

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ V RUSKÉM PROFESIONÁLNÍM FOTBALOVÉM KLUBU

Alexey KUZIN

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 13.12.2018

Vlastnoruční podpis

Děkuji Mgr. Ing. Pavlu Králi, Ph.D. za jeho ochotu a spolupráci, za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a věcných připomínek v průběhu zpracování bakalářské práce.

Děkuji Mgr. Darie Arzamasové za podporu a trpělivost.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretické podklady budování návrhu zákaznické hodnoty a segmentace fotbalových fanoušků	8
1.1 Zvláštností sportovního marketingu	8
1.2 Sportovní marketingový mix	8
1.3 Promotion mix	14
2 Marketingové rozhodnutí ve sportu	16
2.1 Marketingový výzkum	16
2.2 Faktory, které mají vliv na návštěvnost fotbalových zápasů	18
2.3 Vlastnosti věrnosti ve sportu	19
2.4 Závěry z kapitoly	21
3 Průzkum spotřebitelských zkušeností fanoušky PFC CSKA	22
3.1 Popis PFC CSKA	22
3.2 Kartografie spotřebitelských zkušeností fanoušků PFC CSKA	24
3.3 Metodika provádění a výsledky průzkumu fanoušků	25
Závěr	31
Seznam literatury	32
Seznam obrázků	34
Seznam příloh	35

Seznam použitých zkratek a symbolů

AMA	American marketing association
FK	Fotbalový klub
FNL	Fotbalová národní liga
PFL	Profesionální fotbalová liga
LFL	Amatérská fotbalová liga
RFPL	Ruská fotbalová premier liga
RFS	Ruský fotbalový svaz
TV	Televize
FIFA	Fédération Internationale de Football Association (Mezinárodní federace fotbalových asociací)
UEFA	Union Européenne de Football Association (Unie evropských fotbalových asociací)
EPFL	Evropská profesionální fotbalová liga
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
RUR	Ruský rubl
RF	Ruská federace
CSKA	Centrální sportovní klub armády
PFC	Profesionální fotbalový klub
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie

Úvod

Sportovní marketing je subdivize marketingu, která se zaměřuje na propagaci sportu, sportovních produktů a ostatního sportovního zboží nebo služeb. V Rusku v roce 2018 došlo k viditelnému zvýšení zájmu kolem sportu díky Mistrovství světa ve fotbale, které proběhlo v červnu. Pro studium využití marketingových nástrojů byl vybrán jako reprezentant PFC CSKA, jenž se nachází v hlavním městě MS 2018, a přesto odehrával své zápasy na jiném stadionu, který nepatřil mezi vybrané stadiony MS.

PFC CSKA od roku 2016 vítal soupeře na svém vlastním stadionu, jehož stavba začala už v roce 2005. Vedení PFC CSKA skrze media opakovaně informovalo, že je nespokojeno s nízkou návštěvností. Bohužel nebyl proveden žádný oficiální průzkum.

Cílem práce je zjistit profil návštěvníků stadionu, jaká jsou kontaktní místa pro návštěvníky a zjistit důvody nízké návštěvnosti stadionu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části jsou objasněné pojmy: sportovní marketing, marketingový mix a faktory ovlivňující návštěvnost sportovních zápasů a věrností fanoušků. Praktické část popisuje vytváření a provedení marketingového výzkumu mezi fanoušky PFC CSKA.

Na základě rozhovorů s jednotlivými fanoušky PFC CSKA z různých sociálních a věkových skupin byl přes Google Forms vytvořen dotazník, zaměřen na popis fanouška PFC CSKA, jaké místo v jeho životě zaujímá fotbal, PFC CSKA a jeho loajalitu ke klubu. Dotazník měl prověřit čtyři hypotézy týkající se spokojenosti návštěvníků stadionu, transparentnosti cenové politiky PFC CSKA, loajality fanoušku a faktoru, které mohou přilákat další lidi na stadion.

1 Teoretické podklady budování návrhu zákaznické hodnoty a segmentace fotbalových fanoušků

1.1 Zvláštností sportovního marketingu

Pojem sportovní marketing se poprvé objevil v americkém „Advertising Age“ v roce 1978. Od této doby byl tento pojem používán k tomu, aby popsal výběr aktivit spojených se sportovní propagací. Pemberton (1997, s. 1) uvádí, že *„jakýkoliv pokus propagovat zboží nebo servis přes sport, sportovce a nebo aspekt zápasu je sportovním marketingem“*. Moderní odborníci z oblasti sportovního marketingu o něm hovoří jako o *„aplikaci marketingových konceptů na sportovní zboží a služby a marketing nespportovních produktů přes asociace se sportem“* (Smith, Stewart. 2009, s. 7).

Marketing a sport zůstávají spojené už více než sto let. První pokusy spojit sport a marketing se objevily v 19. století, když v USA byly vydány první baseballové kartičky, později byly úspěšně spojeny aktivity se sponzoringem sportovních klubů (Wilson a Helen Hicksova), jídla (Lou Gehrig a General Mills), ale z pohledu dané bakalářské práce udělal nejvýznamnější krok ve sportovním marketingu německý fotbalový klub Eintracht Braunschweig, který vyšel v roce 1973 na zápas v tričkách s logem Jägermeister. Nebyla to první zkušenost se sponzoringem na sportovních tričkách během oficiálních zápasů, to bylo znakem pro celou Bundesligu a sportovní asociaci. V dnešní době fotbalové marketéry používá komplexní přístup na základě všech dostupných marketingových nástrojů.

1.2 Sportovní marketingový mix

Sportovní marketing je velice často přidružený k propagačním aktivitám jako např. sponzoring, Public Relations (PR), osobní prodej, reklama. Nicméně marketery ve sportu jsou zapojené do budování strategie zboží a služeb, cenových řešení a distribuce. Všechny tyto aktivity jsou označovány jako sportovní marketingový mix, který je definován jako *„koordinovaná sestava elementů, kterou používá sportovní organizace, aby splnily své marketingové cíle a splnit požadavky zákazníků“* (Shank a Lyberger, 2015, s. 36). V publikacích v souvislosti s marketingovým mixem jsou uvedena čtyři „P“, pocházející z angličtiny: Product, Place, Price, Promotion. Tyto elementy mohou být aplikované také ve sportovním marketingu (Kotler, 2008).

1.2.1 Product

Středový díl marketingového mixu je Produkt. Produkt je definován jako „*cokoliv, co může být nabízeno trhu pro pozornost, získávání, použití nebo spotřebu, co může splnit potřebnost nebo nouze*“ (Kotler a Armstrong, 2012). Produkt ve sportu může být popsán ze dvou různých pohledů: z jedné strany to je samotný zápas, na který marketér nemá vliv. Odborníci mají být opatrní, aby nepřislíbili výsledek zápasu nebo touhu sportovců vítězit. Druhým konceptem je důležitost v rozšíření produktů na celé marketingové úsilí. To je ten bod, za úroveň jehož kvality marketér může a musí být zodpovědný.

