovce, který se danou činností teprve učí, ještě jí plně neovládá. Jak uvádí P. Slepíčka (1990), tak obecně platí, že u činností, které člověk nemá ještě úplně zvládnuté a teprve se je učí, dojde při přítomnosti publika k jejich zhoršení. Příčinou je, že při předvádění ne zcela zvládnutých činností je obvykle vyšší úroveň aktivace, která se za přítomnosti diváků ještě zvýší a často překročí hranici optimální pro dobrý výkon. Proto také mladí a méně zkušení hráči snáze podléhají vlivům diváků a to jak pozitivním, tak zejména negativním reakcím. Opakem jsou hráči zkušenější, kteří obvykle nastupují s nižší úrovní aktivace, jenž je potřebná k dobrému výkonu, a proto je většinou diváci svým povzbuzováním dokáží dotáhnout na tu potřebnou úroveň a podají kvalitní výkon. To potvrzují i zkušenosti spousty hráčů, kteří uvádějí, že plné stadiony s bouřlivou atmosférou milují a že je diváci dokáží dohnat k nadprůměrným výkonům. Stejně tak jako může plný stadion mužstvo vyhecovat k heroickému výkonu, tak hráčům může také svázat nohy pocitem přílišné zodpovědnosti.

Diváci svými reakcemi dokážou měnit i průběh utkání. Vlny nevole, nenávisti a agresivity se často přenesou na hráče a v důsledku atmosféry se staneme svědky agresivního utkání. Ne jednou také diváci hnali své družstvo do útoku takovým způsobem, že se povedlo otočit i zdánlivě ztracený zápas. Jsou to samozřejmě hráči, kteří mají rozhodující vliv na konečný výsledek, avšak právě fanoušci se velmi často

stávají tím pověstným dvanáctým hráčem. Ne náhodou si například představitelé Slavie stěžují že kvůli tomu, že hrají na Strahově, který není atraktivní pro fanoušky a nelze na něm ani vytvořit takovou atmosféru jako na klasických fotbalových stadionech, protože jsou tribuny daleko od hřiště až za atletickou drahou, každou sezonu přicházejí o několik bodů, které by větší divácké podpoře určitě získali. Diváci tudíž ovlivňují utkání svojí přítomností a atmosférou, kterou vytvářejí.

Závěrem této kapitoly, bych použil názor J. Černého z jeho knihy *Fotbal je hra* (1968), že hra je zvláštní směsicí napětí, uvolnění tohoto napětí, neopakovatelnou chvílí a přítomností prožitku štěstí uprostřed každodenního toku starostí. Hra má tu kouzelnou moc vytáhnout nás alespoň na chvíli z práce, námahy a ze světa nadřícených, podřícených.

3.5. Divácký prožitek sportovního utkání:

Sportovní diváci a hlavně příznivci konkrétních barev prožívají velmi silně utkání svých oblíbenců, velmi intenzivně prožívají výhry, porážky i problémy svého mužstva. A tyto prožitky nejsou spjaty jen se samotným prožitkem průběhu utkání, i když tomu se budeme převážně v této kapitole věnovat, ale prožitek utkání diváky ovlivňuje i dlouho po utkání. Dlouho po závěrečném hvizdu ve fanoušcích zůstává pocit radosti a potěšení z výsledku a předvedené hry, a nebo naopak ještě večer když usínají, stále nemohou strávit porážku svého mužstva a v hlavě si přehrávají rozhodující situace, které měli dopadnout jinak. Každopádně sportovní podívaná vyvolává u diváka velmi silně emocionálně zbarvené prožitky a na sportovní diváky tak můžeme hledět jako na jedince vyhledávající silné emoční prožitky. Chtějí se bouřlivě a spontánně radovat po každé brance, po každém vítězství a chtějí dát hlasitě najevo svou nevoli s výkonem týmu či s verdiktem rozhodčího. Prožívání je přísně individuální a těžko sdělitelné (P.Hartl, H. Hartlová, 2000). A právě tyto prožitky pravidelně přitahují na fotbalové stadiony tisíce fanoušků.

Jak uvádí P. Slepíčka (1990), z psychologického hlediska jsou emoce subjektivní stavy a děje jedince, které doprovázejí s různou intenzitou ostatní psychické

i fyzické děje organismu a ovlivňují úroveň centrální aktivace. U diváka mohou být vyvolány jakýmkoli vnějším či vnitřním podnětem. Tyto podněty vztahují jednak ke skutečnosti, ale i k odrazům skutečnosti, které se odehrávají v hlavě diváka. Jeho emoce ovlivňuje průběh hry, výkony hráčů, výroky rozhodčích, reakce ostatních výsledků či způsob hry soupeře. Fotbalové utkání je plné emočních změn v jeho průběhu. Jsou to přechody od bezbřehé radosti k obrovskému zklamání, od totální apatie k nepřičetnosti či od spokojenosti se hrou k naprosté nespokojenosti. Jsou také emoce, které se projevují okamžitě, jako je radost ze vstřelené branky či zklamání z neproměněné šance, a emoce, které se projevují dlouhodobě, což může být například nenávist konkrétního klubu, hráče či trenéra.

To všechno jsou různé emocionální zážitky spojené se sportovní podívanou. Jsou to různé formy vztahu diváka k realitě, avšak velmi často nejsou odrazem pravé skutečnosti. Závisí hlavně na významu události pro uspokojení potřeb diváka. Divák, který je skalním příznivcem svého klubu, vnímá a prožívá stejné situace jinak než nezávislý, nezaujatý divák.

Stejně tak jako jsme hovořili o vlivu reakcí diváků na aktivační úroveň sportovců, právě tak působí aktuální dění na aktivační úroveň sportovního diváka. O aktivační úrovni v tomto případě podle P. Slepíčky (1990) hovoříme jako o pohotovosti organismu k reakci na určitý podnět a pohybuje se od velmi nízkých úrovní až k velkým úrovním v afektu strachu či vzteku. Dynamika aktivace u diváka v hledišti pak závisí na především na vnějších faktorech, což jsou například reakce ostatních diváků či průběh utkání, a na faktorech vnitřních, vyplívajících z jeho osobnosti a motivace.

Na emoce také působí očekávání, se kterým divák na stadion přichází. Pokud jednoznačně očekává vítězství svého mužstva, jsou jeho prožitky pozitivní, dokud tomu napovídá i průběh. V opačném případě přichází pocity deprese, apatie, nezájmu. To můžeme pozorovat velmi často i v praxi, když za rozhodnutého výsledky, kdy diváci již nevěří svému družstvu, předčasně opouštějí stadion. Emoční reagování je také značně individuální a liší se u různých osobností, dále závisí také na aktuálním psychickém

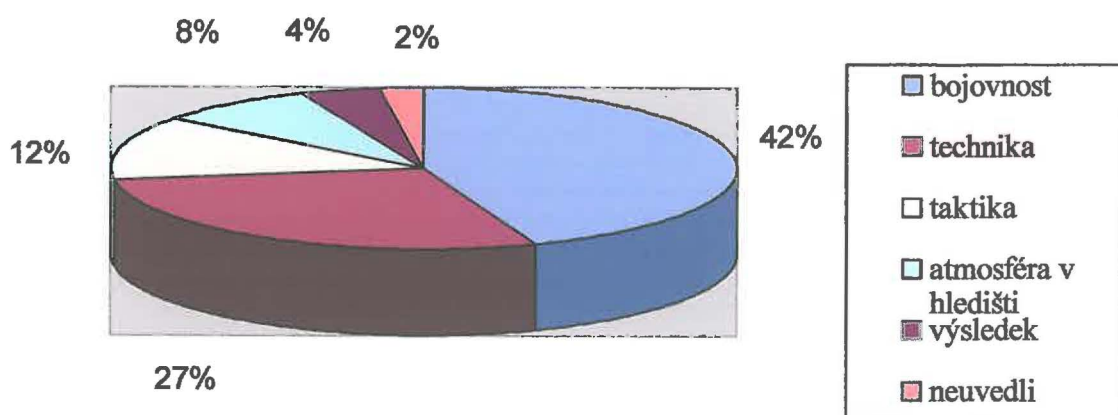
stavu. Divák si s sebou může přinést starosti a špatnou náladu z práce, což ovlivní jeho reakce. Předváděná hra i výkony hráčů se mu za dané situace mohou zdát horší, než ve skutečnosti jsou.

Vliv emočního prožívání na hodnocení se nazývá katatymie a při sledování diváckých reakcí je potřeba s tím počítat. Proto by fotbalové kluby měli také důkladně dbát na to, aby před utkáním záměrně nenavozovali u diváků špatnou náladu. Tu mohou způsobit, dlouhé fronty u pokladen a u vstupů, špinavé sedačky, záchody, dlouhé fronty na občerstvení apod.

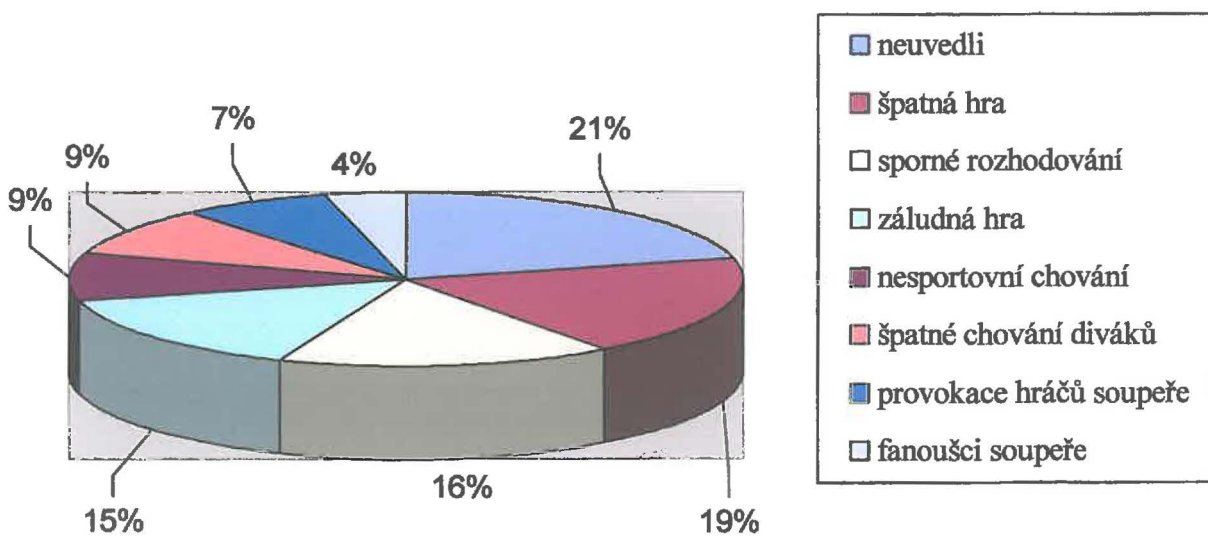
V této souvislosti je důležité uvést také termín „ infekce emocí “. Jak zmiňuje P. Slepíčka (1990), při tomto jevu se emoce šíří mezi diváky jako nákaza od svého centra. Emotivní projevy jednoho diváka vyvolávají a posilují emoce dalších diváků. Takovýmto lavinovitým šířením se vyvolává podobné emoční naladění velké části diváků, a tak i slabý podnět může strhnout dav k reakci. U sportovních diváků jsou pozorovatelné také podmíněné emoce, které vznikají opakovanými negativními emočními zážitky, jako jsou například pravidelné porážky od stejného soupeře.

Sledování sportovního utkání znamená pro diváka často absolvování psychicky zátěžových situací. Každý divák reaguje na psychické zátěže rozdílně. Někdo je zvládá snáze, u jiných často dochází k překročení přípustné meze, kdy dochází k intenzivnímu stresu, který lze přirovnat psychickému šoku nebo traumatu. Nejednou jsme byli v historii svědky, srdečních selhání fanoušků v průběhů extrémně vypjatých utkání a zejména pro starší občany může být takový zápas osudovým. Jsou známy také případy, kdy divák neunesl porážku svého oblíbeného týmu a spáchal sebevraždu, což jsou tragické výsledky sportovního diváctví. V tomto ohledu vstupuje do popředí významná složka osobnosti a to temperament, který vystihuje především emociální stránku jedince.

Graf č. 3- Diváci nejvíce oceňovali (P. Slepíčka 1990,s.70)



Graf č. 4- Co diváky nejvíce rozladí (P.Slepíčka 1990,s. 72)



Z uvedeného grafu je zřejmé, že fanouškům nejvíce záleží na bojovnosti svého družstva. Je starou známou pravdou, že se dá odpustit porážka, když je na mužstvu vidět bojovnost a snaha porvat se o co nejlepší výsledek, i když je třeba soupeř lepší. V takových případech jsme velmi často svědky situací, kdy i po prohraném utkání odmění diváci své oblíbence potleskem. Sportovní utkání bez těchto znaků není atraktivní, protože nedokáže diváky dostatečně emočně vzrušit. Není třeba diskutovat o tom, že právě emoční prožitky a zážitky jsou tím hlavním kouzlem sportovní podívané. Diváci nevzpomínají na nudná sportovní klání či snadná vítězství, ale naopak dlouho diskutují o dramatických zápasech plných zvratů, sporných momentů, dramatických situací či technických kousků. A to je to pravé kouzlo sportovního diváctví.

Naopak největším utrpením pro diváka je vidět jak je hráčům téměř jedno, jak utkání dopadne, a takzvaně utkání odchodí, nebo pokud odvádí opravdu špatný výkon. Jak říká P. Slepíčka (1990), tak divák přichází na stadion, aby viděl kvalitní výkon. Pořadatelé se snaží zvyšovat atraktivnost jednotlivých utkání, lákají na špičkové sportovní zážitky a s tímto očekáváním tedy divák často přichází. Pokud se však takové očekávání nenaplní a divák je svědkem špatného výkonu, přichází pochopitelně zklamání a v jeho pocitech převládnu negativní emoce. Opakování takových negativních prožitků může v konečném důsledku vést k sníženému zájmu a další návštěvu stadionu. Tento faktor pak bývá jedním z nejčastějších důvodů snižování návštěvnosti sportovních utkání. V případě špatného výkonu se pak hráči často dočkají pískotu a nevole svých fanoušků i v případě, že zvítězí. A právě z tohoto důvodu je tak nízké procento u ocenění výsledku a tak vysoké procento u špatné hry jakožto důvodu rozzlobení diváků. Často je pro diváky hlavním kritériem kvalita hry, která jim přináší největší požitek. Nicméně si nemůžeme namlouvat, že diváci neocení dobrý výsledek. Proto si myslím, že tato odpověď může být subjektivně zkreslená, a procento u ocenění výsledku by mohlo být trochu vyšší.

Kapitolou samou pro sebe je problematické rozhodování sudích. Jakékoli sporné rozhodnutí má za následek nárůst negativního emočního napětí u diváka, což dále promítá do jeho reakcí. Na fotbalových stadionech je možné pozorovat obrovskou

zaujatost vůči rozhodčím již před utkáním a v případě pocitu, že rozhodčí škodí oblíbenému týmu, tato zaujatost přechází až v nenávisť fanoušků. V takových případech jsme svědky bouřlivých reakcí publika a často i velmi agresivních projevů. Smutným příkladem může být i situace z české fotbalové ligy, kdy před několika lety při utkání Sparty Praha na hřišti Bohemians vnikl podnapilý a rozbouřený fanoušek na hřiště a napadl pomezního rozhodčího.

Více jak desetina dotázaných také uvedla, že je pobuřuje chování druhých. Špatné či dokonce agresivní chování diváku je celosvětově jednou z hlavních příčin poklesu návštěvnosti. S tímto problémem se znamenitě vyznamenali funkcionáři a zákonodárci v Anglii, kdy po velkých problémech v 80. letech nastavili pro výtržníky velmi tvrdá pravidla, což vedlo když k kulturnějšímu prostředí na fotbalových stadionech a dnes je fotbal v Anglii společenskou událostí pro celé rodiny i všechny věkové skupiny. Tento přístup by se měl stát příkladem i pro další země včetně České republiky.

Jak zmiňuje P. Slepíčka (1990), emoční prožívání sportovního utkání souvisí nejen s osobnostní charakteristikou, ale především s převáděným sportovní výkonem. Většinu utkání se sportovní diváci udržují ve stavu emocionálního vzrušení. Určité fáze a hlediska sportovní podívané uvozují pozitivní emoční prožitky, jiné naopak převážně negativní. Tyto emoční prožitky jsou kladně či záporně zabarveny dle osobnostního založení diváka a vliv má situace, kterou je aktuálně ovlivňován. Subjektivní prožívání situace se v divákových reakcích odráží před zápasem, v jeho průběhu i na po konci. Co diváci nejvíce oceňují pozitivně a co je nejvíce pobuřuje je dobře vidět z výše uvedených grafů.

3.6. Televizní diváctví

Mezi faktory ovlivňujícími návštěvnost fotbalových utkání jsem v předchozích kapitolách uvedl konkurenční aktivity a v dnešní době je významnou konkurenční aktivitou návštěvy sportovního utkání televizní diváctví. Dnes je nabídka televizních stanic v oblasti sportovních pořadů a přenosů natolik široká, že zcela jistě ubírá nemalý počet diváků, kteří by jinak vyrazili přímo na stadion.

Jak uvádí P. Slepíčka (1990), tito nepřímí diváci tvoří společenství, jehož velikost je značně proměnlivá a kolísá hlavně s přitažlivostí daného sportovního utkání. Tito vyznavači sportovních přenosů tvoří poměrně velkou skupinu a je pro ně typické, že nemají výrazné zaměření na jeden konkrétní sport či oblíbený klub a obvykle sledují téměř všechny sportovní odvětví. Z psychologického hlediska charakterizují tyto nepřímé diváky především slabší reakce na průběh utkání, což je způsobeno především prostředím, ve kterém utkání sleduje. Chybí zde bezprostřední kontakt s událostmi na hřišti a hlavně kontakt s ostatními diváky, kteří vytvářejí specifickou atmosféru přímo na stadionu.

Právě vliv televizního diváctví pocítili snad téměř všechna sportovní odvětví ve všech zemích světa a těmi, o které stadiony přišli, jsou nepravidelní návštěvníci jen s obecným zájmem o sport. Právě tato skupina dnes chybí na stadionech, jelikož v případě touhy po pasivním sportovním zážitku stačí zapnout televizi, kde na ně čeká pestrá nabídka sportovních kanálů. Odpadají tak starosti s dopravou na utkání, sháněním lístků, obavy z front u vstupů a stánků s občerstvením a další nástrahy spojené s přímou návštěvou stadionu. Je pryč doba, kdy se divák, který chtěl vidět sportovní utkání, musel vydat výhradně přímo na stadion.

Právě proto by se kluby měly zaměřit na to, jak co nejvíce zjednodušit potencionálnímu divákovi cestu na stadion a samotný pobyt na něm. Po příjemné návštěvě sportovního utkání se totiž z televizního diváka může stát fanoušek klubu a pravidelný návštěvník domácích utkání. Televize nabízí pohodlnější podívanou, a proto

se musí organizátoři sportovních akcí snažit přivábit diváky zejména na to, co jim televizní obrazovka nemůže nabídnout.

P. Slepíčka (1990) dále ve své studii potvrzuje, že jedním z hlavních znaků pravidelných diváků je citová vazba ke klubu. Příslušnost ke klubu se snaží dokazovat pravidelnou návštěvou utkání svého klubu a věří, že právě svojí přítomností a povzbuzováním mohou pomoci svému klubu k úspěchu. Právě proto je neodradí a konkurence přímého přenosu z utkání. V tomto průzkumu se objevila více jak desetina dotazovaných, kteří uvedli, že dají přednost televiznímu přenosu před přímou návštěvou utkání, a pouhé 3 % se považovali za příznivce konkrétního klubu.

Ačkoli televizní přenosy často znamenají pokles návštěvnosti na sportovních událostech a tím snižují i příjmy klubů ze vstupného, musím zde uvést i spoustu pozitivních dopadů, které sportovní přenosy a televizní pořady přinesly. Když budu pokračovat v ekonomických dopadech, tak výpadek příjmů ze vstupného nahrazují poměrně štědré příjmy za prodej televizních práv. Výše těchto příjmů je samozřejmě závislá na atraktivitě konkrétní sportovní události. Jiná je samozřejmě cena vysílacích práv na Gambrinus ligu, jiná na evropské poháry, anglickou ligu či na Mistrovství světa.

Dalším výrazným pozitivním vlivem televizního diváctví pro fotbalové kluby je zvyšování povědomí o jejich klubu prostřednictvím celorepublikového vysílání, čímž se například sponzorování fotbalových stává atraktivním marketingovým nástrojem pro firmy, které se chtějí zviditelnit v televizi a sponzorování klubu pro ně může být levnější než zaplacení reklamních spotů v televizi.

Sledování sportovních utkání může v případě pozitivního zážitku také zvednout budoucí zájem o klub či konkrétní sport a na rozdíl od předchozího příkladu přivést nové diváky do ochozů. Například po sledování velkých sportovních událostí v televizi roste zájem o daná odvětví.

Sportovní televizní přenosy tudíž kluby musí brát jako realitu a snažit se je naopak využít k pozitivní propagaci svého klubu či sportu tak, aby televize byla

například jedním z nástrojů, jak přivést nové fanoušky do hledišť. V tomto ohledu by se podle mého názoru měla použít společná síla prostřednictvím spolupráce sdělovacích prostředků, klubů a svazů.

4. Metodická část

4.1. Charakteristika klíčových faktorů:

Cílem této práce je, jak jsem již uvedl, je rozbor současných aktivit fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň v oblasti péče o fanoušky, marketingových a PR aktivit, a hlavně nalezení nových možností či návrhy na zlepšení současných aktivit směřujících k dlouhodobému zvýšení návštěvnosti na domácích utkáních FC Viktoria Plzeň.

Prvním z klíčových faktorů tohoto rozboru budou výsledky srovnání aktivit ve výše zmíněných oblastech u FC Viktoria Plzeň a předního českého klubu AC Sparta Praha. Jako určující pro srovnání a inspiraci k vytvoření doporučení pro FC Viktoria Plzeň jsem si vybral klub AC Sparta Praha, jelikož je v tomto směru rozhodně českou špičkou a její činnost je v tomto směru na vysoké profesionální úrovni. Právě proto jsem v analytické části rozebral snahy těchto klubů o zvýšení návštěvnosti, abych našel rezervy v aktivitách FC Viktoria Plzeň a určil konkrétní aktivity, které by se daly aplikovat právě do plzeňského prostředí a jejichž výsledkem by mohlo být zvýšení průměrné návštěvnosti na utkáních Viktorie.

Druhým klíčovým faktorem pro závěrečná doporučení jsou výsledky průzkumu mezi návštěvníky dvou domácích utkání FC Viktoria Plzeň, kde jsem se zaměřil na stanovení profilu průměrného návštěvníka fotbalových utkání v Plzni, zjištění jeho spokojenosti se službami a činností klubu, nalezení klíčových vlivů na rozhodnutí zda navštívit či nenavštívit domácí utkání Viktorie.

4.2 Metodika rozboru aktivit AC Sparta Praha a FC Viktoria Plzeň.

K rozboru činností směřujících ke zvyšování návštěvnosti jsem využil interní materiály obou klubů, informace z oficiálních internetových stránek a hlavně jsem čerpal informace od osob, které se v obou klubech podílejí na těchto aktivitách.

Při rozboru aktivit AC Sparta Praha jsem čerpal z rozhovoru s project manažerem tohoto klubu Tomášem Křivdou. Bavili jsme se o celkové strategii klubu v práci s fanoušky, o konkrétních projektech a o zdrojích, z kterých mohu čerpat informace ke zmiňovanému tématu.

V FC Viktoria Plzeň jsem působil na odborné praxi na marketingovém oddělení u obchodně-marketingového manažera Mgr. Jaromíra Hamouze a právě z rozhovorů s ním a z materiálů, které mi poskytl, jsem čerpal při rozboru aktivit Viktorie.

4.3. Metodika průzkumu mezi návštěvníky domácích utkání FC Viktoria Plzeň

K průzkumu mezi návštěvníky domácích utkání FC Viktoria Plzeň jsem využil formu dotazníků, které jsem osobně vyplňoval s náhodně oslovenými návštěvníky utkání.

Dotazníky vyplnilo 95 náhodných respondentů před domácím utkáním Viktorie ze dne 20.4.2008 proti SK Kladno a 4.5.2008 proti FK Jablonec 97. Dotazník byl sestaven, tak aby nebyl pro fanoušky časově náročný a aby měl dostatečnou vypovídající hodnotu. Fanoušky jsem oslovoval v prostoru hned za turnikety, jelikož tudy procházejí diváci ze všech sektorů kromě sektoru pro vlajkonoše hostů. Tím se vyloučila možnost oslovení fanoušků soupeře a měl jsem možnost získat informace jak od diváků z hlavní tribuny tak i z nekryté tribuny a ze sektoru vlajkonoši domácí.

Otázky byly sestaveny tak, aby vypověděli o profilu fanouška, pravidelnosti jeho návštěv na utkáních Viktorie, názorech na fungování klubu a faktorech motivujících ho k návštěvě sportovního utkání. Výběr respondentů probíhal náhodně s ohledem na oslovení co nejširšího spektra fanoušků, co se týče věkové struktury a vyjádření příslušnosti ke klubu prokázané přítomností klubových suvenýrů (dresy, šály, čepice apod.)

Dotazník

Prosím vyplňte tento dotazník pravdivě. Zřetelně označte jednu možnou odpověď, nebo tam kde je to upřesněné, si můžete vybrat více odpovědí. Na přímé otázky prosím odpovídejte stručně a zřetelně. Všechny Vaše odpovědi budou důvěrné a budou použity pouze vybranými lidmi v Plzeňské sportovní a.s. nebo v FC Viktorii Plzeň, a.s. ke zlepšení kvality poskytovaných služeb společnostmi Plzeňská sportovní a.s. nebo FC Viktoria Plzeň, a.s.

1. **Které z následujících plzeňských sportovních událostí nejraději navštěvujete? (možnost uvést 2 sporty s určením pořadí oblíbenosti: 1 = oblíbenější, 2 = méně oblíbený):**
 fotbalový zápas
 hokejový zápas
 zápas v házené
 basketbalový zápas
 atletiku
 jiný sport (prosím upřesněte):
2. **Jak často navštěvujete sportovní akce?**
 několikrát týdně
 jednou týdně
 jednou za dva týdny
 jednou za měsíc
 méně
3. **Nejraději navštěvuji sportovní akce:**
 sám
 společně s přáteli
 společně s rodinou
4. **Přiřaďte jednotlivým faktorům důležitost při Vašem rozhodování o návštěvě fotbalového utkání (1- největší váha, 5- nejmenší):**
Faktory:
patriotismus a loajalita k týmu.....
cena lístků.....
počasí.....
prostředí na stadionu.....
začátek utkání.....
atraktivita soupeře.....
postavení týmu v tabulce.....
předváděný fotbal.....
možnost vyrazit s přáteli.....
možnost vzít rodinu.....
reklamní akce.....
jiný faktor (upřesněte).....
5. **V klubu FC Viktoria Plzeň, a.s. navštěvuji zápasy následujících týmů:**
 pouze A tým
 A tým a další týmy (prosím upřesněte které):
6. **Zápasy A mužstva FC Viktorie Plzeň, a.s. navštěvuji:**
 každý týden
 každý domácí zápas
 jednou za měsíc
 jednou za 2 měsíce
 méně
7. **FC Viktoria Plzeň, a.s. poskytuje dobré zázemí, když navštívím zápas se svou rodinou:**
Zcela souhlasím Souhlasím Nevím Nesouhlasím Zcela nesouhlasím
8. **Všechny typy vstupenek na zápasy FC Viktoria Plzeň, a.s. jsou cenově dostupné:**
Zcela souhlasím Souhlasím Nevím Nesouhlasím Zcela nesouhlasím
9. **Oznámkujte jako ve škole každou oblast u FC Viktoria Plzeň a.s. (1-5 1 = jsem spokojen, 5 = hrubě nespokojen):**
 technické zázemí stadionu

- distribuce vstupenek
- nabídka klubových předmětů
- občerstvení během zápasů
- zábavné akce během přestávek zápasů
- možnost parkování
- komunikaci s fanoušky
- další (prosím upřesněte):

10. Jaký je Váš věk?

- do 15 let
- 16 – 25
- 26 – 35
- 36 – 50
- 51 – 65
- více

11. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

12. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní škola
- učební obor
- střední škola
- vysoká škola

13. Odkud dojíždíte na domácí zápasy FC Viktoria Plzeň:

- Plzeň
- do 10km
- 10-20 km
- 20- 30 km
- více než 30 km

14. Jste ochotni si připlatit za vstupenku na utkání proti atraktivním soupeřům (Sparta, Slavia, Ostrava):

- ano
- ne

15. Kolik jste ochoten(na) nejvýše zaplatit za lístek na průměrný ligový zápas?

- více jak 150 Kč
- 100-150 Kč
- 70-100 Kč
- 50-70 Kč
- méně než 50 Kč

16. Co je pro Vás nejdůležitější při koupi permanentní vstupenky:

- cenový rozdíl oproti pravidelnému vstupnému
- jistota stálého místa
- výhody a slevy u partnerů klubu
- jiné.....
- permanentní vstupenku si spíše nekoupím

17. Co se Vám poslední dobou na klubu FC Viktoria Plzeň, a.s. nejvíce líbí?

18. Co se Vám poslední dobou na klubu FC Viktoria Plzeň, a.s. nelíbí?

5. Praktická část

5.1 Návštěvnost 1. české fotbalové ligy

Návštěvnost nejvyšší české fotbalové soutěže ve své samostatné historii si prošla rozmanitým vývojem přes rostoucí tendence v polovině 90. let až k hlubokému poklesu na přelomu tisíciletí, který vyvrcholil krizí po korupční aféře (viz Graf č. 5).