Během vývoje strategií produktu mají být dodané odpovědi na otázky týkající se licencí, merchandisingu, brandingů a balení. Balení sportovních produktů je nejlepším způsobem prezentací produktů, aby podporovaly cílové skupiny k jeho koupi. Kvůli tomu, že zákazníci patří do různých věkových, kulturních, nacionálních a jiných skupin, marketéři musí představit produkt z různých stran. Balení samotného produktu zahrnují komunikace očekávání of produktů a popi produktů před bodem nákupu. Tak například návštěva stadionu může být popsána jako zážitek pro celou rodinu a klub nabízí vstupné pro děti do nejbezpečnějších míst na stadionu, tzn. rodinný sektor, kam je zakázán vstup aktivních diváků. Nebo permanentní vstupné do VIP míst nebo skyboxu může být prodáno jako výborné místo pro business setkání a rozšíření pracovních vztahů s ostatními partnery klubu. Novým trendem v projektech stadionu jsou místa pro lidi s omezenými pohybovými schopnostmi, sportovní klub tak může získat reputaci toho, kdo se stará o všechny lidi společnosti (Ferrand a McCarthy, 2009).

1.2.2 Price

Cena (ang. Price) je nejkritičtější a nejcitlivější výzva, která čeká sportovního marketéra dnes. Cena je *hodnota peněz účtovaná za zboží na služby; suma hodnot, kterou zákazník vyjmenovává za přínos mít nebo využít zboží nebo služby* (Kotler a Armstrong, 2012). Podle Karlíčka (2018, s. 175) „*cena je jediné „P“ marketingového mixu, které pro firmu představuje výnosy*“. Strategie budování cen zahrnuje stanovení cenových cílů, výběr cenových technik a oprávnění cen během času.

Sportovní cenotvorba je komplikovaný a kritický faktor pro úspěch marketingového plánu. Ceny jsou velice často ovlivněné externím a interním faktorem. Interní faktory jsou ty, které sportovní organizace kontroluje: ostatní elementy marketingového mixu, náklady a organizační cíle. Externí faktory nemůžou být kontrolované sportovním klubem a mají vliv na cenotvorbu. Do těchto faktorů patří poptávka na trhu, konkurence, právní otázky, ekonomie a technologie. Obrázek popisuje vliv interních a externích sil na cenotvorbu.



Zdroj: KOTLER P., ARMSTRONG G., *Marketing: An Introduction*, 7. vyd.. 2005.

Obr. 1 Vnitřní a vnější vlivy na tvorbu cen

Nehledě na to, že je cena nazvaná jako „tlakový bod“ na zákazníka, jiné elementy marketingového mixu mají být pečlivě zváženy během určení ceny za sportovní produkty. Velice často jsou ostatní tři „P“ spojená s cenou nebo slevou na sportovní produkt. Vybraný distribuční kanál také ovlivňuje ceny produktu. Například fotbaloví diváci jsou připraveni zaplatit mnohem víc peněz za vstupenky na zápas oblíbeného týmu než ti diváci, kteří sledují fotbal přes TV nebo online přenosy. Produktová rozhodnutí jsou také spojená s cenotvorbou. Všeobecně platí, že čím větší je kvalita produktu, tím vyšší je cena. Tak vstupenky na zápas Ligy mistrů UEFA v Plzni v roce 2018 stály desetkrát více než vstupné na stejná místa na stadionu na zápasy 1. české fotbalové ligy.

Poptávka je jedním z nejdůležitějších externích faktorů pro sportovní kluby. Tak v jednom městě může fungovat několik fotbalových, hokejových, basketbalových a jiných klubů. Marketéři mají uvést, jaké možnosti má před sebou zákazník v tomto určitém datu. Prodej vstupenek tak může být ovlivněn premiérou v městském divadle, koncertem významnější hudební skupiny nebo zápasem jiného sportovního klubu. Například pohárový zápas FC Dukla Praha proti AS Sparta Praha může být ovlivněn hokejovým zápasem HK Sparta Praha, zápasem

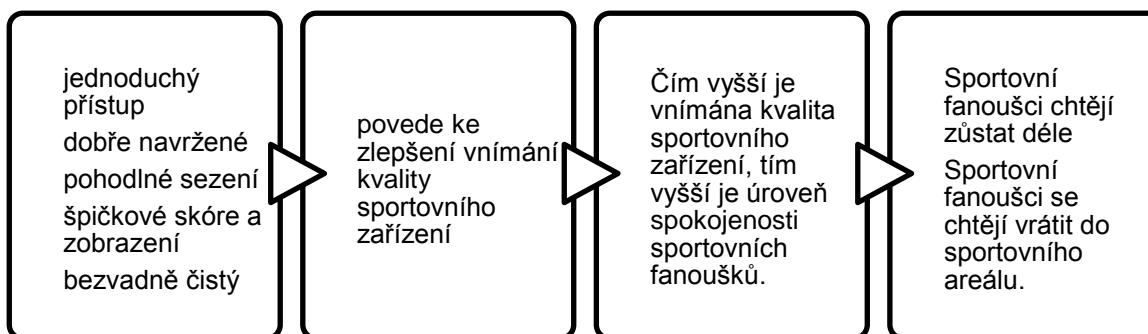
Ligy mistrů UEFA, ve kterém hraje Slavia Praha, nebo koncertem Rolling Stones na letišti Letňany (Kotler, Armstrong 2012), (Shank, Lyberger 2015).

1.2.3 Place

Dostupností nebo místu (ang. Place) se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům (Karlíček, 2018, s. 216). Kotler a Armstrong (2012, s. 76) říkají, že „místo zahrnuje firemní aktivity, které dělají produkt dostupný cílovým zákazníkům“. Sportovní marketér pro-analyzuje metody distribuce a vybere tu správnou, které dodá produkt na správné místo, tedy na to, kde je zákazník, kde nakupuje nebo kam bude cestovat.

Místo odkazuje na umístění sportovního produktu (stadion nebo aréna), místo původu pro distribuci (pokladna na stadionu, internetová stránka pro online prodej vstupenek), geografická lokace cílových trhů (globální, národní, regionální, státní, komunitní, městské) a jiné kanály, které mohou být považovány z pohledu dostupnosti produktu za cílové publikum, například čas, termín, roční období, během něhož probíhá prodej, nebo distribuční partneři, kteří jsou používáni zákazníkem, aby získali produkt. Faktory spojené s fyzickým umístěním sportu mohou mít pozitivní, nebo negativní efekt na marketingový plán. Aby byl zaručen pozitivní efekt, má být sportovní objekt jednoduše dostupný (parkování, dálnice, chodníky, městská doprava, rampy), mít atraktivní vzhled (udržován v čistotě, nalakován), příjemné a funkcionální prostředí (jednoduchý a rychlý přístup, čisté záchody) a bezpečné a příjemné okolí (adekvátní veřejná bezpečnost a ochranka, atraktivní sousedství). Například navzdory kulturnímu a dědičnému nasledí nová Eden Aréna jako samostatná sportovní jednotka přivítá mnohem více diváků a uživatelů, jako jsou např. hudební skupiny než starý a atmosferní Ďolíček (Shilbury, D.; Westerbeek, H.; Quick, S.; Funk, D; Karg, A. 2014).

Wakefield a Blodgett (1996) ve své studii zjistili, že poloha, estetika, komfortní sedadla, elektronické vybavení a displeje, čistota mají významný vliv na to, jak návštěvníci vnímají kvalitu stadionu. Platí, že čím vyšší je kvalita místa konání, tím větší je spokojenost diváků se sportovním zápasem. Čím spokojenější jsou zákazníci, tím více času budou připraveni strávit uvnitř nebo vedle stadionu a utratit více peněz. Tyto vztahy jsou popsány na obrázku 2.



Zdroj: Shilbury, D.; Westerbeek, H.; Quick, S.; Funk, D., (2014)

Obr. 2 Sportovní model

1.2.4 Promotion

Čtvrtým „P“ marketingového mixu je promoce – „*aktivita, které sdělí zásluhu hodnoty produktu a přesvědčí zákazníka ten produkt koupit*“ (Kotler a Armstrong, 2012, s. 76). Podle Karlička „*marketingovou komunikací se rozumí informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého firmy a další instituce naplňují své marketingové cíle*“ (2018, s. 193).