Ačkoli se nemůžeme rovnat s vyspělými evropskými zeměmi, tak vzhledem k zlepšujícímu se prostředí na stadionech, rostoucí úrovně péče o diváky, vyrovnanosti soutěže a odeznívání korupční aféry vidíme v posledních letech tendenci rostoucího zájmu a můžeme tak jen doufat, že tento trend bude pokračovat a české stadiony se začnou více zaplňovat.

5.1.1. Herní systém 1. české fotbalové ligy

Samostatná česká liga vznikla po rozpadu Československa a první ligový ročník se odehrál v sezoně 1993/ 1994. Nejvyšší soutěže se pravidelně účastní 16 klubů, které hrají mezi sebou systémem každý s každým jeden zápas na domácím stadionu a jeden na hřišti soupeře. V každé sezoně se tudíž odehraje 30 kol, kdy v každém se hraje 8 utkání.

Hraje se systémem podzim/ jaro, kdy soutěž většinou začíná na přelomu července a srpna a končí v červnu. V případě účasti naší reprezentace na Mistrovství Evropy případně Mistrovství světa končí liga už v průběhu května, aby měla reprezentace dostatečný prostor pro přípravu. V posledních letech je volen systém, kdy se již na podzim odehrají 2-3 jarní kola z důvodu nevyhovujícího počasí a terénů v průběhu ledna a února. Podzimní část tak většinou končí v prosinci a jarní část začíná na konci února.

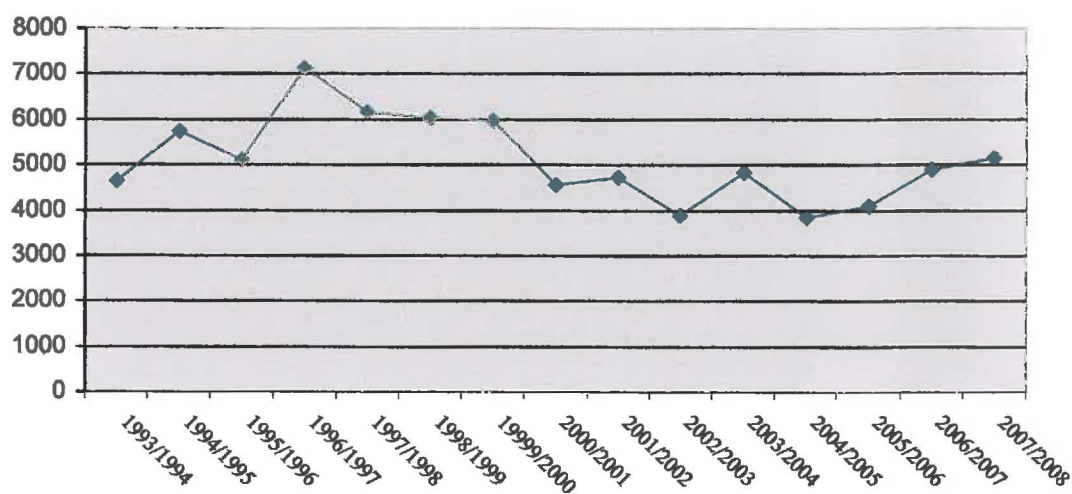
Začátky utkání jsou do jisté míry v kompetencích klubů, hraje se většinou v sobotu a v neděli a v současné době jsou z každého kola vysílány 2 přímé přenosy. Jeden je odvysílán v neděli od 20:15 a druhý v pondělí v 17:15. Výběr televizního utkání je v kompetenci České televize, která vlastní vysílací práva na Gambrinus ligu. Avšak velmi často televize vyhoví klubům v případě nabitého kalendáře.

5.1.2. Statistická data návštěvnosti 1. české fotbalové ligy

Při zpracování historických dat návštěvnosti české fotbalové ligy jsem vycházel ze statistických dat Českomoravského fotbalového svazu (ČMFS) dostupných na oficiálních stránkách svazu a dále z rubriky divácké návštěvnosti Gambrinus ligy na stránkách zpravodajského serveru idnes.cz. Na základě těchto dat jsem pak elementární statistickou analýzou (použitím prostých průměrů a součtů) dospěl k následujícím tabulkám a grafům.

Graf č. 5: Průměrná návštěvnost České ligy za ročník
zdroj:

http://www.gambrinusliga.cz/pages/historie_prehled_rocniku.asp



Po první sezoně se návštěvnost zvedla o více jak 1000 diváků, což bylo hlavně díky začínající vlně euforie v Brně, kde na stadion za Lužánkami přišlo díky výborným

výkonům Konečnému 3. místu v průměru 20 524 diváků. Pod vlivem Brna se ocitla návštěvnost v dalších dvou sezonách. Nejprve došlo k poklesu díky horším výsledkům, nicméně sezóna 1996/ 1997 byla v historii samostatné české fotbalové ligy historicky nejnavštěvovanější.

Průměrná návštěvnost 7125 a celkový počet 1 710 043 diváků na celém ročníku je dodnes rekordní a je výsledkem 3 zásadních faktorů. Jednak to bylo hlavně velmi úspěšné vystoupení české reprezentace na mistrovství Evropy v Anglii, kde naši spanilou jízdu zastavilo až ve finále v prodloužení Německo, dále pak další vlna mohutných návštěv v Brně a vysoké návštěvy v Opavě, kde na utkání chodilo pravidelně 10- 14.000 diváků.

Úspěšný výsledek našich reprezentantů vyvolal fotbalové šílenství. Po návratu naše reprezentanty vítalo plné Staroměstské náměstí a fotbalové nadšení se promítlo i do návštěv v následující sezoně. Na domácí zápasy Brna, které opět atakovalo nejvyšší příčky chodilo v průměru 21 656 diváků a v této sezoně padla i rekordní návštěva na utkání české ligy, když na utkání Brno- Slavia přišlo 44 120 fanoušků.

Další sezóny se už bohužel této nadstandardní nevyrovnaly, avšak následující 3 sezony si ještě udržely velmi slušný průměr okolo 6.000 diváků. Zlom přišel až v sezoně 2000/ 2001, kdy došlo k dramatickému propadu až na 4 549. Zde bych faktorů, které mohli za tento propad vidět hned několik : neúspěch naší reprezentace na EURU 2000 v Belgii a Nizozemsku, neúspěšný ročník pro tradiční fanouškovské bašty Brno (13.místo) a Ostravu (14. místo), v lize již nebyly Opava a Hradec Králové a naopak se v soutěži zabydly dvě fotbalové vesnice Blšany a Drnovice. Tento ročník byl také prvním, ve kterém hrála Slavia na nepopulárním Strahově místo tradičního Edenu.

Problémem těchto let mohlo být také zhoršující se prostředí na českých stadionech, které se vedení svazu snažilo vyřešit projektem „stadiony 2003“, které udávalo technické a bezpečnostní parametry, které musel stadion splňovat, aby se na něm mohla hrát nejvyšší fotbalová soutěž. Jako nejvýraznější požadavky uvedu nutnost

mít na stadiony všechna místa k sezení s minimální kapacitou 4000 diváků a na každém stadionu muselo být také umělé osvětlení.

Tabulka č. 2: Statistická data návštěvnosti Gambrinus ligy

Zdroje: http://www.gambrinusliga.cz/pages/historie_prehled_rocniku.asp
<http://fotbal.idnes.cz/historie-fotbalove-ligy-0ws-/fotbal.asp?y=fotbal/historie.htm>

Sezóna	Celková návštěvnost za celou ligu	Průměrná návštěvnost za ligu
1993/1994	1 116 882	4 654
1994/1995	1 380 037	5 750
1995/1996	1 225 721	5 107
1996/1997	1 710 043	7 125
1997/1998	1 477 503	6 156
1998/1999	1 447 874	6 033
1999/2000	1 433 362	5 972
2000/2001	1 091 685	4 549
2001/2002	1 136 105	4 734
2002/2003	933 708	3 890
2003/2004	1 158 104	4 825
2004/2005	920 930	3 837
2005/2006	980 844	4 087
2006/2007	1 173 298	4 889
2007/2008	1237660	5156

V sezoně 2003/ 2004 se návštěvnost zvýšila hlavně díky mistrovskému tažení Baníku Ostrava, jehož průměrná návštěvnost činila 15376 diváků a jeho fanoušci zvedali návštěvy i na hřištích soupeře. Tomu že průměrná návštěvnost tohoto ročníku nebyla ještě vyšší, napomohli hlavně Blšany, které zpočátku hráli své domácí utkání v Přibrami, kvůli tomu že jejich stadion nesplnil podmínky projektu „stadiony 2003“. Jejich průměrná návštěva činila mizerných 1317 diváků a postaraly se i o trapný rekord

nejvyšší soutěže, kdy prvoligové utkání s Jabloncem sledovalo v Příbrami 51 platících diváků.

Na úplné dno poslala a totální nezájem o fotbal v České republice vyvola korupční aféra před sezonou 2004/2005, kdy byly odečtem bodů potrestány kluby Liberce, Synotu a Opavy. Tato aféra vrhla na českou ligu stín neregulérnosti a návštěvy na stadionech tomuto trend odpovídaly. Proto sezóna 2004/2005 zaznamenala nejnižší divácký zájem ve své historii a následující sezona byla 3. nejhorší.

Možná právě takovou ránu český fotbal potřeboval, aby si uvědomil, že je nutná radikální změna v celém českém fotbale. Dle mého názoru k radikální změně stále nedošlo, nicméně tato facka byla natolik silná, že aspoň v některých ohledech se situace změnila. Kluby začaly více bojovat o fanoušky, jsou vidět snahy klubů v této oblasti něco dělat, zlepšovat prostředí na stadionech a pokusit se získat ztracenou důvěru zpět.

Díky tomu můžeme vidět od sezony 2006/ 2007 opět nastoupení trendu rostoucího zájmu o fotbal a můžeme jen doufat, že tento trend bude pokračovat i nadále. Průkopníkem aktivit na poli komunikace s fanoušky a opravdu konkrétními činy ve snahách o přivábení fanoušků na stadiony byla v této sezoně Sparta Praha a i dnes je podle mého názoru v této oblasti o krok před ostatními. I proto se právě aktivitám Sparty budu věnovat v samostatné kapitole.

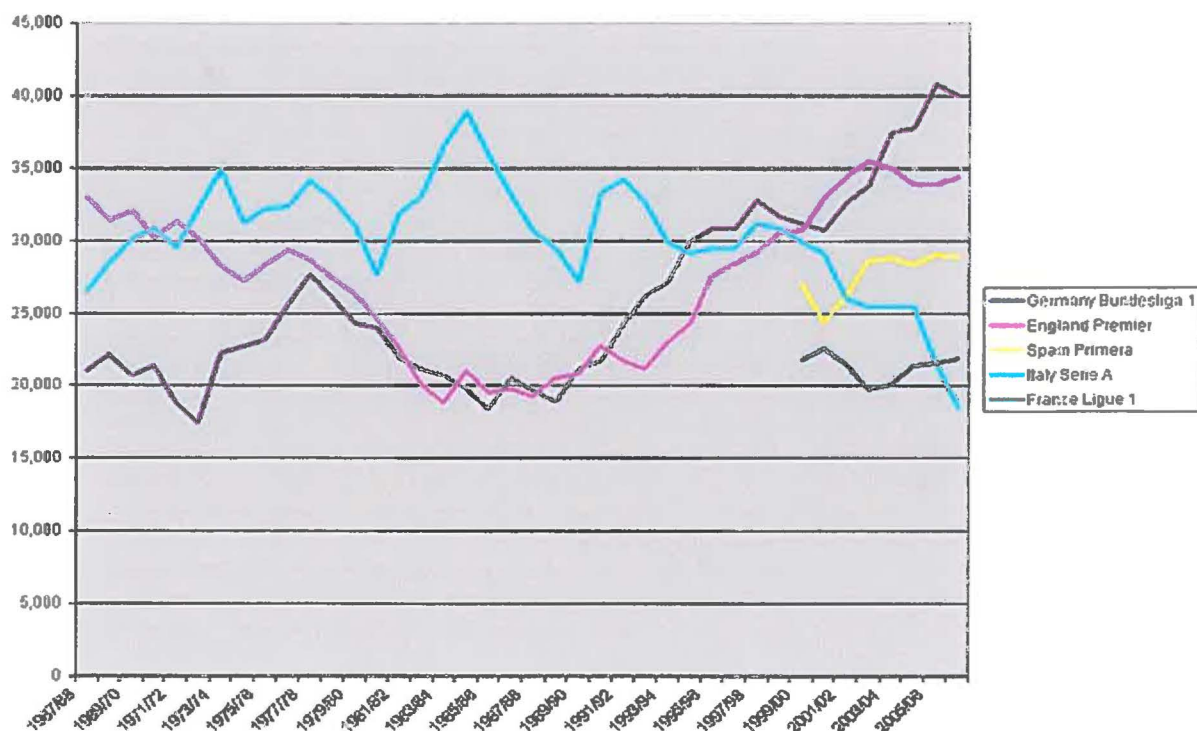
5.1.3 Statistická data návštěvnosti ve vyspělých zemích

Vyspělé západoevropské fotbalové soutěže, ale i například turecká či řecká liga, jsou co se týče ekonomické síly a návštěvnosti ještě poměrně daleko před naší soutěží. Návštěvností těžko doženeme tyto atraktivní soutěže, nicméně právě v těchto zemích by naše kluby měli hledat tu hlavní inspiraci.

Samozřejmě to není jen o tom, co kluby nabídnou divákům, jaký servis na stadionu bude divák mít či jakými aktivitami bude váben do hlediště. Hlavními aspekty jsou samozřejmě kvalita soutěže a hvězdy, které v nich působí, což jsou hlavně aspekty ekonomické. Podle mého názoru možná ještě důležitější je kultura, myšlení dané společnosti. V Řecku, Turecku, Portugalsku, Anglii, Itálii a dalších západoevropských zemích je fotbal doslova náboženstvím a celospolečenskou událostí. A proto se jejich stadiony plní pravidelně. A to je to na čem by dle mého názoru měla začít pracovat celá česká fotbalová obec.

Ačkoliv je fotbal v naší zemi nejpoblárnějším sportem, má ve společnosti poměrně negativní jméno. Je spojen s korupcí, zmanipulovanými zápasy a přeláčenými hráči. Takový názor nezměníme u starších generací, a proto by se kluby, svaz a také sdělovací prostředky měly zaměřit hlavně na mladé lidi, u kterých by tu vášně k fotbalu vzbudit mohli. Je to běh na delší trať, ale dle mého názoru nejvhodnější investice do budoucna.

Graf č. 6 : Průměrná návštěvnost ve vyspělých zemích :
(zdroj: http://www.footballeconomy.com/stats/stats_att_14.htm)



5.2. Aktivity AC Sparta Praha a.s. pro zvyšování návštěvnosti

Fotbalový klub AC Sparta Praha je dlouhodobě nejúspěšnějším fotbalovým klubem v České republice a logicky je i divácky nejatraktivnější. V posledních sezonách obsazovala společně s Baníkem Ostrava a dříve i s Brnem přední příčky v návštěvnosti na domácích utkáních.