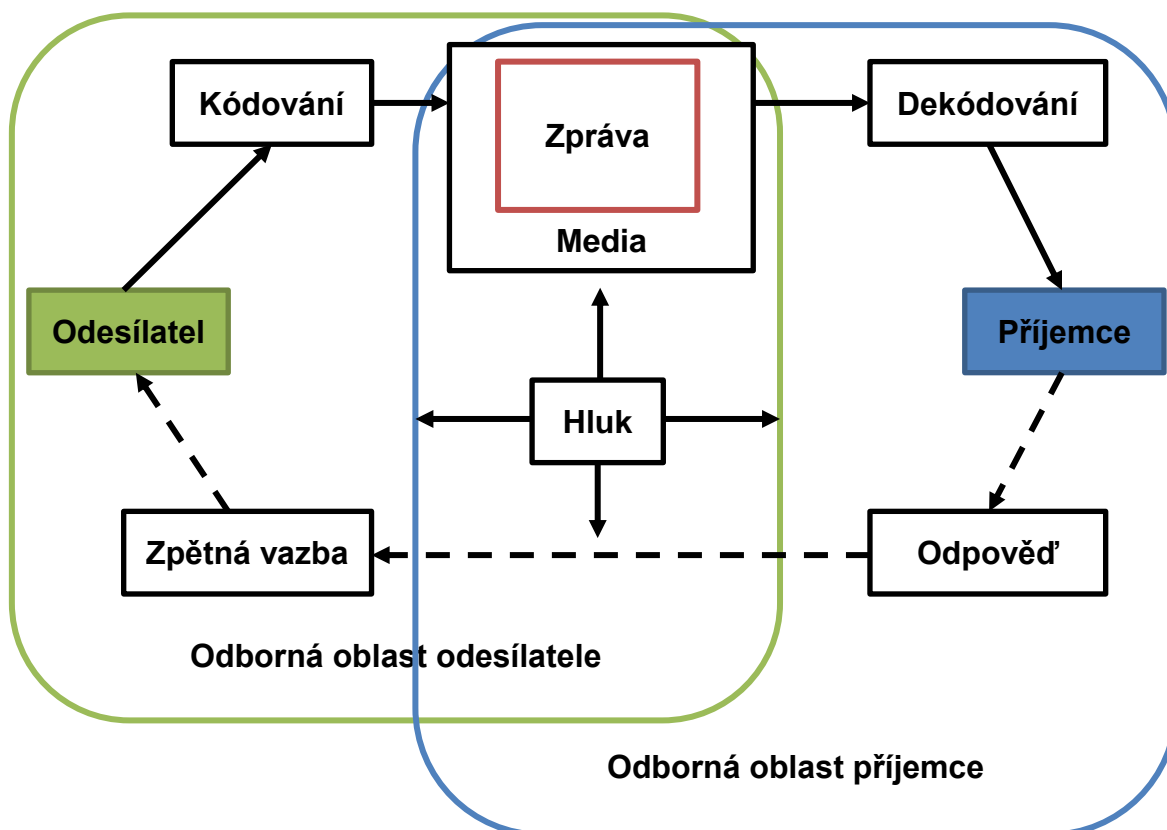
Propagace zahrnuje komunikaci se všemi druhy sportovních zákazníků prostřednictvím jednoho nebo více prvků propagačního mixu. Prvky propagačního mixu zahrnují reklamu, osobní prodej, propagaci prodeje, public relations a sponzorství. V rámci každého z těchto prvků propagačního mixu existuje více specializovaných nástrojů pro komunikaci se spotřebitelem sportu. Například reklama může být vytvořena pro tisková média (např. noviny a časopisy) nebo vysílání (např. rozhlas a televize). Nicméně bez ohledu na prvek propagačního mixu, který využívají sportovní marketéři, základním procesem v práci je komunikace.

Komunikace je interaktivní proces mezi odesílatelem a příjemcem marketingové zprávy prostřednictvím určitého média. Proces komunikace začíná zdrojem nebo odesílatelem zprávy. Ve sportovním marketingu může být zdrojem zprávy sportovec, členové týmu, sportovní organizace nebo trenér. Někdy mohou být zdrojem marketingové zprávy přátelé nebo rodina. Efektivita zdroje při ovlivňování spotřebitelů je z velké části založena na koncepci důvěryhodnosti zdrojů. Důvěryhodnost je obvykle definována jako odbornost a důvěryhodnost zdroje.

Další charakteristiky zdroje, jako jsou pohlaví, přitažlivost, známost a podobnost, mohou také hrát důležitou roli při určování efektivity zdroje.

Když je zdroj zprávy vybrán, začíná kódování zprávy. Kódování je definováno jako *překládání myšlenek nebo námětů odesílatele do symbolické formy* (Kotler a Armstrong 2012, s. 439). Nejúčinnější kódování používá několik způsobů získání přes zprávu a vždy zachovává jejího příjemce. Po provedení kódování je zpráva dokonalejší. I když existuje několik způsobů, jak sestavit zprávu, sportovní obchodníci obvykle volí mezi emocí (např. humor, sex nebo strach) a racionální (na základě informací) odvolání.

Jakmile byla zpráva vytvořena, musí být předána cílovým skupinám prostřednictvím libovolného množství médií. Tradiční média zahrnují televizi, rádio, noviny, časopisy, venkovní billboardy a značení stadionů. Netradiční média, jako je internet, se také objevují jako silné nástroje pro sportovní marketéry. Při rozhodování o tom, jaká média je třeba použít, musí obchodníci zvážit promoční cíle, náklady, schopnost oslovit cílové publikum a esenci zprávy, která se sděluje.



Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG G. *Principles of Marketing*, s. 438, 2012

Obr. 3 Prvky komunikačního procesu

Média přenášejí zprávu na cílové publikum, u něhož dochází k dekódování. Dekódování je *proces interpretace příjemcem symbolu odeslané zdrojem prostřednictvím média* (Kotler a Armstrong 2012, s. 439). Je důležité pochopit vlastnosti cílového publika, aby se zajistilo úspěšné překládání zprávy. Zřídka, pokud vůbec, proběhne dokonalé dekódování kvůli přítomnosti hluku.

Konečnými prvky v komunikačním modelu jsou přijímače a zpětná vazba. Zpráva je určena příjemci nebo cílovému publiku. V závislosti na účelu komunikace mohou být cílovým publikem diváci, účastníci nebo firemní sponzoři. Bez ohledu na povahu diváků musí sportovní marketér co nejvíce rozumět vlastnostem skupiny, aby se zajistilo, že bude vytvořena efektivní zpráva. Sportovní marketéry určují efektivitu zprávy prostřednictvím zpětné vazby od cílového publika.

Pochopení komunikačního procesu poskytuje odborníkům základy pro tvorbu zdravého propagačního plánu. Proces propagačního plánování zahrnuje identifikaci cílových trhových hledisek, stanovení propagačních cílů, stanovení propagačního rozpočtu a vývoj propagačního mixu.

1.3 Promotion mix

Kapitola se zaměřuje na lepší porozumění různým prvkům propagačního mixu. **Reklama** je jedním z jeho nejviditelnějších a nejdůležitějších prvků.

Podle Kotlera a Armstronga je reklama *jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb určeným sponzorem* (2012). Ačkoli většina sdružuje reklamu s vývojem kreativních sloganů a jinglů, je to systematický proces navrhování efektivních reklam. Rozvíjení reklamní kampaně se skládá ze série pěti vzájemně propojených kroků, které zahrnují formulování cílů, návrh rozpočtu, rozhodování o kreativitě, výběr mediální strategie a hodnocení reklamy.

Cíle reklamy jsou kategorizovány jako přímé, nebo nepřímé. Cíle přímých reklam, jako jsou reklama sportovních organizací koncovým uživatelům a propagace prodeje pomocí reklamy, mají za cíl stimulovat akci mezi spotřebiteli sportu. Cílem nepřímých cílů je zvýšení povědomí spotřebitelů, zlepšení image sportu nebo poskytování informace spotřebitelům. Po stanovení cílů se zvažují rozpočty na reklamní kampaň. Rozpočtové techniky, jako jsou konkurenční parita, cíl a úkol, libovolná alokace a procento tržeb, jsou inzerenty běžně používány.

Jakmile budou cíle a rozpočet zřízeny, začíná tvůrčí proces. Kreativní proces identifikuje myšlenky a koncept reklamy. Pro rozvíjení konceptu je třeba určit výhody sportovního produktu, reklamní výzvy (např. zdraví, emoce, strach, pohlaví a potěšení) a rozhodnutí o provedení reklamy (např. srovnávací reklamy, plátek života a vědecké). Po vytvoření kreativních rozhodnutí je další fází reklamní kampaně navrhnout mediální strategii. Média strategie zahrnuje rozhodnutí o tom, jak budou média (např. rádio, televize a internet) nejefektivnější a jak je nejlépe naplánovat.

Dalším komunikačním nástrojem, který je součástí propagačního mixu, je **osobní prodej** – *osobní prezentace firemní prodejní silou za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky* (Kotler a Armstrong, 2012). Osobní prodej je jedinečný v tom, že osobní komunikace je vyžadována spíše než hromadná. Jinými slovy, prodejce musí předat zprávu tváří v tvář zamýšlenému cílovému publiku spíše než prostřednictvím nějakého média (např. časopisu), který není osobní. Ačkoli existuje mnoho výhod pro osobní prodej, možná nikdo není větší než schopnost využívat osobní prodej k rozvoji dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Propagace prodeje je dalším prvkem propagačního mixu, který je určený především k tomu, aby stimuloval spotřebitelský požadavek na produkty. Propagace prodeje představuje *„krátkodobé pobídky na podporu nákupu nebo prodeje produktu nebo služby“* (Kotler a Armstrong, 2012). Jednou z nejpoužívanějších forem podpory prodeje v oblasti sportovního marketingu zahrnuje prémie nebo položky, které jsou dány k dispozici se základním zakoupeným zbožím. Kromě toho existují soutěže a loterie, bezplatné ukázky, prodejní místa a kupony, které představují formy propagace prodeje, jež jsou často integrovány do širší propagační kombinace.

Veřejné vztahy (PR) – *„budování dobrých vztahů s různými veřejnostmi společnosti tím, že získává příznivou publicitu, vytváří upřímný firemní image a zvládne nebo vyvrací nepříznivé pověsti, příběhy a události“* (Kotler a Armstrong, 2012). Public relations je prvek propagačního mixu, který identifikuje, vytváří a udržuje vzájemně prospěšné vztahy mezi sportovní organizací a různými veřejnostmi, na nichž závisí její úspěch, nebo neúspěch. Mezi tyto veřejnosti patří komunita, sankční orgány, zprostředkovatelé a soutěž. Další jsou zaměstnanci, dodavatelé, účastníci a diváci. Nástroje, jimiž jsou sdělovány zprávy různým

veřejnostem, zahrnují generování publicity, účast na komunitních akcích, vytváření písemných materiálů, jako jsou výroční zprávy a tiskové zprávy a lobování (Kotler a Armstrong, 2012), (Shank a Lyberger, 2015), (Čáslavová, 2009).

Prvkem propagačního mixu, který je spojen se sportovním marketingem v nejvyšší míře, je **sponzorství**. Sponzoring je investice do sportovního subjektu (sportovce, ligy, týmu nebo události) na podporu celkových organizačních, marketingových nebo propagačních cílů. Sportovní sponzorství nabývají popularitě jako propagační nástroje pro sportovní a nonsportové produkty (organizace). Předpokládá se například, že v roce 2014 bude na sportovní sponzorství vynaloženo celosvětově 55,3 miliardy dolarů. Protože je na sponzorství kladen velký důraz, organizace musí pochopit, jak vyvinout nejefektivnější sponzorský program. Systematický proces navrhování sponzorského programu se skládá ze čtyř postupných kroků, které zahrnují stanovení sponzorských cílů, stanovení sponzorského rozpočtu, získání sponzorství a provádění a vyhodnocení sponzorství. Vzhledem k tomu, že je sponzorství jedním z prvků propagačního mixu, je důležité si uvědomit, jaký vztah má k širší reklamní strategii (Pemberton, 1995).

2 Marketingové rozhodnutí ve sportu

Tato kapitola se zaměřuje na nástroje, které slouží ke shromažďování informací pro inteligentní rozhodování v strategickém sportovním marketingovém procesu.

2.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je definován jako „*systematický sběr, analýza a interpretace informací, které jsou východiskem pro marketingové rozhodování*” (Karlíček, 2018). Je to klíčová funkce marketingu, s jejíž pomocí se dá snížit nejistota, kterou přináší měnící se trh.

Marketingový výzkum se skládá ze sedmi vzájemně propojených kroků, jež zahrnují definování problému; výběr typu výzkumného projektu; identifikaci metod shromažďování údajů; navrhování forem sběru dat; návrh vzorku; shromažďování, analýzu a tlumočení dat; vypracování výzkumné zprávy. Prvním krokem je vymezení problému a určení toho, jaké informace budou potřebné pro strategické marketingové rozhodnutí. Hmatatelným výsledkem definice problému je vytvoření

souboru výzkumných cílů, které budou sloužit jako vodítko pro zbytek výzkumného procesu.

Dalším krokem procesu marketingového výzkumu je určit vhodný typ návrhu výzkumu. Jde o plán, který řídí shromažďování a analýzu dat. Tři běžné typy výzkumu jsou průzkumné, popisné a kauzální. Výběr jednoho (nebo více) z těchto návrhových typů pro jakoukoli studii je založen na srozumitelnosti problému. Průzkumné návrhy jsou vhodnější pro špatně definované problémy, zatímco kauzální návrhy se používají pro dobře definované výzkumné problémy.

Po výběru typu návrhu výzkumu je vybrána metoda sběru dat. Opět platí, že rozhodnutí týkající se shromažďování údajů závisí na volbě výzkumného návrhu. Sběr dat se týká dvou typů – sekundárních a primárních. Sekundární data se vztahují k datům, která byla shromážděna dříve, a to buď uvnitř, nebo mimo sportovní organizaci, ale přesto poskytují vědcům užitečné informace. Zdroje sekundárních dat obvykle zahrnují vládní zprávy a dokumenty; obchodní a průmyslové sdružení; standardizované sportovní marketingové informační studie; a knihy, časopisy a periodika. Primární data jsou informace shromážděné speciálně pro výzkumnou otázku. Mezi běžné typy technik shromažďování primárních dat patří mimo jiné hloubkové rozhovory, fokusní skupiny, průzkumy a experimenty.