Sparta je českým velkoklubem, jednak co se týká rozpočtu a úspěchů, ale v poslední době i v marketingových a PR aktivitách. Sparta se v posledních letech opravdu snaží zvyšovat kulturu prostředí na stadionu, snaží se komunikovat s veřejností a fanoušky a tím i zvyšovat návštěvnost na domácích utkáních.

Právě proto jsem si pro rozbor aktivit v této oblasti vybral tento pražský klub, jelikož mnoho z těchto činností a akcí by mohlo být přínosem i pro zvyšování návštěvnosti na zápasech FC Viktoria Plzeň, což je i cílem této práce. V následujících částech se tedy zaměřím především na aktivity, které by se dle mého názoru mohly využít i v podmínkách plzeňského fotbalu a mohly tak splnit účel této práce a to zvýšení průměrné návštěvnosti na domácích utkáních FC Viktoria Plzeň a.s.

5.2.1. Komunikační mix

Komunikační mix Sparty Praha má 3 základní pilíře a to reklamu, Public Relations a podporu prodeje, kdy se tyto nástroje samozřejmě navzájem doplňují. Reklamní spot v rádiu upozorňuje na speciální akci na utkání, které je určena k podpoře prodeje vstupenek.

Reklama je základem komunikačního mixu snad každého fotbalového klubu v naší republice a ne jinak je tomu i Sparty, proto se této oblasti nebudu věnovat tak důkladně jako těm dalším. Sparta Praha využívá k reklamním upoutávkám na utkání či

jiné akce 3 základní média: rádio, tisk a internet. K PR aktivitám jsou využívány tiskové zprávy, které jsou k dispozici ve speciální sekci pro novináře na internetových stránkách, a pro podporu prodeje realizuje spoustu speciálních akcí, na které se podrobněji podívám na dalších stránkách a které slavily nemalý úspěch.

Dalším účinným nástrojem je elektronická registrace fanoušků na oficiálních stránkách klubu či na stránkách projektu Sparta fandí slušně, o kterém se podrobněji zmíním v další části. Registrací fanoušek získá možnost přispívat do diskusního fóra, dostávat informace z klubu na mail, nebo účastnit zajímavých soutěží jako například Trenéře, nahlaš sestavu!, kdy fanoušci tipují před každým zápasem základní sestavu a konečný výsledek. Soutěží se o permanentky, poukázky na zboží ve fan shopu či u partnerů klubu.

Oba dva projekty mají úspěch a to: v červnu 10.000 registrovaných uživatelů na webu sparta.cz a v srpnu 13. 213 lidí přihlášených k projektu Sparta fandí slušně. Právě získané mailové adresy se dají využít k direct mailu. Kromě novinek z klubu mohou být zaslány pozvánky na zápas, nabídky permanentek a podobně.

5.2.2. Akce na podporu prodeje

Akce na podporu prodeje jsou podle mého názoru velmi efektivní součástí balíku aktivit směřujících k vysoké návštěvnosti na domácích utkáních a Sparta je v posledních letech využívá velmi hojně a úspěšně. Proto se v této části zaměřím na některé konkrétní akce, ve kterých bych dle mého názoru mohla inspiraci nalézt i Viktoria Plzeň.

Právě proti Plzni například využila Sparta akci pod názvem „Ztrojnásobte si zážitek se Spartou“. Každý, kdo navštívil páteční utkání hokejové Sparty proti Liberci, mohl svůj lístek vyměnit za vstupenku na utkání fotbalové Sparty proti Plzni. Akce

platila pro platící fanoušky a také pro majitele hokejových permanentek. Tento model by se dal velmi účinně využít také v Plzni, jelikož zde je hokej velmi populární a velmi často s fotbalem soupeří o diváky. Navíc ještě každý obdržel k lístku poukázku na plzeňské pivo, čímž se zážitek ztrojnásobil.

Další akcí mohou být lístky zdarma, kdy Sparta dává lístek zdarma například při sázce ve vybrané pobočce partnera FOTUNA na daný zápas a nebo při koupi výhodného menu v restauraci Mc Donald. V utkáních proti Příbrami v roce 2006 a v pohárovém utkání proti Spartaku Moskva byla využita možnost získat lístek zdarma při zakoupení dalších. To znamená na Příbram 1 lístek koupený + 1 zdarma proti Spartaku to bylo 2 +1, což může mít za důsledek, že fanoušek rozhodnutý jít na utkání sebou vezme kamaráda či přítelkyni a může se tak zvýšit návštěva. Opakem může ale být, že přijde stejný počet a lístky zdarma budou jen výpadkem v příjmech ze vstupného.

Kromě spolupráce s hokejovou Spartou či lístků zdarma jsou využívány akce zaměřené na konkrétní cílovou skupinu. Mimo studentů či dětí se využila i akce na přivábění žen do publika. Tato akce byla připravena pro zápas s Teplicemi z jara 2007 a jmenovala se Moje srdce na Spartě se mnou. Každý muž, pokud přišel s partnerkou dostal pro ni lístek zdarma a za odměnu získal ještě buď láhev vína zdarma k obědu ve vybraných restauracích, a nebo 15 % slevu na nákup v obchodě s oblečením Steilmann, čímž byli do akce zapojeni i partneři klubu. Možnost vstupenky pro svoji partnerku využilo 153 mužů a volného vstupu 852 žen.

Kromě akcí na podporu prodej vstupenek na konkrétní utkání využívá Sparta i akce na podporu prodeje permanentních vstupenek či na zvýšení prodeje klubových suvenýrů ve fan shopu. K tomu to účelu jsou samozřejmě využívány slevové kupony, ale jako velmi účinný nástroj se ukazuje i prodej permanentních vstupenek či suvenýru samotnými hráči či trenéry mužstva. Hráči se u prodeje prostřídají v určitých časových intervalech a fanoušci tak mají možnost si nakoupit u svého oblíbence, promluvit s ním či získat autogram a Sparta samozřejmě díky tomu zaznamenává vyšší prodeje.

Samotné permanentky se prodávají ve dvou verzích a to klasická verze a zlatá permanentka. U jednoduché verze ušetří fanoušci více než 50% oproti klasickému vstupnému, mají jistotu svého místa a slevu na pohárová utkání, 10% slevu ve fan shopu, slevy u partnerů Sparty a další výhody. Zlatá permanentka je zhruba o 70-80% procent dražší, ale znamená více výhod a to: magazín Sparta, do toho! Zdarma, 20% sleva ve fan shopu, unikátní setkání s hráči, slosování o zajímavé ceny a další. Tato opatření jsou poměrně úspěšná a tak Sparta prodává v průměru 4-5 tisíc permanentních vstupenek na sezonu.

5.2.3 Speciální sektory na stadionu

Ke zkulturnění prostředí na stadionu a zpříjemnění pobytu pro určité cílové skupiny zavedla Sparta na svém stadionu speciální sektory. Kromě speciálního sektoru pro domácí vlajkonoše, kam je vstup jen s permanentkou a pro osoby starší 15- ti let, jsou to RWE rodinná tribuna, Coca- cola teen point pro teenagery a nicorette nekuřácká tribuna. Všechny tyto sektory se povedlo vhodně spojit s partnery, kteří mají shodnou cílovou skupinu, a samozřejmě i do všech těchto sektorů se prodávají permanentní vstupenky.

Rodinný sektor je vzdálený od sektorů vlajkonošů a umožňuje velmi levné vstupné pro děti do 15 let s doprovodem dospělého. Součástí tribuny jsou i stolní fotbálky, půjčovna fandících pomůcek, fotostěna a pravidelně jsou připravovány i soutěže pro děti. Tento sektor je i ekonomicky atraktivní pro klub, jelikož rodina samozřejmě udělá větší útratu, než kdyby na fotbal dorazil sám otec, jelikož děti si také dokážou vytroucovat spoustu věcí. Rodinná tribuna slaví velký úspěch a její průměrná vytíženost je 60- 70%.

Coca- cola teen point je sektor, do kterého se za 50 korun dostanou teenagery ve věku 12-18 let a jsou zde kromě nápojů od Coca- coly také stolní fotbálky, herní konzole, hraje zde DJ a pro každý zápas jsou zde speciální vystoupení a atrakce pro tuto

věkovou kategorii. Kapacita je pro 1000 lidí a tento sektor byl v průběhu jara 2008, od kdy funguje, také velmi slušně zaplňován.

Pro novou sezonu 2008/ 2009 přichází Sparta i s novým sektorem pro nekuřáky. V dnešní době, kdy sílí tlak na ochranu nekuřáků, bude mít jistě i tento sektor dostatečný úspěch. Je jistě spousta lidí, kteří si chtějí vychutnat fotbal bez toho, aby jim soused kouřil pod nos. Toto vše by mělo být inspirací pro Viktorku hlavně do budoucna v případě výstavby nového stadionu.

5.2.4. Speciální projekty

Sparta se mimo jednorázových akcí věnuje i dlouhodobým projektům, které by v blízké budoucnosti mohli zvýšit kulturu v hledišti a které by přivábily nové fanoušky. V současné době bych zmínil především projekt pro kultivaci prostředí na stadionu „Sparta fandí slušně“ a projekt „Sparta, základ života“ zaměřený na zvýšení zájmu o Spartu u mladé generace.

Díky projektu „Sparta fandí slušně“ se fanoušci mohou aktivně zapojit do života klubu, ovlivňovat dění ve fanouškovském prostředí Sparty a být tak klubu ještě blíže. Toto hnutí slušných fotbalových fanoušků odsuzuje jakékoli nevhodné a hanobící skandování na stadionu, nebezpečné chování problémových fanoušků, zacházení s nebezpečnou pyrotechnikou či rasistické projevy. Fanoušci se mohou k tomuto hnutí registrovat na oficiálních webových stránkách projektu. Fanoušci se tak potkávají i mimo fotbalové prostředí. Sparta pro ně připravuje celou sérii happeningů, soutěží, jedinečných sportovních a kulturních akcí. Členové SFS se mohou setkat s osobnostmi společenského či politického života se spartánským srdcem, dostanou také unikátní dárky a množství souvisejících výhod.

Do tohoto projektu se zapojilo již přes 13.000 lidí a nechybí mezi nimi známé osobnosti z různých oblastí společenského života. Kromě lidí z vedení klubu,

realizačního týmu a hráčů se k projektu přihlásili i bývalí spartané Petr Čech, Libor Sionko a Jiří Janošík, herec Martin Dejdar, zpěvák Aleš Brichta, Jakub Janda, poslanec Jan Vidím a spousta dalších. Tento projekt může rozhodně zlepšit prostředí na stadionu a do budoucna přivést na stadiony celé rodiny a slušné fanoušky, které od návštěvy odrazovaly právě excesy problémových fandů. A z fotbalu se tak může stát i společenská událost jako v zahraničí. Samozřejmě jen v případě, že tento projekt bude pokračovat a přihlásí se k němu většina fanoušků.

Dalším velmi zajímavým a pro budoucnost Sparty neméně důležitým projektem je Sparta, základ života. Sparta navázala spolupráci s téměř třemi desítkami škol v Praze 6 a v Praze 7. Hráči Sparty navštěvují vybrané základní školy a debatují o fotbale i o svých zážitcích ze školních lavic. Fotbalisté se navíc zapojují i do výuky samotné, když například rozdávají písemné práce či různé ceny pro nejlepší žáky. Sparta zve děti na domácí zápasy svého týmu – do škol putují lístky, které dostanou ti nejlepší žáci.

A nejsou to jen návštěvy fotbalistů, děti například v hodinách výtvarné výchovy kreslí obrázky na téma „fotbal“, v hodinách českého jazyka dostanou zase zadání na téma „Já a fotbal“. Sparta pak po konzultaci s odborníky na dané škole vyhodnotí nejlepší práce a odmění je cenami. Myslím si, že tento projekt se může Spartě velmi vyplatit. Jak jsem uvedl v teoretické části, tak zájmy se nejvíce formují právě v mládí. Kromě zvýšení zájmu o sport či přivedení dětí k aktivnímu sportování bude je tento projekt u dětí vztah ke Spartě a může tak vychovávat budoucí věrné a pravidelné fanoušky. A právě proto si myslím, že toto je cesta, jak v budoucnu celkově zvýšit zájem o fotbal, a tímto směrem by se měly vydat i ostatní kluby včetně Viktorie Plzeň.

5.3. Možnosti zvyšování návštěvnosti na domácích utkáních FC Viktoria Plzeň a.s.

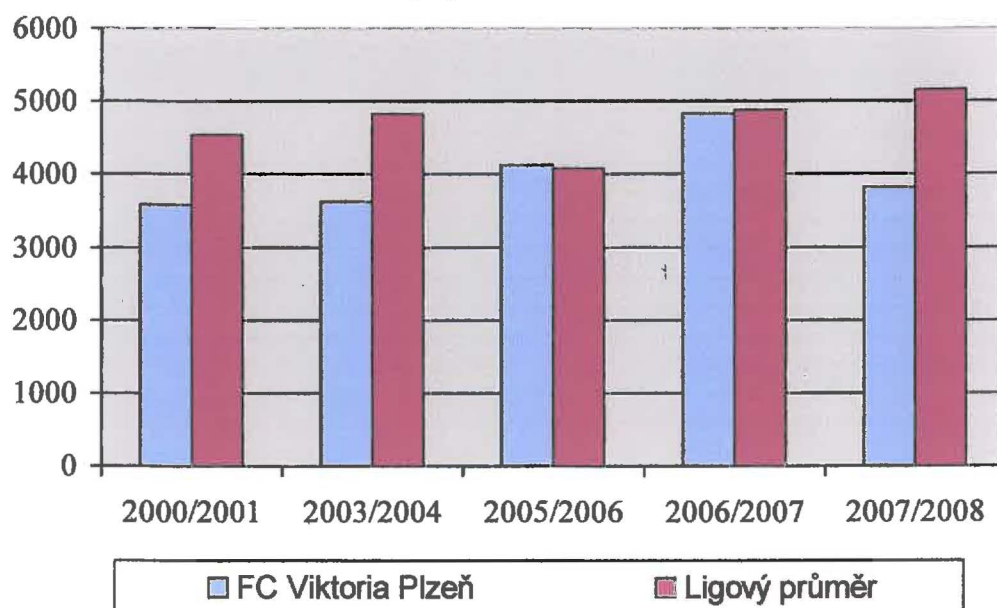
Plzeň je čtvrté největší město a fotbalový klub jediný prvoligový klub v celém západočeském kraji a právě proto zde spočívá obrovský potenciál ve zvyšování návštěvnosti na utkáních Viktorie. V neprospěch klubu hrála v posledních letech nestabilita výkonnosti a neustálé putování mezi první a druhou ligou.

Nicméně v posledních 3 letech se klub nestabilizoval jen ekonomicky avšak i po sportovní stránce a zdá se, že se natrvalo zabydluje mezi českou fotbalovou elitou. Nyní před klubem stojí několik příležitostí, jak klub posunout na vyšší úroveň a jak zvýšit návštěvnost na domácích utkáních. O tom, že lidé v Plzni na sportovní utkání dokáží chodit v hojném počtu, svědčí jednak návštěvy na hokejových utkáních v minulých letech a bezesporu také návštěvy na domácích utkáních Viktorie v 90. letech. A proto se v této části pokusím nalézt možnosti, jak zvýšit návštěvnost na domácích utkáních.