Čtvrtým krokem ve výzkumném procesu je návrh nástroje pro sběr dat. Bez ohledu na to, zda se shromažďují údaje pomocí hloubkových rozhovorů, zaměřují skupiny nebo průzkumy, potřebujete nástroje pro sběr dat. Nejpoužívanější metodou shromažďování údajů v oblasti sportovního marketingového výzkumu je dotazník. Je důležité, aby vědci v oblasti sportovního marketingu pochopili, jak správně sestavit dotazník. Kroky pro návrh dotazníku zahrnují upřesnění požadavků na informace, rozhodování o způsobu administrace (tj. pošty, telefonování a pohovor o stadionu), určení obsahu otázek, určení formy odpovědí na otázky, rozhodnutí o přesném znění otázek, navrhování jejich pořadí, navržení fyzických charakteristik dotazníku, jeho předběžné testování a úpravy podle předběžných výsledků.

Jakmile jsou formuláře pro sběr dat vytvořeny, je dalším krokem v procesu výzkumu strategie výběru. Zřídka, pokud vůbec, můžeme provést sčítání lidu, kde

komunikujeme nebo pozorujeme každého, kdo nás zajímá ve výzkumné studii. Podskupina těchto osob je zvolena tak, aby reprezentovala větší skupinu zájmů. Strategie odběru vzorků určuje, jakým způsobem si vybereme tyto osoby a kolik lidí se rozhodne zúčastnit naší studie. Analýza dat je dalším krokem procesu marketingového výzkumu. Před ní je však třeba je upravovat a kódovat. Proces editace zajišťuje, že data, která se používají k analýze, jsou vysoce kvalitní. Jinými slovy se ujistěte, že nejsou žádné problémy, jako jsou velké množství chybějících dat nebo chyby při jejich zadávání. Dále se provádí kódování, jež se týká přiřazení číselných hodnot, které představují konkrétní reakce na konkrétní otázky. Jakmile jsou data upravena a kódována, provádí se jejich analýza. Metoda analýzy dat závisí na řadě faktorů jako například na tom, jak řešit výzkumné cíle. Posledním krokem v procesu marketingového výzkumu je příprava závěrečné zprávy. Ústní a písemné zprávy obvykle diskutují o cílech studie, o tom, jak byla studie provedena, a o zjištěních a doporučeních pro tvůrce rozhodnutí (Karlíček, 2018), (Kotler a Armstrong, 2012)

2.2 Faktory, které mají vliv na návštěvnost fotbalových zápasů

Sportovní značka je nejdůležitějším faktorem pro spotřebitele. Počet fanoušků a návštěvnost zápasu je v silné závislosti na brandu sportovního klubu. AMA poskytuje následující definice značky: *„jméno, termín, znak, symbol, design nebo kombinaci všech těchto atributů, které slouží k identifikaci zboží a služeb obchodníka nebo skupiny obchodníků a k odlišení se od jiných obchodníků.“* V případě, že je vhodné spojit s fotbalem definici, která používá autoritativní agentura Brand Finance, která definuje značku jako *„související s marketingem nehmotná aktiva včetně, ale ne s omezením na tituly, termíny, znaky, symboly, loga a design, nebo jejich kombinace, určené pro identifikaci zboží, služeb nebo objekty, nebo jejich kombinace, vytváří charakteristické obrazy a asociace v myslích zúčastněných stran, čímž se vytváří ekonomické přínosy a/nebo zisk“.*

Na druhou stranu je důležité si uvědomit, s čím spotřebitel spojuje značku. Nejúplněji na tuto otázku odpověděli v rámci své práce J. Gladden a D. Funk pomocí Kelleraova principu (1993) po ocenění kapitálu značky na základě 16 proměnných. Tyto proměnné byly roztrženy na tři typy: atributy produktu (sportovní úspěch týmu, úroveň hlavního trenéra, dostupnost hvězdných hráčů, kvalita managementu, stadion, design logo, podání produktu, tradice), výhody

výrobku (identifikace, nostalgie, hrdost za město, přijetí veřejnosti), vztah k produktu (význam, znalosti, emoce).

Na hodnocení a hodnotu značky fotbalového klubu má vliv značka ligy, ve které klub hraje. Evropské ligy představují „otevřené“ ligy, v nichž se tým zvedne, nebo klesne v hierarchii ligy na základě sportovních výsledků. Při přechodu ve vyšší ligu se posiluje image a značky klubu, tak jako každá další liga je více prestižní, v důsledku to má pozitivní vliv na množství fanoušků klubu a návštěvnost (Kunkel, 2014).

2.3 Vlastnosti věrnosti ve sportu

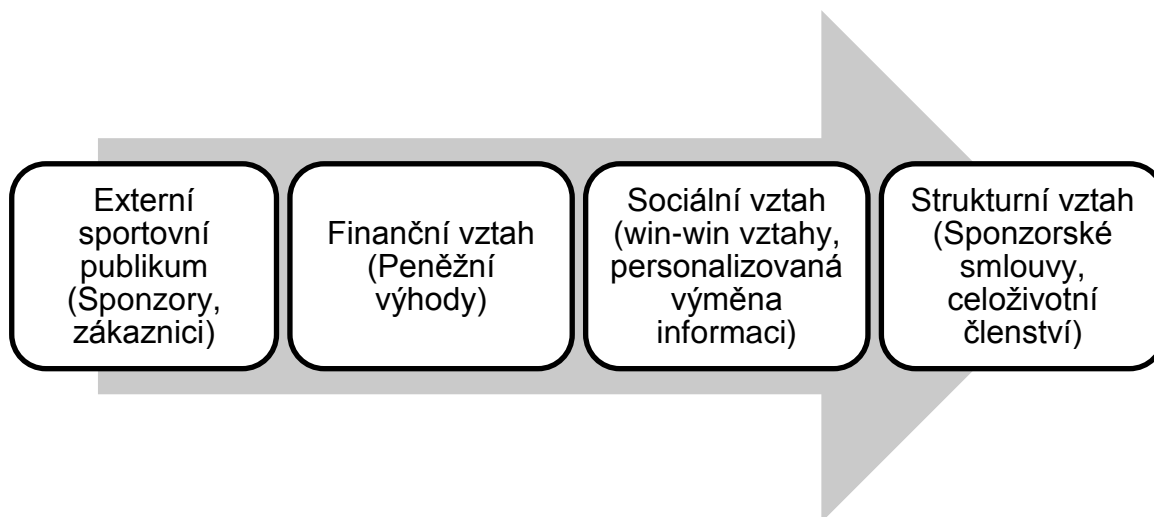
Chápání loajality spotřebitelů je jedním z nejdůležitějších problémů pro vědce a odborníky v oblasti managementu a marketingu. Udržení zákazníků je konečný cíl marketingových vztahů, a to pozitivně spojené se ziskem firmy (Kamakura, 2002).

Společnost získá hmotné a nehmotné příjmy prostřednictvím stálých zákazníků: opakovaných nákupů, image značky a doporučení. Věrnost zákazníků je jedním z nejstarších pojmů v oblasti marketingu, jejíž definice zůstává nepřesná (Shugan, 2005).

Věrnost fanoušků hraje významnou roli ve sportovním odvětví. Společnosti by měly věnovat zvláštní pozornost pochopení potřeb, chování a zájmů spotřebitelů. Faktor času má zvláštní postavení z toho důvodu, že průmysl je charakteristický dlouhotrvající časovou podporou vybraných příkazů. Stojí za to upozornit na kolektivní sporty, v nichž na rozdíl od individuálních sportů (tenis, box atd.), věrnost není tak moc náchylná na změny pod vlivem talentu a osobních vlastností sportovce.

Touha po vítězství může být pozitivně spojena s významností klubu či sportovce pro fanouška. Tímto způsobem se pro marketingového manažera klubu stává důležitou otázkou na odtržení běžných fanoušků od fanatiků. Otázka segmentace bude prozkoumána v následujících částech práce.

Vědci uvádějí tři úrovně loajality, když popisují marketing vztahu a věrnost ve sportu (obr. 4).



Zdroj: (Beech, Chadwick, 2007, s. 195)

Obr. 4 Schéma loajality ve sportu

První úroveň – finanční vztah. Na této úrovni vědomí uživatele se udržuje díky finančním výnosům a stimulu k nákupu. Příkladem mohou být permanentky za zvýhodněnou cenu, akce se snížením ceny, slevy na dodatečnou jednotku produktu atd. Dané metody jsou efektivní a atraktivní pro potenciální spotřebitele, ale hlavní mínus je v tom, že nejsou rozhodující při vytváření loajality a budování dlouhodobých vztahů.

Sociální komunikace – střední úroveň, tato úroveň se vyznačuje vybudováním osobního kontaktu se zákazníkem prostřednictvím vlastního sdílení informací. Jako příklad ve sportu můžou sloužit personalizované permanentky, nabídky vytvořené v rámci osobních požadavků, zmínka jmen fanoušků v reklamě a na promo akcích, osobní pozdravy k svátkům. Díky tomu cítí fanoušci zájem o sebe a cítí osobní péči od sportovní organizace, ne vztah s anonymním davem. Utvořením takových vztahů s diváky je snadné přejít na vyšší úroveň loajality.

Na úrovni strukturálního vztahu se fanoušek stává důležitou součástí historie a života klubu, přijímá účast na rozhodování o dalším postupu. Dobrým příkladem strukturálních vztahů jsou kluby německé Bundesligy, v níž 51 % akcií některých klubů patří konkrétním fanouškům, kteří se zúčastňují klíčových rozhodnutí, voleb atd.

Důležitým výzkumem v oblasti loajality ve sportu je výzkum návštěvnosti stadionů v anglické Premier lize. Tapp a Clowes došli k závěru, že na návštěvnost her mají

vliv nejen výsledky týmu, počasí, ceny vstupenek, ale také postoj k fotbalovému klubu.

Tapp a Clowes sbírali data pro studii čtyři roky v několika etapách. Design studie obsahoval strukturovaný a polostrukturovaný dotazník u východů ze stadionu, hloubkové pohovory cílových skupin, analýza databází fotbalových klubů. Výsledkem byla segmentace fanoušků podle chování během zápasu a podle úrovně loajality. V rámci této části studenta zajímá věrnost klubu a souvisí s ním chování. Ve své studii autoři použili přístup, který spočíval v porovnání pojmenované a behaviorální loajality.

Aby změřili loajalitu podle ohledu (pojmenovaná), ptali se autoři respondentů: „Jak souhlasíte s tvrzením – Pokládám se za věrného fanouška?“ Pro odpověď fanouškům byla nabídnuta Likertova škála. Loajalita chování byla měřena prostřednictvím otázky: „Kolik zápasů jste navštívili v této sezóně?“ V dalším kroku autoři analyzují poměr odpovědí na tuto otázku, která přinesla cenný výsledek, protože respondenti jsou chyceni v pasti: někteří respondenti se považovali za věrné fanoušky, ale navštívili jen jednu nebo dvě hry za sezónu. Tak Tapp a Clowes odkryli skutečnou loajalitu respondenta a mohli určit skupinu fanoušků, kteří jsou v rizikové zóně, to znamená, že ukončí návštěvy zápasů. Výsledky této studie umožní zhodnotit databáze fanoušků klubu pro zacílení.

2.4 Závěry z kapitoly

Na závěr: zvláštnosti sportovního marketingu, a to zejména takové jevy, jako jsou loajalita a návštěvy fotbalových zápasů, jsou skutečnou výzvou pro marketingový výzkum. Dynamický charakter vztahů s klienty a chování, různý kontext, situační a osobnostní faktory určující závislost mezi vztahem a chováním, strukturou a úrovní hospodářské soutěže zkoumaného trhu, nelineární a asymetrický vztah mezi hodnocením zákazníků a budoucími opakovanými nákupy stejně jako neschopnost přesně předpovědět chování spotřebitelů, vážně komplikují výzkum. Tradiční metoda zkoumání loajality zákazníků je založena na modelech ekonometrie. Nicméně ekonometrické modely jsou nedostatečné pro přesné modelování z důvodu složitosti fenoménu loajality.

3 Průzkum spotřebitelských zkušeností fanoušky PFC CSKA

3.1 Popis PFC CSKA

CSKA píše svůj příběh od roku 1911, když ve společnosti milovníků lyžařského sportu (OLLS) byl založen fotbalový oddíl. Po revoluci roku 1917 byl na základě OLLS založen sportovní klub spojený s Rudou armádou. Hlavním cílem klubu byla společná fyzická příprava a rehabilitace vojáků. Později se název několikrát změnil, ale v roce 1960 byla přijata konečná podoba: Centrální sportovní klub armády.

Po druhé světové válce se CSKA stává jedním z nejpopulárnějších klubů v Sovětském svazu. Hrají v něm nejlepší hráči v zemi, vedení SSSR v 50. letech často spojovalo CSKA s reprezentačním týmem Sovětského svazu. Klub zaznamenával úspěchy i neúspěchy. V roce 1952 po prohře zápasu SSSR s Jugoslávií nechal Stalin rozpustit celý tým CSKA, protože polovina hráčů národního týmu pocházela právě z týmu CSKA.

Po smrti Stalina se klub vzchopil a postupem času se stává jedním z nejpopulárnějších týmů v SSSR. Během sovětské historie klubu vyhrál celkem šest titulů mistra Sovětského svazu a pět pohárů SSSR ve fotbale, včetně posledních titulů v historii SSSR v roce 1991.

Po rozpadu SSSR začaly bývalé sovětské republiky organizovat své vlastní nezávislé fotbalové soutěže. Hlavní liga mistrovství Ruska byla založena téměř od nuly. CSKA byl jedním z prvních týmů, které se zúčastnili Mistrovství Ruska ve fotbale.

Těžká ekonomická situace v zemi ovlivnila bohužel i fotbal. Před mistrovstvím se tým téměř zcela osvěžil v souvislosti s odjezdem zkušených fotbalistů do zahraničí. V průběhu deseti let CSKA nemohl získat stálé místo mezi lídry ruského fotbalu, dokud v roce 2001 do klubu nepřišel nový majitel – Evgenij Giner.

Ginerova éra je považována za nejúspěšnější v historii klubu. S jeho příchodem se výrazně zvýšily investice do klubu. Spolu s finanční situací se zlepšila kvalita hráčů a trénujícího personálu a již za rok po změně vedení vyhrál CSKA první ruskou trofej. V roce 2005 se CSKA stal prvním ruským klubem v historii, kterému se podařilo vyhrát mezinárodní evropskou trofej – Pohár UEFA. Tento úspěch

přivedl na tribuny nové fanoušky, ale také položil trend k nárůstu průměrné návštěvnosti na další tři roky (obr. 5). Jen v moderní historii vyhrál CSKA šest titulů mistra Ruska, sedm pohárů v Rusku, šest super mísy Ruska a Pohár UEFA, což z něj učinilo nejlepší ze všech ruských fotbalových klubů.