5.3.1. Statistická data návštěvnosti FC Viktoria Plzeň

Návštěvnost na domácích zápasech Viktorie v jednotlivých sezonách byla samozřejmě velmi ovlivněna sportovní výkonností, jelikož Viktoria putovala mezi první a druhou ligou. Ve druhé nejvyšší soutěži byla návštěvnost samozřejmě výrazně nižší a cílem této práce je zvyšovat návštěvnost na prvoligových utkáních Viktorie a proto ve statistikách neuvádím druholigové statistiky, jelikož by pro moji práci neměly žádnou vypovídací hodnotu.

Graf. č 7: Průměrná návštěvnost FC Viktoria Plzeň v 1.lize
 zdroj: <http://fotbal.idnes.cz/historie-fotbalove-ligy-0ws-/fotbal.asp?y=fotbal/historie.htm>



Tabulka č. 3 : Statistická data návštěvnosti na domácích utkáních FC
 Viktoria Plzeň v 1. lize

Zdroj: <http://fotbal.idnes.cz/historie-fotbalove-ligy-0ws-/fotbal.asp?y=fotbal/historie.htm>

Sezona	Celkem	Průměrně	Nejvíce	Nejméně	Umístění
2000/2001	46095	3073	6856	1562	16. místo
2003/2004	54331	3622	7425	786	16. místo
2005/2006	61766	4117	7968	2632	14. místo
2006/2007	72518	4834	7825	3037	6.místo
2007/2008	57322	3821	7887	1582	9. místo

5.3.2 Aktivity FC Viktoria Plzeň a.s. pro zvyšování návštěvnosti na domácích zápasech

FC Viktoria Plzeň je fotbalový klub a při domácích utkáních je produktem, který prodává svým příznivcům sportovní podívaná. Tento svůj produkt se tedy samozřejmě snaží propagovat, aby přitáhla do hlediště co nejvíce diváků, a využívá k tomu nástroje propagace, kterými jsou podle P. Kotlera (1998) inzerce, propagace prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. V komunikačním mixu klub z těchto nástrojů zatím nevyužívá jen osobní prodej a přímý marketing, což jsou dle mého názoru oblasti, které by se do budoucna součástí stát mohly.

První součástí komunikačního mixu je samozřejmě reklama, inzerce. Viktorka využívá k pozvánkám na utkání a k propagaci dalších akcí upoutávky v rádiích, novinách, na vlastních internetových stránkách a dalších nosičích umístěných v centru města.

Vždy v nejbližších dnech před utkáním nebo před speciální akcí běží upoutávací spoty na místních rádiích FM Plus, Kiss Proton, Frekvence 1, Evropa 2, Rádio Šumava, Český rozhlas Plzeň a Rádio Blaník a v týdnu před utkáním se třikrát objeví inzerce v Plzeňském deníku a jeho dalších regionálních vydáních. Jak v rámci Plzeňského deníku, tak s některými rádií je navázána partnerská spolupráce.

Dále využívá k propagaci Viktoria svůj billboard, který je umístěn nedaleko stadionu, přímo v centru města u jedné z hlavních komunikací v Plzni a na kterém kromě upoutávek na domácí utkání informuje o dalších akcích, úspěších či děkuje svým příznivcům. Po Plzni také jezdí speciální fotbalová tramvaj Gambrinus, kde je i interiér vytvořen ve fotbalovém duchu a nachází se zde i program domácích utkání Viktorie. Kromě této tramvaje jezdí po Plzni ještě jedna, která je celá zvenku vyzdobena v barvách Viktorky a na jejích stranách je vždy informace o nejbližším domácím utkání. Reklamní spoty má Viktorka také na velké elektronické obrazovce na jedné z nejméně frekventovaných křižovatek v Plzni.

Druhým pilířem komunikačního mixu FC Viktoria Plzeň jsou akce na podporu prodeje jak permanentních vstupenek, tak hlavně vstupenek na jednotlivá utkání. V minulosti se Viktoria v této oblasti příliš neangažovala, což podle mého názoru mělo za výsledek poměrně nízká čísla návštěvnosti. V předloňské sezoně se ovšem povedla akce, kdy na každé utkání měli vstup zdarma lidé s trvalým pobytem v určitém okrese. Na každé utkání byl vybrán jeden okres a tato akce poměrně slavila úspěch. V současné době se podporuje především prodej vstupenek v předprodeji. Při vyšších návštěvách mívali diváci vždy problémy s velkými frontami u pokladen, jelikož jich bylo málo, lidé chodili na poslední chvíli a absolutně nevyužívali možnosti zakoupit si vstupenku v předprodeji. Proto je v sezoně 2008/ 2009 novinkou jednak zvýšení počtu pokladen, předprodejních míst a hlavně také 10 % sleva u vstupenek zakoupených právě v předprodeji. Právě tato akce vedla k poměrně výraznému nárůstu využití předprodeje. Kromě zlevněných lístků v předprodeji je zde možnost pro fanoušky Viktorie získat lístky za zvýhodněnou cenu také při koupi již zmiňovaného Plzeňského deníku, kde je ve vybrané dny 20 % slevový kupon na vstupenku na utkání Viktoria.

Fanoušci mohou kromě zlevněných vstupenek získat lístek také úplně zdarma. Před zápasem jsou u pokladen a za turnikety malé branky s otvory, do kterých se lidé třepí a pokud uspějí, dostanou u pokladen voucher na aktuální utkání a za turnikety na utkání příští. Dále pak o přestávce vždy hrají proti sobě na hřišti přípravky z 2 vybraných měst z regionu a tyto kluby dostanou k dispozici každý 50 lístků zdarma. Zdarma mají nově také vstup ženy a děti do 15 let, což je podle mého názoru velmi dobrý tah. Co se týče permanentek, tak klub po 2 domácích utkáních snižuje jejich cenu, nicméně jak uvedu v dalších částech, tak prodej permanentek je ve Viktorce podle mého názoru trochu zanedbáván.

5.3.3. PR aktivity FC Viktoria Plzeň

Ačkoliv Viktoria Plzeň nemá specializované oddělení ani pracovníka PR a komunikace snaží se této oblasti členové managementu věnovat. PR vzniklo z anglického slova public relations, což se překládá jako vztahy s veřejností. V. Svoboda (2006) dále definuje PR jako sociálně komunikační aktivitu v širším kontextu.

Základní oblastí, které se v minulosti i v současnosti klub věnuje je oblast charity. Klub dlouhodobě spolupracuje s dětským domovem Domino, kam pravidelně hráči chodí na besedy, pořádají pro ně vánoční a mikulášskou nadílku a další akce a podobné akce pořádá vedení klubu spolu s hráči také na dětském oddělení Fakultní nemocnice v Plzni.

Kromě charity se klub také snaží prezentovat své jméno při různých společenských a kulturních akcích. Je to podpora a prezentace na různých plesech, u stadionu se promítaly zápasy Mistrovství Evropy, klub se také prezentuje na akcích plzeňského pivovaru, jako jsou Gambrinus den a hojně navštěvovaný Pilsner Fest. Poslední akcí, jejíž byl klub FC Viktoria Plzeň partnerem, byl hudební festival Czech Rock Block, který se konal ve stejný den jako první domácí utkání s Žižkovem. Fanoušci mohli stihnout za velmi výhodnou cenu obě akce a měli k tomu zřízenou i speciální autobusovou linku.

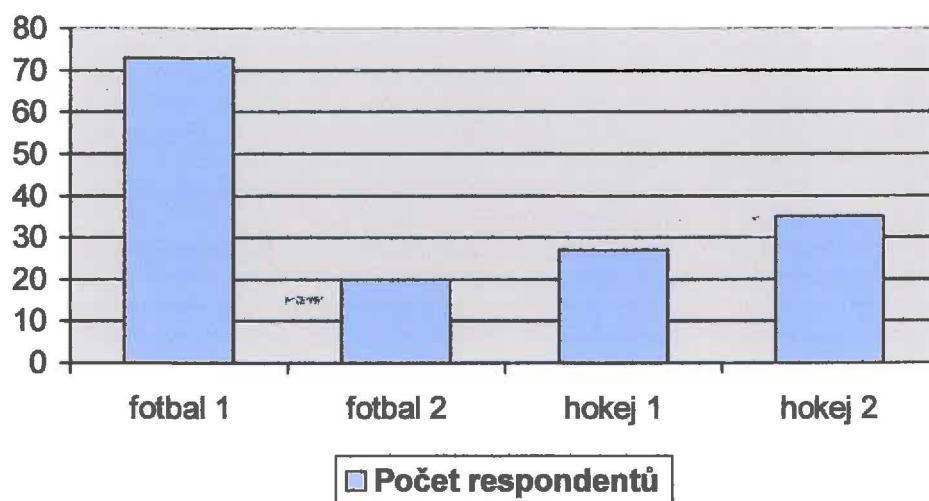
V současné době připravuje management klubu velmi zajímavý projekt, který by měl v Plzni zvýšit povědomí o klubu. Projekt by měl mít název „P Fans Plzeňáci sobě“ a bude zaměřen na dvě základní skupiny: jedna část na dospělé a jedna na děti. Projekt by měl mít vlastní internetové stránky a v případě kladné odezvy by se postupně rozšiřoval. Pro dospělé bude pro začátek vybráno několik partnerských restaurací, ve kterých budou pivní tácky Viktorky, lístky za útratu s pozvánkou na nejbližší domácí zápas a další vybavení a doplňky s tematikou fotbalu a Viktorky. V rámci skupiny dětí bude navázána spolupráce s vybranými základními školami, kde se děti budou věnovat různé tvorbě různých předmětů například pro dětský domov Dominu, členové Viktorie budou chodit na besedy, pořádát sportovní dny, různé závody a soutěže. I zde v případě kladné odezvy bude počet partnerských škol navyšován.

5.4. Vyhodnocení dotazníků:

Výběr způsobu vyhodnocení každé otázky jsem prováděl individuálně pro každou otázku tak, aby výsledné hodnoty naplňovaly cíle dotazníku a měly co největší vypovídací hodnotu.

Otázka č. 1 : Které z následujících plzeňských sportovních událostí nejraději navštěvujete? (možnost uvést 2 sporty s určením pořadí oblíbenosti: 1 = oblíbenější, 2 = méně oblíbený)

Graf č. 8: Oblíbenost návštěvy sportovního utkání dle priority

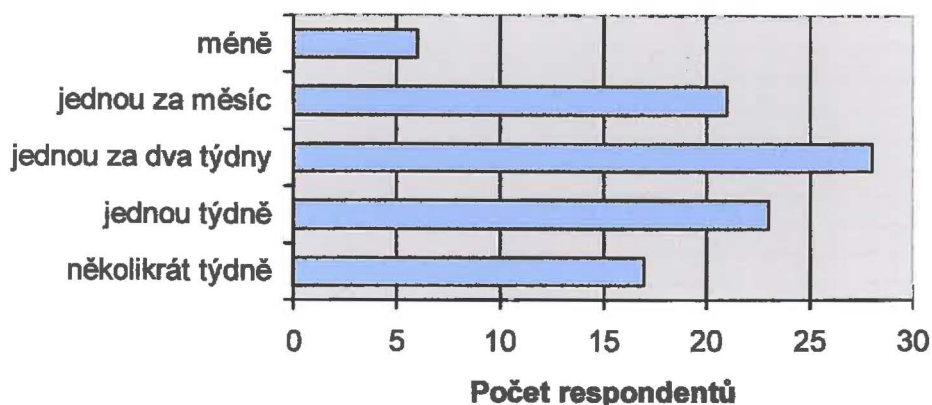


U této otázky byla možnost uvést 1 nebo 2 sporty a v případě výběru 2 sportů zvolení priority i jednoho z nich. Jelikož fotbal a hokej jsou v Plzni dlouhodobě nejnavštěvovanější sporty, tak podle toho dopadl i výsledek první otázky. Jelikož byl průzkum prováděn na fotbalovém utkání, tak nejvíce byl uváděn fotbal s prioritou jedna. Nicméně cílem této otázky bylo, zjistit kolik fanoušků Viktorie rádo navštěvuje i hokejová utkání z důvodu možné spolupráce s hokejovým klubem. Hokejové utkání dostalo před fotbalem přednost ve 27 případech a 35 krát bylo uvedeno jako druhá událost, kterou rádi navštěvují, což je poměrně silné zastoupení. Právě z tohoto důvodu si myslím, že by mohlo být zajímavé fanoušků nárazově nabídnout určité cenově

zvýhodněné spojení vstupenky na fotbal i na hokej, čímž by se mohl vymazat boj o fanoušky.

Otázka č. 2: Jak často navštěvujete sportovní akce?

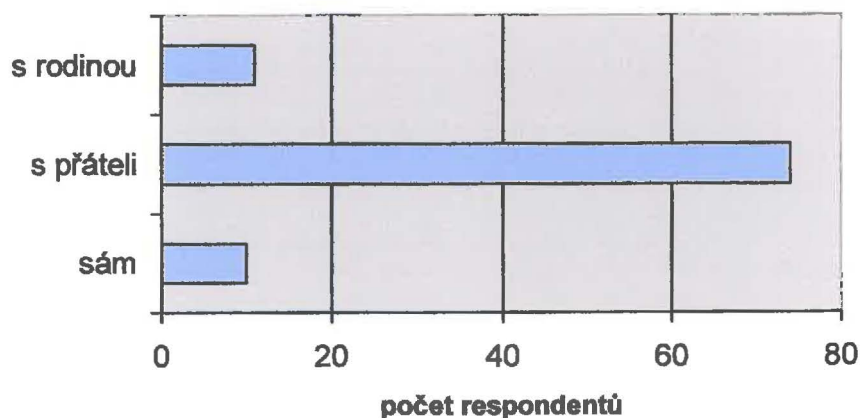
Graf č. 8: Jak často diváci navštěvují sportovní akce



Cílem této otázky bylo zjistit pravidelnost zájmu o sport a sportovní podívanou z důvodu možnosti získání pravidelných diváků. 89 z 95 respondentů uvedlo, že alespoň jednou do měsíce navštíví sportovní akci a více než dvě třetiny respondentů navštěvuje sportovní akce alespoň jednou za 2 týdny, což je interval domácích utkání Viktorie. Bavíme se zde sice obecně o sportovních akcích a ne jen o fotbale, nicméně tyto více jak dvě třetiny představují obrovský potenciál pravidelných fanoušků, a toho by se vedení klubu mělo snažit využít.