Zdroj: zpracováno podle RFPL (2017)

Obr. 5 Návštěvnost zápasu PFC CSKA

Za zmínku stojí, že od roku 2001 trávil CSKA své domácí zápasy na stadionech, které patří třetím stranám. Opakovaně spojovali představitelé klubu nízkou účast s tím, že pronajímané stadiony nepřitahují tak dobře fanoušky jako vlastní stadion (Giner, Rozhovor Forbes, 2011).

Kritická situace se stadiony v Moskvě nastala v roce 2010, když CSKA byl v podmínkách omezené nabídky nucen se přestěhovat z Moskvy do předměstí na stadion „Arena Khimki“, který se nacházel za hranicemi města. „Arena Khimki“ je fotbalový stadion určený pro 18.000 diváků, nicméně střední návštěvnost CSKA klesla na 43 % z toho důvodu, že Khimki jsou u dálnice, jedné z nejrůšnějších dopravních tepen hlavního města. Situaci s dopravní obtížností stadionu ještě prohloubily nedostatky projektu a neprofesionální práce policie, která zajišťovala bezpečnost na zápasech. To vše se podílelo na průměrné návštěvnosti. Výkyvy

v návštěvnosti v sezónách 2011–2013 souvisí s tím, že zimní a zvláště důležité zápasy CSKA trávil v Moskvě na stadionu Lužniki s kapacitou 86 000 diváků.

Aby se neutralizoval negativní vliv stěhování za město, CSKA změnil strategii řízení oficiálního klubového obchodu, představil nový moderní design internetové stránky a taky zvýšil svou přítomnost na sociálních sítích: byly otevřeny oficiální stránky VKontakte, Facebook, Instagram, Twitter a další. PR oddělení klubu otevřelo internet-kanál CSKA TV, který byl později transformován na youtube stránku klubu. Na kanálu jsou prezentovány videoreportáže z předsezonních tréninků týmu, vysílání přátelských utkání a exkluzivní rozhovory s hráči a trenéry. Aby se přilákalo mladé publikum, byla podepsána smlouva s kyber sportovcem ve hře FIFA. Andrej „Timon“ jako reprezentant CSKA získal titul mistra Ruska v kyber fotbalu (Sport-Express, 2017).

V roce 2016 byl uveden do provozu stadion CSKA, který se nachází na místě starého stadionu týmu. Giner v rozhovorech (2011) předpovídal návštěvnost až 20–25 tisíc diváků na vlastním stadionu, ale takového počtu bylo dosaženo pouze na zápase na otevření. Průměrná návštěvnost sezony vzrostla v porovnání s minulými, nicméně požadované hodnoty nedosáhl.

I přes pozitivní dynamiku stojí před oddělením marketingu stále mnoho výzev, z nichž jednou je pochopit a charakterizovat publikum klubu, zvýraznit vlastnosti fanoušků, vytvořit nabídku zákaznické hodnoty, přilákat na stadion, motivovat činnost spojenou s klubem, zvýšit obchodní výnosy z prodeje programu a merchandisingu.

3.2 Kartografie spotřebitelských zkušeností fanoušků PFC CSKA

Cílem první fáze výzkumu je identifikovat nejvýznamnější atributy pro fanoušky, které ovlivňují spokojenost. Úkoly pro kvalitativní výzkum: Určit atributy, které ovlivňují spokojenost fanoušků PFC CSKA, odhalit kontaktní místo ve všech fázích spotřebitelských zkušeností klienta.

V první fázi proběhlo jednání s cílovou skupinou fanoušků PFC CSKA. V době konání devět fanoušků popsalo své osobní zkušenosti, která zahrnují všechny fáze interakce a odpovídají daným etapám kontaktního místa. Bylo popsáno deset fází interakcí, které tvoří dohromady cestu spotřebitele. Pro každého z nich byly projednány a přiděleny všechny body kontaktu.

Hlavním výsledkem rozhovorů použitých v další práci bylo vydělení 11 atributů pro hodnocení spokojenosti: reputace klubu, sportovní výsledek, soustava týmu, trenér, stadion, jídlo a pití na stadionu, práce zaměstnanců na stadionu, atmosféra na stadionu, cena vstupenek, aktivity před zápasem (soutěže, koncerty atd.), sortiment obchodu na stadionu a internetový obchod, činnost klubu v digitálním prostředí.

Výsledkem toho bylo zjištění, že fanoušci fotbalového klubu věnují velkou pozornost sportovním výsledkům klubu, ale také se slaví a vysoce oceňují pozitivní změny, které se uskutečnily v této sezóně, pokud jde o práci s fanoušky. Fanoušci zaznamenali řadu zvýšení kvality potravin na stadionu, vznik soutěží a aktivace před zápasem. Podle jednoho z fanoušků: „Teď se synem máme co dělat před zápasem před stadionem.“ Růst publika na sociálních sítích hovoří také o pozitivní dynamice změn, které probíhají na základě iniciativy obnoveného marketingového týmu; do značné míry souvisí s tím, že generální ředitel nastínil rozvoj práce s fanoušky jako klíčový cíl. Před týmem marketingu stojí úkol dokázat fanouškům, že jsou důležitou součástí klubu, zvýšit frekvenci návštěv u fanoušků, přivést zpět staré fanoušky a přilákat nové.

Kromě toho bylo výsledkem první fáze výzkumu stanovení hypotéz pro další průzkum. První hypotézou je: „Návštěvníci stadionu ještě nejsou spokojeni s činnostmi, které nabízí klub před zápasem.“ Druhý bod k prověření je tvrzení, že cenová politika klubu nepotřebuje žádné změny. Je pochopitelná, transparentní pro fanoušky a návštěvníci stadionů jsou s ní spokojeni. Další hypotézou je tvrzení, že fanoušci, kteří nechodí na stadion, mohou být pouziti klubem jako ambasadoři s cílem zvýšení zájmu o PFC CSKA. Poslední hypotézou je změření faktoru piva: autor práce předpokládá, že povolení k prodeji piva na stadionech zvýší návštěvnost zápasu PFC CSKA.

3.3 Metodika provádění a výsledky průzkumu fanoušků

V této fázi byla provedena studie pomocí služby Google Forms. Odkaz na anketu byl zveřejněn na sociálních sítích Facebook, Twitter a Vkontakte, v Rusku populární bloggerky Marii @masha_davay Arzamasove a jednoho z nejslavnějších sportovních novinářů v Rusku Vasilija @vasilykonov Konovova. Průzkum byl

proveden během jednoho týdne, během této doby počet respondentů dosáhl 389 osob.

Dotazník sestával ze tří částí (viz Příloha 1). V první části dotazníku byly respondentům kladeny obecné otázky o vztahu respondenta k PFK CSKA a místo klubu v jeho životě. Otázky byly také položeny v souvislosti s fotbalovými aktivitami, jako jsou například následující – jak často respondent čte o fotbale, baví se o fotbale s kamarády, hraje fotbal sám, hraje fotbalové simulátory atd. Ve druhé části dotazníku byli respondenti požádáni o posouzení spokojenosti svých zkušeností z návštěvy stadionu na 11 atributů pomocí Likertovy škály (kde 1 = naprosto nespokojen/a), 10 = zcela spokojen/a), posoudit význam těchto atributů na Likertově škále (kde 1 = zcela nedůležité, 10 = velmi důležité) a také zhodnotit pravděpodobnost, že doporučují jít na zápas PFK CSKA svým známým nebo přátelům na 10 bodové stupnici (kde 1 = naprosto nedoporučuji, 10 = naprosto doporučuji). Třetí část obsahovala otázky týkající se socio-demografické charakteristiky: pohlaví, věk, rodinný stav, stupeň vzdělání, finanční stav rodiny, propojení volného času se sportem.