Otázka č. 3 : Nejraději navštěvuji sportovní akce:

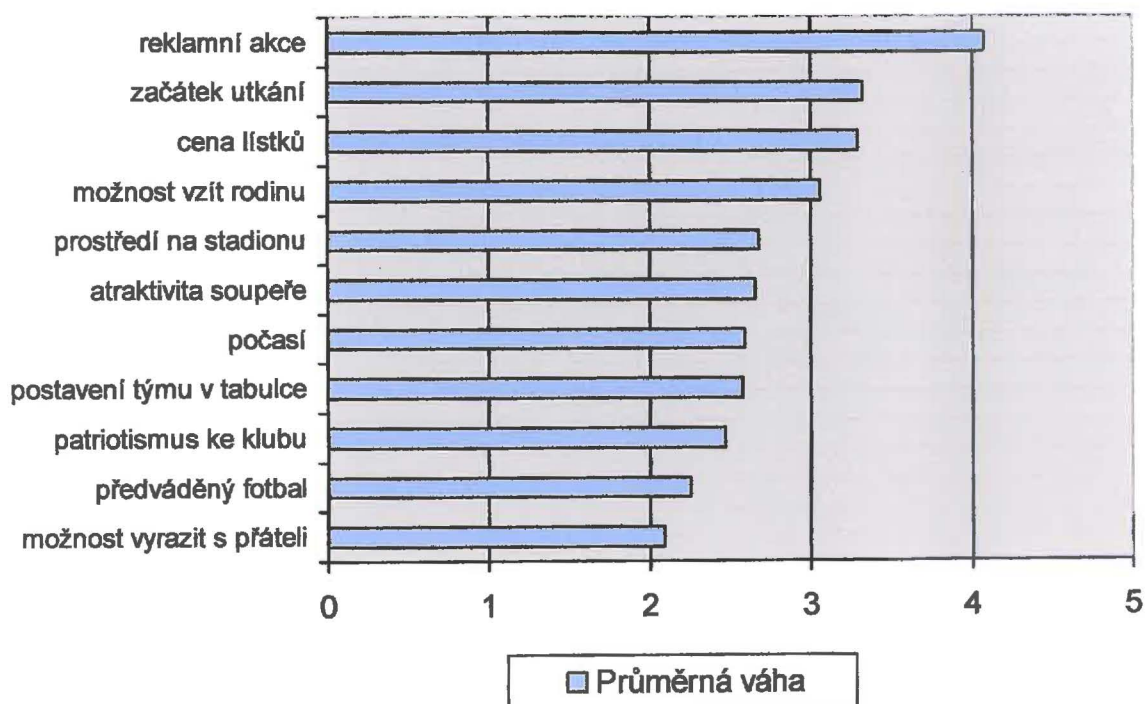
Graf č. 10: Nejraději navštěvuji sportovní akce



Tato otázka jen potvrzuje tezi z teoretické části, kde jsem uvedl, že sportovní podívanou vnímáme jak určitý druh společenské zábavy. Fanoušek chce být se svými přáteli být mezi ostatními fanoušky a chce s nimi sdílet své prožitky ze sportovní podívané. Proto 74 z 95 dotazovaných uvedlo, že nejraději chodí na sportovní akce s přáteli. Zde by se podle mého názoru dalo využít například množstevních slev při koupi vstupenek. Ať již za určitý počet vstupenek jedna zdarma či proporcionální snižování cen vstupenek podle množství koupených. Samozřejmě s určitým limitem proti zneužití třeba překupníky. Tak budou fanoušci mezi svými přáteli dělat reklamu klubu sami a budou zvat své přátele na fotbal, aby třeba ušetřili na vstupence.

Otázka č. 4 : Přiřaďte jednotlivým faktorům důležitost při Vašem rozhodování o návštěvě fotbalového utkání (1-největší váha, 5- nejmenší):

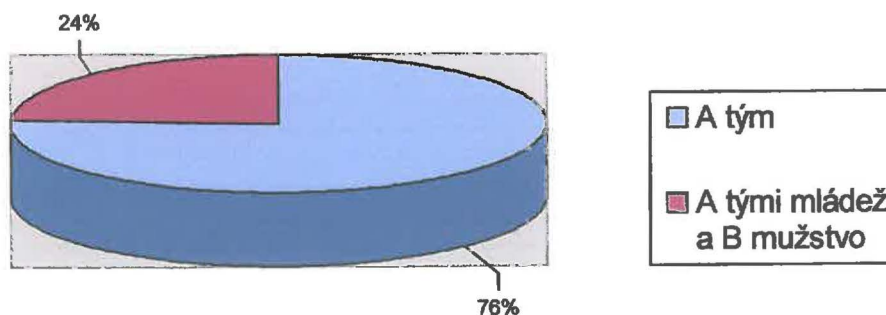
Graf č. 11: Váha faktorů ovlivňujících návštěvnost



U této otázky jsem zvolil subjektivní hodnocení váhy každého jednotlivého faktoru na škále 1-5, aby si každý mohl určitě přesně, co ho nejvíce přesvědčí k návštěvě utkání. Výsledky jsem záměrně seřadil vzestupně a faktory rovnou uspořádal podle jejich důležitosti pro fanoušky Viktorie. Největší váhu získala možnost vyrazit s přáteli, k čemuž jsem se vyjádřil již v předchozí otázce. Podle mého názoru výsledky vystihují myšlení fotbalového fanouška dostatečně. Jen si myslím, že je zkreslený výsledek důležitosti reklamních akcí, které dle mého názoru fanoušek vnímá aniž by si to plně uvědomoval.

Otázka č. 5: V klubu FC Viktoria Plzeň, a.s. navštěvuji zápasy následujících týmů:

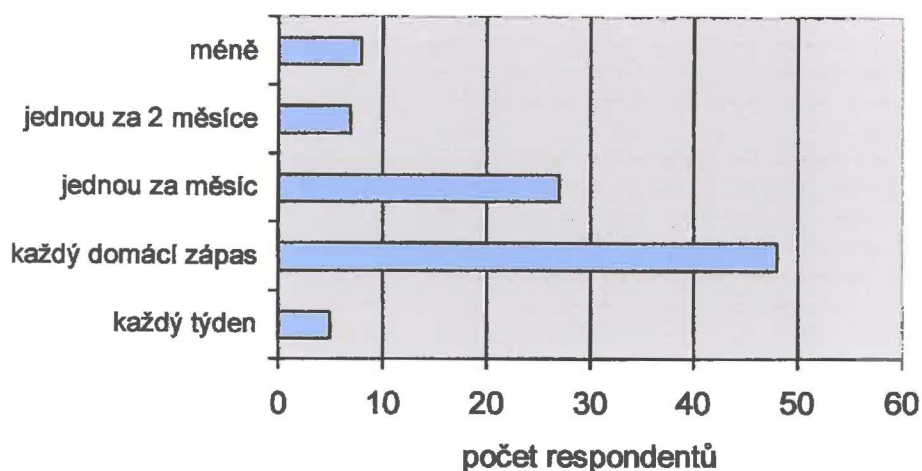
Graf č 12: Diváci navštěvuji



Téměř čtvrtina diváků odpověděla, že občas zavítá i na utkání rezervy či nějakého mládežnického výběru. Zde by podle mého názoru stálo za úvahu zvýhodnit cenově fanoušky, kteří navštěvuji i ostatní mužstva. Což by mohlo zvýšit návštěvnost na utkáních rezervy či dorostu.

Otázka č. 6: Zápasy A mužstva FC Viktorie Plzeň, a.s. navštěvuji:

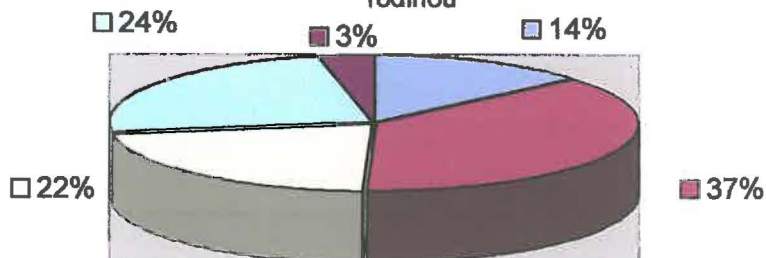
Graf č. 13: Zápasy FC Viktoria Plzeň navštěvuji



Zhruba polovina dotazovaných uvedla, že navštěvuje každý domácí zápas. Takto vysoké číslo však může být dáno faktem, že obě dvě utkání byla s průměrnými soupeři, takže se zde výrazně snížil faktor náhodných diváků, kteří se přijdou třeba jen podívat na atraktivního soupeře. Nicméně by tento výsledek měl být impulsem pro větší podporu prodeje permanentních vstupenek, jelikož je zde vidět, že nemalý počet diváků chodí pravidelně. Například u permanentních vstupenek bych opět využil faktu, že diváci nejraději chodí na sportovní utkání s přáteli. Tudíž bych doporučil zvážit i u prodeje permanentních vstupenek určitý druh množstevních slev, čímž by se mohl zvýšit prodej.

Otázka č. 7 : FC Viktoria Plzeň, a.s. poskytuje dobré zázemí, když navštívím zápas se svou rodinou:

Graf č. 14: FC Viktoria poskytuje zázemí pro návštěvu s celou rodinou

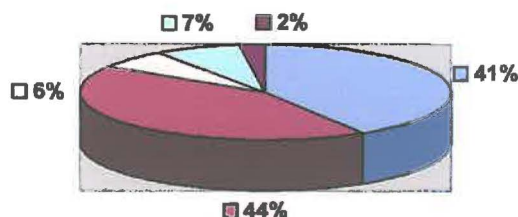


□ zcela souhlasím: 13,7 %	■ souhlasím: 36,8 %
□ nevím: 22,1 %	□ nesouhlasím: 24,2%
■ zcela nesouhlasím: 3,2 %	

Výsledky této otázky dopadli celkem příznivě. Když bychom vypustili 22,1 %, kteří nebyli schopni odpovědět, ať již z důvodu, že ještě svojí rodinu nemají nebo jednoduše nevěděli, tak větší část odpověděla, že Viktoria poskytuje dobré zázemí pro návštěvu s celou rodinou. Podle mého názoru je to hodně tím, že v Plzni je poměrně umírněné publikum a výtržnosti na stadionu jsou jen výjimečné. Nicméně i zde je obrovská příležitost hlavně s výhledem výstavby nového stadionu v Plzni, kde by se dalo s touto skupinou s obrovským potenciálem velmi dobře pracovat. Inspirací může být například již zmiňovaná RWE rodinná tribuna na stadionu AC Sparta Praha.

Otázka č. 8: Všechny typy vstupenek na zápasy FC Viktoria Plzeň, a.s. jsou cenově dostupné:

Graf č. 15: Vstupenky jsou cenově dostupné

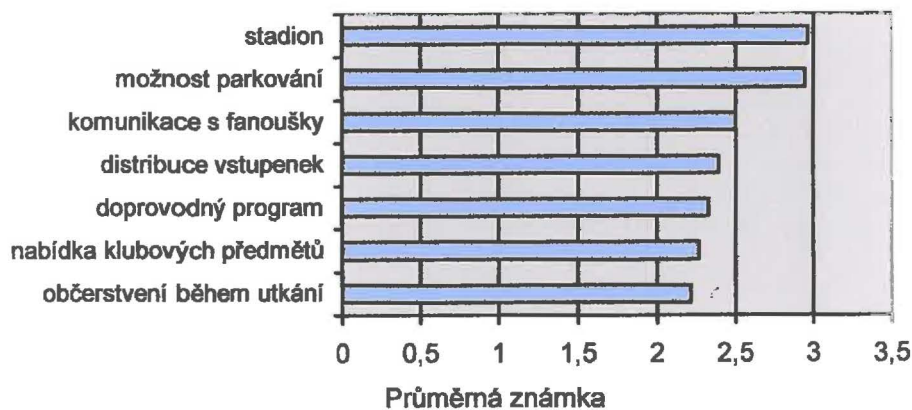


zcela souhlasím: 41%	souhlasím: 43%	nevím: 6,3 %
nesouhlasím: 7,4 %	zcela nesouhlasím: 2,3 %	

Výsledky průzkumu ohledně cenové dostupnosti vyzněly jednoznačně pro současnou výši cen vstupenek, které je možno koupit za 50 Kč na nekrytou tribunu a za 80 či 100 Kč na hlavní tribunu. Spokojenost s cenami potvrzuje i výsledky otázky č. 4, kde cena lístků měla u respondentů 3. nejvyšší váhu při rozhodování o návštěvě utkání. Cena ovšem může výborným marketingovým nástrojem v případě různých slevových akcí a podobně. Cenové zvýhodnění může být konečným pomyslným jazýčkem na vahách u diváků, kteří se rozhodují, zda vyrazit nebo nevyrazit na fotbal.

Otázka č. 9: Oznámkujte jako ve škole každou oblast u FC Viktoria Plzeň a.s. (1-5 1 = jsem spokojen, 5 = hrubě nespokojen):

Graf č. 16: Hodnocení jednotlivých oblastí



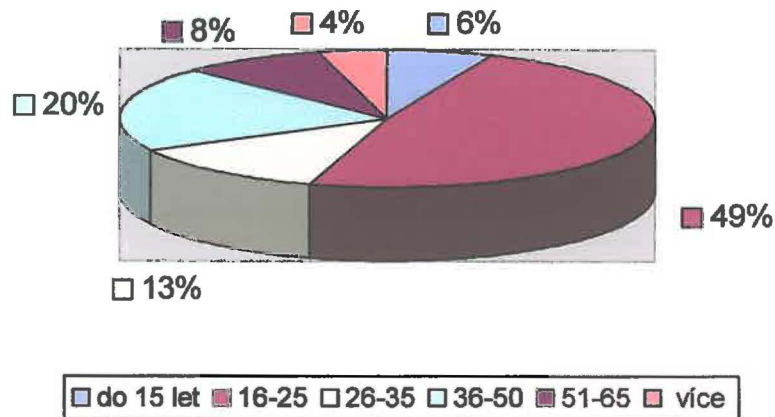
Cílem otázky číslo 9 bylo zjištění v jakých oblastech má FC Viktoria Plzeň největší rezervy. Bez překvapení jsou poslední 2 místa, která souvisejí s největší plzeňskou bolestí, a to místním nevyhovujícím stadionem. S tím samozřejmě souvisí i možnost parkování, jelikož stadion se nachází v blízkosti centra města. V Plzni se již velmi reálně uvažuje o výstavbě nového stadionu a tak by tyto slabiny mohli být ve výhledu několika let odstraněny. Podle mého názoru by nový stadion měl být pro Viktorii prioritou číslo jedna a jsem přesvědčen, že by znamenal výrazné zvýšení návštěvnosti, což potvrzuje i tento průzkum.

To na čem by vedení klubu mohlo zapracovat ještě před výstavbou stadionu je rozhodně komunikace s fanoušky, která od fanoušků nedostala zrovna lichotivé ohodnocení. Myslím, že Viktorii hodně chybí vytvoření oficiálního fan clubu, jehož členové by měli výrazné výhody jak ve fan shopu, při koupi vstupenek, přístupu na web a v dalších ohledech. Fan club by se mohl stát hlavní prostředníkem komunikace s fanoušky. Jeho členové a hlavně vedení by měli bližší přístup a vliv na dění v klubu. Měli by se samozřejmě také řádně registrovat, čímž by klub získal možnost s nimi komunikovat i prostřednictvím mailu a podobně. Členstvím ve fan clubu by fanoušci navíc mohli vyjádřit svoji příslušnost ke klubu.

Jediné co mě na výsledcích zaráží je nejlepší hodnocení občerstvení při zápasech, jelikož jako častý návštěvník domácích utkání, slýchávám stížnost na dlouhé fronty. To samé je s frontami u pokladen na lístky v případě vyšších návštěv, ale v tomto ohledu vedení již pracuje alespoň na částečném zlepšení a zvyšuje počet pokladen i stánků s občerstvením. Nabídka klubových předmětů a doplňkový program dopadli relativně dobře a nemyslím si, že v českém prostředí jsou to oblasti, které by výrazněji ovlivňovali návštěvnost na utkáních.

Otázka č. 10: Jaký je Váš věk?

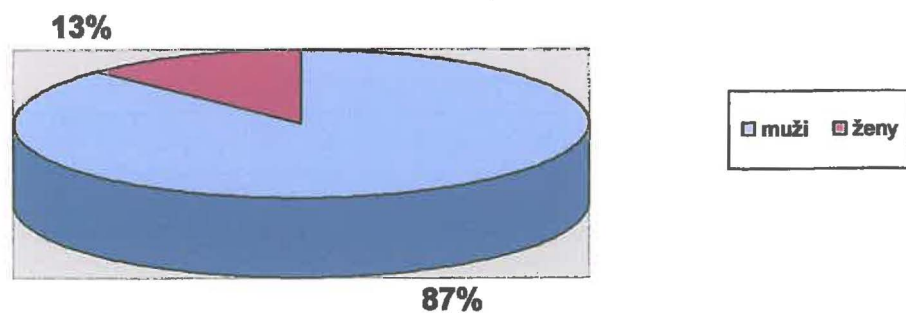
Graf č. 17: Věková struktura respondentů



Věková struktura respondentů podle mého názoru může i nemusí odpovídat struktuře obecnstva na zápasech Viktorie, jelikož může být subjektivně zkreslená výběrem respondentů. Proto z toho nebudu vyvozovat žádné závěry, tento výsledek pouze poslouží k dalším odpovědím a k představě o struktuře věku respondentů, kdy téměř polovina dotazovaných byla ve věku 16- 25, což mohlo zkreslit odpovědi týkajících se návštěv utkání s rodinou či výsledky otázky č. 12 o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Otázka č. 11: Jaké je vaše pohlaví?

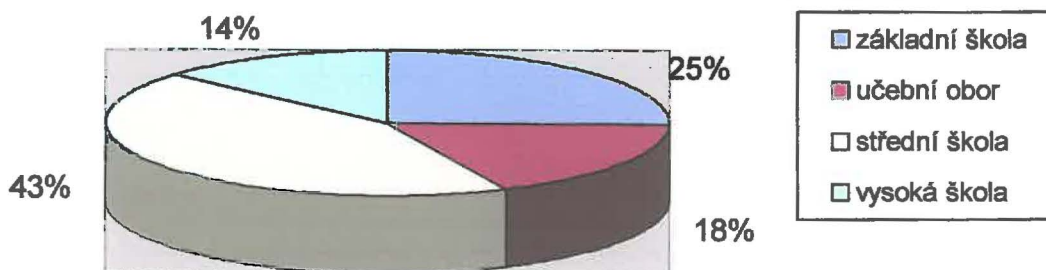
Graf č. 18: Pohlaví respondentů



Struktura respondentů zhruba odpovídá i složení publika na fotbalových utkáních, kdy převládá drtivá většina mužů. Nicméně i ve Viktorii se snaží přitáhnout více žen do publika a v současné době mají kromě dětí i ženy vstup na utkání Viktorie zdarma.

Otázka č. 12: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

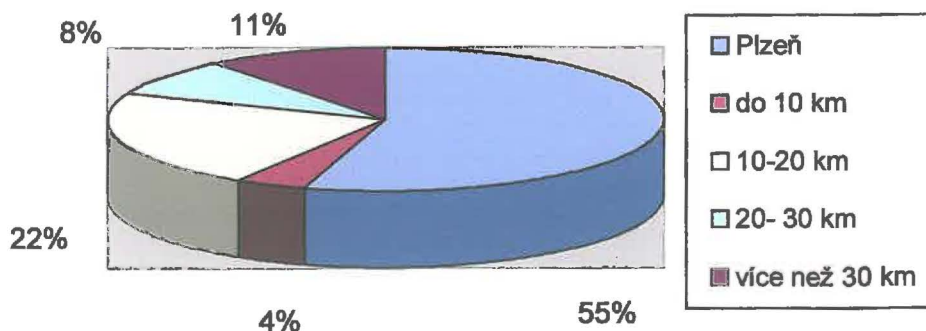
Graf č. 19: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Jak jsem již uvedl u vyhodnocení předchozí otázky, tak nejvyšší dosažené vzdělání může být zde zkruseno tím, že více než polovina respondentů byla ve věku do 26 let, tedy věku, kdy ještě mohou studovat. I proto je tak vysoké procento respondentů pouze s ukončenou základní školou. I tak ale mají jednoznačnou převahu lidé se středoškolským vzděláním, a je tak více než pravděpodobné, že i tato skupina bude nejpočetnější ve fotbalových hledištích.

Otázka č. 13: Odkud dojíždíte na domácí utkání FC Viktoria Plzeň?

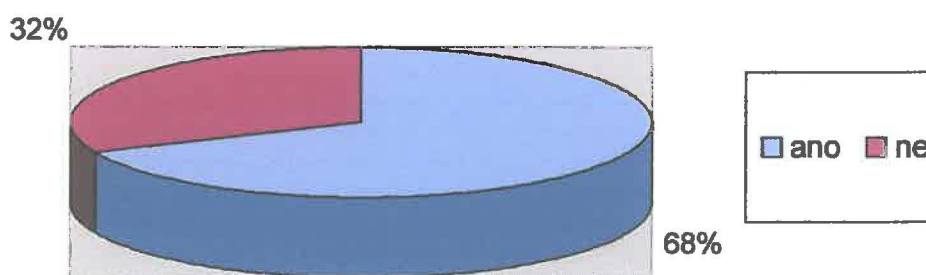
Graf č. 20: Odkud dojíždíte na utkání Viktorie



Přesně 55% respondentů jsou přímo z Plzně, tudíž i s ohledem na budoucí výstavbu stadionu bude potřeba dobré dostupnosti MHD. Nicméně téměř polovina fanoušků dojíždí na utkání z okolí Plzně, s čímž souvisí samozřejmě dostatek parkovacích míst a také otázky, zda-li a jak podpořit dopravu lidí z okolí. Tak jak to udělala Sparta Praha, tak i Viktoria by mohla uzavřít spolupráci s Českými drahami či autobusovými dopravci, aby podpořila či zvýhodnila určité linky, které by mohli dovést fanoušky z okolí na utkání. Například pokud by divák lístkem doložil, že na utkání cestoval veřejnou dopravou, dostal by cenově zvýhodněnou vstupenku, nebo naopak při zakoupení vstupenky v předprodeji by vstupenka sloužila jako jízdenka MHD a sleva na vlakovou či autobusovou jízdenku v den utkání, což by mohlo podpořit předprodej vstupenek.

Otázka č. 14: Jste ochotni si připlatit za vstupenku na utkání proti atraktivním soupeřům (Sparta, Slavia, Ostrava):

Graf č. 21: Jste ochotni si připlatit za atraktivní utkání

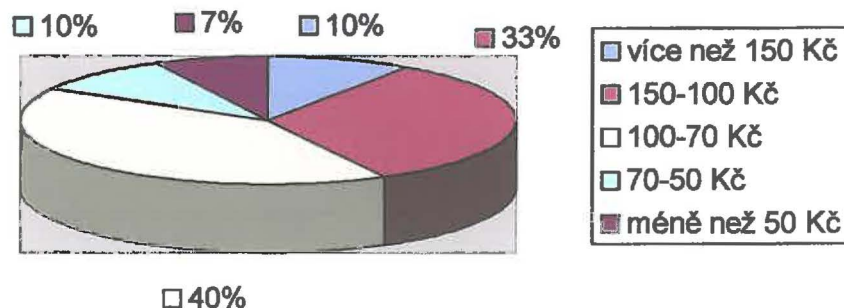


Zde se již při třetí otázce potvrzuje, že cena není až tak důležitým faktorem, ale rozhodující pro diváky je kvalita a atraktivnost potenciálního zážitku.

Z odpovědí je vidět, že je zde prostor pro dražší vstupenky na nejatraktivnější soupeře a tím vyšší příjmy klubové pokladny, nicméně je potřeba také zvážit, zda-li by tyto zvýšené příjmy stály za zhoršené vnímání klubu mezi fanoušky. Fanoušek by si jistě nakonec připlatil a přišel by, ale obávám se, že spoustu lidí by toto jednorázové zdražení minimálně rozladilo.

Otázka č. 15: Kolik jste ochoten (na) nejvýše zaplatit za lístek na průměrný ligový zápas?

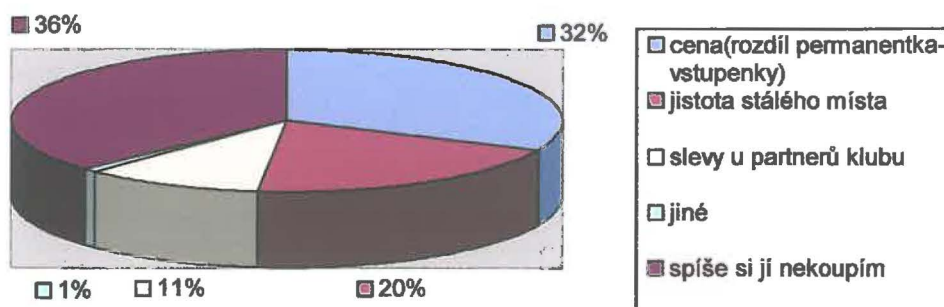
Graf č. 22: Kolik jste ochotni zaplatit za běžný ligový zápas



Výsledky otázky č. 15 ukazují, že cenová politika vstupenek je nastavena optimálně a je zde i prostor pro mírné zvýšení cen, jelikož ochotu zaplatit za ligové utkání v rozmezí 100-150 Kč vyjádřila zhruba třetina dotázaných. Právě zde může být prostor pro atraktivní duely nebo do budoucna pro zvýšení vstupného na nový stadion při zohlednění růstu kupní síly obyvatelstva.

Otázka č. 16: Co je pro Vás nejdůležitější při koupi permanentní vstupenky?

Graf č. 23: Faktory ovlivňující koupi permanentní vstupenky



Nejčastěji respondenti uvedli, že si permanentní vstupenku spíše nekoupí, což potvrzuje trend poměrně nízkých prodejů těchto vstupenek v Plzni. Samozřejmě výrazně ovlivňují prodejnost permanentek sportovní faktory jako kvalita hry, posily a ambice týmu, nicméně jednoznačně nejvýraznějším faktorem ovlivňující rozhodnutí o koupi je cenový rozdíl permanentní vstupenky oproti pravidelnému vstupnému.

Zde si myslím, že je ještě v případě Viktorie určitý prostor. Jak jsem již v této práci zmiňoval, tak fanoušci Sparty Praha ušetří při koupi základní permanentky více jak 50 % oproti pravidelnému vstupnému, kdežto v Plzni se tento rozdíl pohybuje při cenách 600 Kč, 1000 Kč, 1200 Kč okolo 20 % úspory. Právě proto si myslím, že by Plzeň mohla jít s cenou rozhodně ještě níž a hlavně by měla jít důrazněji zatím, aby se permanentek prodalo mnohem více, jelikož například plzeňský hokejový klub je schopen prodat až tři tisíce permanentek oproti zhruba tisícovce u fotbalového klubu. Zajímavé zde může být i využití podpory prodeje prostřednictvím zapojení hráčů přímo na prodejních místech, jak jsem již uváděl na příkladu Sparty. Další věc, která mi zde chybí, je možnost využití určitých slev u partnerů klubu. Jistota stálého místa by měla být samozřejmostí.

Otázka č. 17: Co se Vám poslední dobou na klubu FC Viktoria Plzeň, a.s. nejvíce líbí?

Poslední dvě otázky jsem ponechal volné, aby se fanoušci mohli libovolně rozhodnout, co se jim na Viktorce líbí a co nelíbí. Tyto otázky jsem do dotazníku vložil i proto, aby se případně fanoušci mohli vyjádřit i k věcem, které třeba v dotazníku chyběly. Někteří tuto možnost využili, jiní ne.

Jednoznačně nejčastěji se v odpovědích respondentů objevilo, že se jim na klubu líbí práce s mládeží a zapracovávání mladých hráčů do kádru. Je vidět, že práce s mládeží je v Plzni opravdu na vysoké úrovni a klub toho měl rozhodně využívat i nadále, jelikož je vidět, že fanoušci tento trend oceňují. Před čtyřmi obsadili starší dorostenci 2. místo v celostátní lize a letos tuto soutěž dokonce vyhráli. Takže potenciál využití mladých hráčů je zde obrovský. Další odpovědi již neměli takovou četnost. Respondentům se dále líbila myšlenka výstavby nového stadionu, zavedení číslování

vstupenek a sedadel, trávnick na hrací ploše, dostupnost vstupenek či fakt, že se Viktorka již několik sezon po sobě udržela v první lize.

Otázka č. 18: Co se Vám poslední dobou na klubu FC Viktoria Plzeň, a.s. nelíbí?

Kladné hodnocení se sice čte hezky, nicméně asi větší vypovídací hodnotu pro klub mají odpovědi upozorňující na oblasti, ve kterých by se Viktorka měla zlepšit. Zde se u odpovědí nejčastěji objevovaly dvě oblasti a to předváděná hra mužstva a hned za hrou skončil nevyhovující stadion ve Štruncových sadech. První z oblastí je věcí hlavně hráčů a realizačního týmu, ale problematika stadionu je jednoznačně v kompetencích vedení klubu a jak jsem již uvedl, tak by právě výstavba nového ryze fotbalového stadionu měla být prioritou klubu. V teoretické části jsem uváděl stadion a jeho umístění jako jeden z klíčových faktorů ovlivňující návštěvnost na sportovních utkáních, což potvrzuje příklad Slavie Praha, která po přemístění z tradičního Edenu na neoblíbený Strahov měla velmi nízkou průměrnou návštěvnost, ačkoliv se pravidelně prala o nejvyšší příčky. Nyní se vrátila do zbrusu nového Edenu a na zápas s Jabloncem bylo vyprodáno a na průměrnou Příbram přišlo přes 13.000 fanoušků. To samé se stalo i v Brně, kde po opuštění Lužánkek mají problém aspoň jednou za sezonu vyprodat osmitisícový stadion, který je většinou zaplněn jen z poloviny. Jsem tedy více než přesvědčen, že v případě výstavby nového stadionu by se návštěvnost zvýšila velmi výrazně. Ve Štruncových sadech je největším problémem atletická dráha a velká vzdálenost diváků od hřiště, což je nedokáže pořádně vtáhnout do hry a tomu odpovídá i komorní atmosféra, která panuje na domácích utkáních Viktorky. Tím podle mého názoru mužstvo přijde i o několik bodů v sezoně.

Dalším poměrně často zmiňovaným negativem byl v minulých letech pravidelný výprodej hráčů. Kromě stadionu vadí fanouškům i věci se stadionem spojené jako fronty u pokladen, občerstvení a špatné parkování. Jen u některých jedinců se pak objevily stížnosti na málo akcí pro fanoušky, protekci v mládežnických výběrech, na funkcionáře klubu či nedostatečnou kontrolu zákazu kouření na hlavní tribuně. Tudíž i

toto jsou věci, které stojí za snahu o nápravu a mohli by vést k větší spokojenosti fanoušků plzeňského fotbalu.

5.5. SWOT analýza

K vyhodnocení situace v FC Viktoria Plzeň jsem využil SWOT analýzu, kterou J. Westwood (1999) definuje jako klíčovou metodu při situační analýze, která charakterizuje síly a slabiny ve vztahu k našim příležitostem a ohrožení na trhu.

Analýzu jsem aplikoval hlavně s ohledem na zkoumanou problematiku zvyšování návštěvnosti. Při vyhodnocení jsem vycházel z výsledků z předchozích stránek, což znamená z rozborů aktivit FC Viktoria Plzeň a AC Sparta Praha a z výsledků dotazníků. Z rozhovorů a statistických podkladů lze vyvodit následující:

Silné stránky:

- **Ekonomická stabilita klubu-** klub se v posledních letech i díky dobrým sportovním výsledkům ekonomicky stabilizoval a každoročně i navyšuje svůj rozpočet. Viktorii se podařilo získat silné partnery a klub by tak po finanční stránce neměl mít problémy.
- **Jediný prvoligový klub v kraji-** v západočeském kraji je FC Viktoria Plzeň jediným klubem mezi fotbalovou elitou. Ve druhé lize je jen Sokolov z Karlovarského kraje a pak až ve 3. nejvyšší fotbalové soutěži rezerva Viktorie a družstvo Karlových Varů. Klub tak v rámci fotbalu nemá v regionu konkurenta v boji o fanoušky vrcholového fotbalu.
- **Velikost města-** Plzeň je 4. největší město v republice a tak potenciál k vyšším než průměrným návštěvám je zde obrovský. Pro ještě hovoří minulost, kdy na fotbal v Plzni chodily opravdu vysoké návštěvy
- **Silná mládežnická základna:** Viktorie může těžit jak po ekonomické tak po sportovní stránce ze svých silných mládežnických výběrů. Pravidelně se daří vychovávat hráče pro českou i zahraniční soutěže.

Slabé stránky:

- **Stadion-** vyloženě nefotbalový stadion je jednoznačnou slabou stránkou klubu. Snižuje návštěvnost na utkáních, divákům nenabízí dostatečný komfort ani zážitek ze sportovní podívané a mužstvo připravuje o výhodu domácího prostředí, což může klub stát i několik bodů za sezonu.
- **Nestabilita výkonů minulých let-** v minulých letech Viktoria pendlovala mezi první a druhou ligou, čímž samozřejmě přicházela i o své příznivce. Nyní se klub naštěstí již opět začíná zabydlovat mezi fotbalovou elitou, tak se snad již stane pravidelným účastníkem nejvyšší soutěže
- **Servis pro fanoušky-** tato věc částečně souvisí sice se stadionem, nicméně se dá vyřešit i za stávajícího stavu. Dlouhé fronty u pokladen na lístky i u stánků na občerstvení se dají vyřešit jednoduše zvýšením jejich počtu. I toto jsou totiž věci, které rozhodnou o tom jestli divák na stadion přijde znovu. Pokud stojí 20 minut ve frontě na lístek a poté i na občerstvení, nevidí celý fotbal a ze stadionu odchází nespokojen.
- **Absence oficiálního fan klubu:** chybí mi zde vytvoření oficiálního fan klubu, jelikož by tím fanoušci mohli vyjádřit svojí příslušnost ke klubu a vedení by mělo oficiálního prostředníka ke komunikaci s fanoušky. A do budoucna by se v případě efektivity mohla tato spolupráce rozšiřovat.
- **Úzký management** – podle mého názoru chybí v managementu Viktorie člověk, který by se věnoval čistě PR, komunikaci, fanouškům a podobně. Ostatní členové managementu mají v rámci své pracovní náplně jiné činnosti, a proto se tímto věcem mohou věnovat jen okrajově.
- **Prodej permanentních vstupenek-** nejenže Viktoria prodává málo permanentek v porovnání například s hokejovým klubem v Plzni, ale podle mého názoru je věnována i velmi malá pozornost podpoře

jejich prodeje. Letos byla jen zdarma buď kniha o Petru Čechovi, nebo kšiltovka Viktorky, ale cena extra výhodná není, což jsem už zmínil. A uvedené dárky nepřesvědčí diváky tak jako jejich cena.

Příležitosti:

- **Nový stadion-** jak jsem již několikrát uvedl, výstavba nového stadionu je ohromnou příležitostí jak posunout klub zase o úroveň výš a to jak po ekonomické tak po sportovní stránce.
- **Vytvoření fan clubu-** vytvoření fan clubu by znamenalo získání konkrétního prostředníka pro komunikaci s fanoušky. Registrací by klub získal mailové adresy členů, kam by mohl posílat informace z klubu, o různých akcích či pozvánkách na utkání. Pro členy fan clubu by samozřejmě musel být vytvořen soubor různých výhod a slev.
- **Omezené informace pro neregistrované na internetových stránkách-** opět hlavně kvůli získání mailových adres fanoušky. Registrace by byla například nutná pro různé soutěže, pro možnost přispívat do diskusního fóra nebo pro přístup k internetové televizi.
- **Spolupráce se základními a středními školami v Plzni a okolí –** vzhledem k volnému vstupu dětí do 15 let se základním školám věnoval hlavně kvůli budování vztahu dětí ke sportu i klubu a středoškoláky bych považoval hlavně za potenciální fanoušky. Zde by se nabízel například omezený počet zvýhodněných vstupenek do škol či výhodnější permanentky pro studenty a podobně.
- **Spolupráce s hokejovým klubem-** hokejový klub má v posledních letech vyšší návštěvnost než fotbalisté a velmi často se zápasy obou klubů sejdou v jeden den nebo víkend, tudíž by bylo dobré zkusit například akci jednou za lístek na hokej zdarma na fotbal a naopak. Nebo v případě širší spolupráce i zvýhodněná permanentka na oba kluby.
- **Účast v evropských pohárech-** účast v pohárové Evropě by zcela určitě zvýšila v Plzni zájem o fotbal.

- **Rozšíření PR aktivit-** PR je velmi důležité, Viktoria se snaží této oblasti věnovat již nyní, nicméně dle mého názoru by klub měl mít člověka, který by se věnoval čistě této oblasti. Tvorba dobrého jména klubu a dobrá image je základem úspěšného fungování klubu.
- **Spolupráce s Plzeňským Prazdrojem a získání dalších silných partnerů z regionu-** partnerství s plzeňským pivovarem již fungovalo a pro fotbal by bylo velmi přínosné i v současnosti. Nyní společnost podporuje českou ligu jako celek, ale jakožto plzeňská firma by se mohla výrazněji angažovat i v místním klubu.
- **Spolupráce se sázkovými kanceláři v kraji:** nejsázenějším sportem v Čechách je fotbal, tudíž je zde cílová skupina shodná s požadavky klubu. Zde vidím dvě možnosti: 1. sázkové kanceláře jako předprodejní místa, 2. akce na podporu prodeje: sázka na domácí zápas Viktorky v určité minimální hodnotě = vstupenka zdarma nebo se slevou.
- **Využití direct mailu a přímého prodeje-** cestou jak prodat více vstupenek může být i vyslání promo týmu s hosteskami a hudebním doprovodem do ulic a nákupních center, kde by pár dní před utkáním prodávali zvýhodněné vstupenky. Využití direct mailu souvisí se zavedením registrací fanoušků buď na stránkách Viktorky, nebo při založení fan klubu.

Hrozby:

- **Sestup z první ligy**
- **Špatná pověst českého fotbalu**
- **Odliv sponzorů**
- **Příliš časně odchody mladých hráčů**
- **Nedotažení projektu výstavby nového stadionu**
- **Konkurence plzeňského hokeje**
- **Krytí termínu domácích utkání s nižšími regionálními soutěžemi**

6. Závěr:

Jak již bylo uvedeno, jedním z cílů této práce bylo nejprve zpracovat přehled o základních otázkách ohledně sportovního diváctví, což bylo podkladem pro praktickou část. Pochopil jsem, jako již řada lidí přede mnou, že sportovní diváctví je obrovsky široké téma a neexistuje jednoduchý recept jak zaplnit české stadiony. Jediným takovým je přivést do české ligy světové hvězdy ze zahraničních soutěží, aby se česká liga stala jednou z nejlepších v Evropě a poté by byli stadiony určitě plné i na průměrném utkání. Nicméně tento recept je v našich podmínkách jednoduše nereálný z ekonomických důvodů a proto si české kluby budou muset poradit jinak.

Stejně jako v zahraničí, tak i u nás očekává divák hlavně kvalitu, protože to co chce je mít, jsou zážitky, prožitky, chce se odreagovat se a odcházet spokojen. A tomu fotbal musí poskytnout po všech stránkách. Nejen hráči na hřišti musí podávat 100% výkony, ale i na stadionu fanoušek musí najít pohodlí, bezpečí, kvalitní a rychlý servis, v televizi musí být fotbal prezentován často, pozitivně a opět kvalitně. Management musí komunikovat s fanoušky, snažit se jim vyhovět a musí vytvářet silné povědomí o klubu a jeho dobré jméno. To vše se samozřejmě očekává i od výkladní síně našeho fotbalu, národní reprezentace, a nejvyšších funkcionářů. Jedině soubor těchto elementů, pokud bude fungovat, dokáže přitáhnout diváky zpět na stadiony.

Mým cílem bylo především najít cestu, jak přitáhnout diváky primárně na fotbalový stadion v Plzni. Plzeň je tradiční sportovní město, 4. největší v republice, a proto si rozhodně zaslouží vyšší průměrnou návštěvnost, než bylo 3821 v sezoně 2007/2008. Problémem minulých let byla sportovní výkonnost, jelikož klub pendloval mezi 1. a 2. ligou a těžko si tak mohl vytvořit více pravidelných příznivců, jelikož spousta z nich na klub vždy po sestupu zanevře. Naštěstí už se nyní situace klubu stabilizovala a již třetí sezonu se Viktoria v první lize udržela.

Jak jsem již několikrát zmínil, jednoznačnou prioritou klubu by měla být výstavba ryze fotbalového stadionu, což si myslím, že je kromě sportovní výkonnosti další věc, která výrazně může ovlivnit návštěvy v Plzni. Z dotazníků i z teoretické části

vyplynula i spousta dalších příležitostí, které by mohly přitáhnout diváky do hlediště, nicméně proto, aby se tomu tak stalo, musí se s fanoušky neustále pracovat a komunikovat. A právě to by mělo mít na starosti oddělení PR a komunikace, které mi v Plzni také chybí. Většinu dalších příležitostí jsem zmínil ve SWOT analýze, nebo při vyhodnocení dotazníků, tak je zde již nebudu opět zmiňovat. Jedině snad nynější čas domácích utkání v sobotu od 17 hodin by podle mého názoru stále ještě za zvážení, jelikož právě v tomto termínu se hraje většina zápasů nižších regionálních soutěží, do kterých se zapojuje tisíce aktivních hráčů a přihlízejících. Někteří z nich by zcela určitě na Viktorku vyrazili, pokud by zde ovšem nebyla časová kolize.

Každopádně zvýšení návštěvnosti v Plzni není o jednom nebo několika opatřeních, ale o dlouhodobé práci s fanouškovskou obcí a v případě, že klub nabídne kvalitní produkt, tak si divák cestu na Viktorku určitě najde, jak již nám nejednou dokázal. V Plzni a v celém českém fotbale je ještě značný potenciál a je potřeba ho jen správně využít. Tak s chutí do toho!!

Seznam použité literatury:

- 1) SLEPIČKA, P.: Sportovní diváctví. Praha: Olympia, 1990.
- 2) BUYTENDIJK, F.J.J.: Das Fussballspiel. Würzburg: Werkbund, 1953.
- 3) OLIVOVÁ, V.: Lidé a hry. Praha: Olympia, 1975
- 4) WANN, D.L.: Sport fans: The Psychology and Social Impact of Spectators. New York: Routledge, 2001.
- 5) ČERNÝ, J.: Fotbal je hra. Praha: Československý spisovatel, 1968.
- 6) WESTERBEEK, H.- SMITH, A.: Sport business in the global marketplace. 1st edition. New York, USA: Palgrave Macmillan, 2003.
- 7) ČECHÁK, V.- LINHART, J.: Sociologie sportu. Praha: Olympia, 1986.
- 8) HOLUB, J.- KOPEČNÝ, F.: Etymologický slovník jazyka českého. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1952.
- 9) NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999.
- 10) NOVOTNÝ, J.: Ekonomika sportu. Praha: ISV, 2000.
- 11) PROCHÁZKA, K.: Fotbal to je hra. Praha: Olympia, 1987.
- 12) HARTL, P.- HARTLOVÁ, H.: Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000.
- 13) KOTLER, P.: Marketing Management. Václav Dolanský, Stanislav Jurnečka. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001.
- 14) ŽÁK, M.: Velká ekonomická encyklopedie. Praha: Linde, 1999.
- 15) WESTWOOD, J.: Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, 1999.
- 16) CRIST, S.: All bets are off. Sports Illustrated. January 26, 1998.
- 17) GUTTMANN, A.: The erotic in sports. New York: Columbia University Press, 1996.
- 18) SVOBODA, V.: Public relations moderně a účinně. Praha: Grada Publishing, 2006.

- 19) SVOBODA, B.- VANĚK, M.: Psychologie sportovních her. Praha: Olympia, 1986.
- 20) ZÁPOTOCKÝ, V.- ČERNOCH, F.- KALÁT, J.: Derby Sparta- Slavia je věčné. Praha: Riopress, 1994.
- 21) Idnes.cz [online]. 2008 [cit. 2008-07-18]. Dostupný z WWW: <http://fotbal.idnes.cz/db_fotbal.asp?st_divaci=1000220>.
- 22) Idnes.cz [online]. 2008 [cit. 2008-07-18]. Dostupný z WWW: <<http://fotbal.idnes.cz/historie-fotbalove-ligy-0ws-fotbal.asp?y=fotbal/historie.htm>>.
- 23) 1. FC Brno [online]. 2008 [cit. 2008-08-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.1fcbno.cz/web/historie.php?sec=10> >.
- 24) The Political Economy of Football [online]. 2008 [cit. 2008-08-08]. Dostupný z WWW: : <http://www.footballeconomy.com/stats/stats_att_14.htm >.
- 25) Českomoravský fotbalový svaz - oficiální stránky [online]. 2008 [cit. 2007-08-20]. Dostupný z WWW: <http://www.gambrinusliga.cz/pages/historie_prehled_rocniku.asp>.
- 26) AC Sparta Praha [online]. 2008 [cit. 2008-08-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.sparta.cz/cs/nase-projekty/sparta-zaklad-zivota.shtml> >.
- 27) Sparta fandí slušně [online]. 2008 [cit. 2008-08-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.spartafandislusne.cz/projekt.html> >.
- 28) FC Viktoria Plzeň [online]. 2008 [cit. 2008-08-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.fcviktoria.cz>. >.