V procesu analýzy bylo u 39 dotazníků zjištěno, že jsou neplatné pro analýzu. 10 % respondentů bylo fanoušky jiných klubů. Byly získány následující popisné charakteristiky: 89,5 % fanoušků – muži, třetina respondentů nemá vysokoškolské vzdělání, polovina fanoušků je v rodinných vztazích, třetina má děti mladší než 18 let. Tyto skutečnosti stojí za to vzít v úvahu při plánování marketingových aktivit.

Co se týče finanční situace, pak 38,7 % označilo jako dostatek peněz na nákup potravin a oblečení, na větší nákupy si musí šetřit, 33 % poukázalo na to, že má peníze na zboží dlouhodobé spotřeby, ale neumožní jim koupit si auto, 20,2 % si může koupit auto, ale nikoliv byt. 4,8 % hodnotí svoji finanční situaci tak, že si nemohou nic dopřát.

35 % respondentů tvoří nejpočetnější věkovou skupinu, v níž jsou respondenti ve věku od 27 do 35 let. Počet fanoušků do 18 let činil 2 %. 17 % fanoušků je ve věku od 22 do 26 let. Je možné mluvit o tom, že publikum PFK CSKA je poměrně mladé.

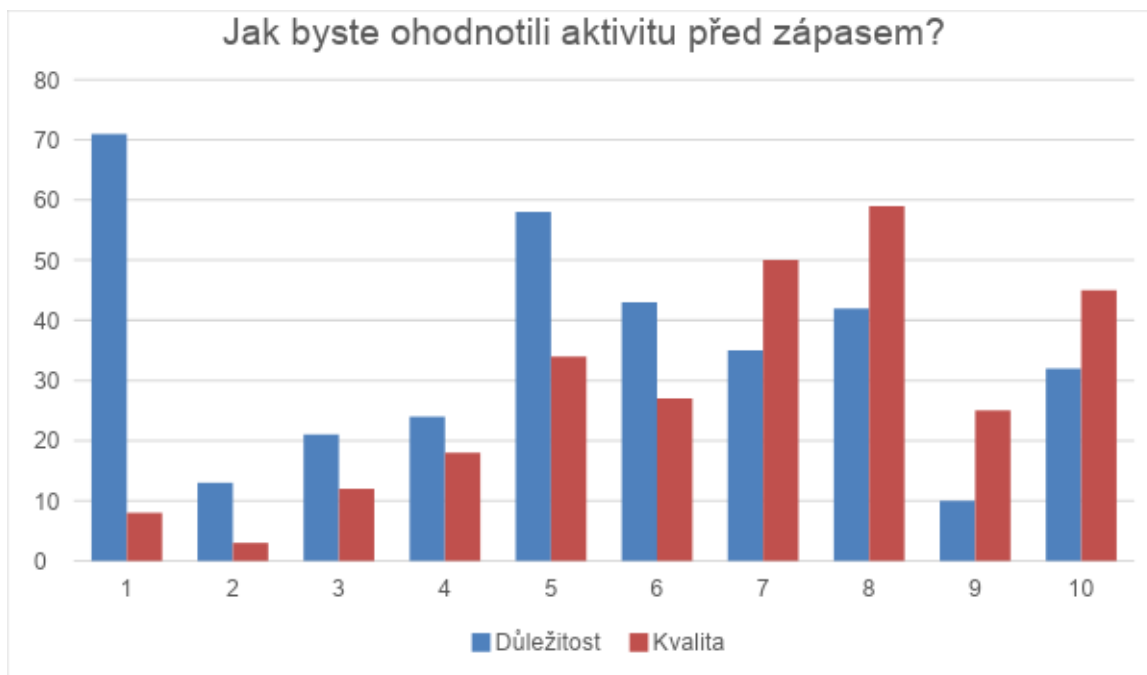
58 % respondentů podporuje klub více než 15 let, dalších 37 % během posledních 7–14 let. Lze říci, že nových fanoušků je u PFK CSKA málo, za posledních 7 let nedošlo k rozšíření jejich základny, a to i přes vynikající sportovní úspěchy.

75,2 % se považuje za věrné fanoušky, 17,7 % s tímto tvrzením souhlasí, jen 7,1 % respondentů se považuje za věrné fanoušky PFK CSKA. 29,9 % navštíví každý nebo téměř každý zápas. 42,5 % jde na zápas jednou za měsíc a méně často, 19,9 % navštíví stadion. Celkem lze udělat závěr o rozmanitosti uvnitř návštěvnosti stadionu. 68,1 % se dívá na každý nebo téměř každý zápas PFK CSKA v televizi.

Všeobecný portrét fanouška PFK CSKA je sestaven na základě odpovědí respondentů na většinu otázek. Zvýrazněny jsou nejvíce vysokofrekvenční odpovědi:

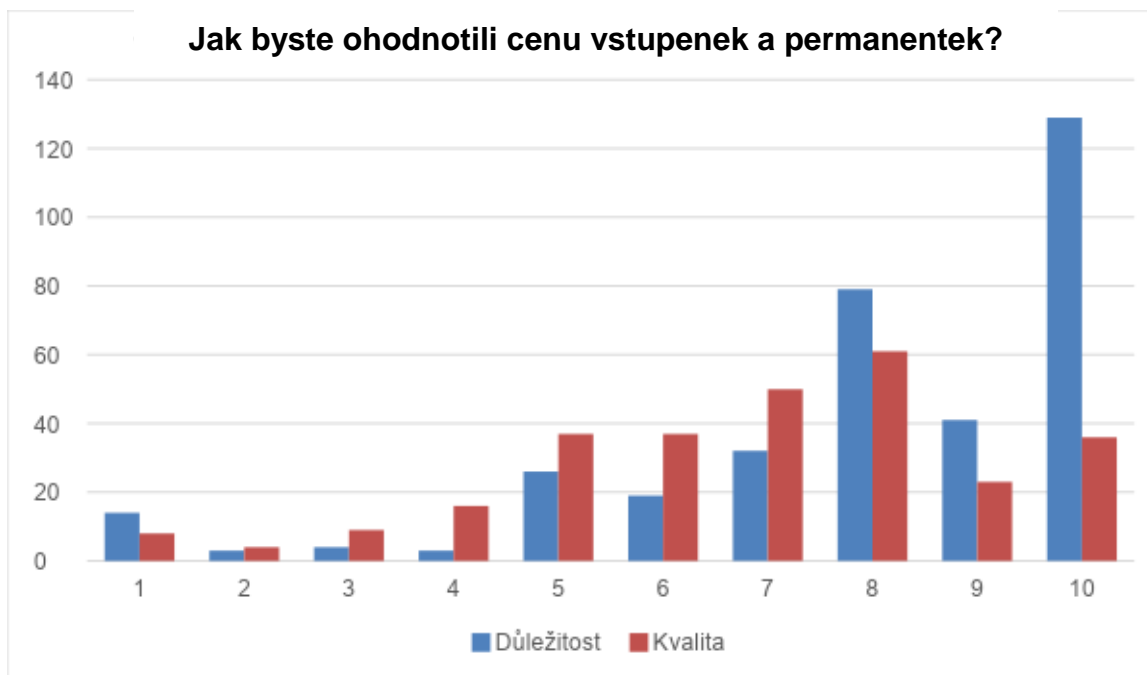
35 let, muž, oddaný fanoušek se zkušenostmi od 11 do 20 let. Pokud nenavštíví stadion (29,9 %), nebo je to jen zřídka (50,2 %), přesně se dívá na jeho TV přenos (87,2 %). Pokud jde na stadion, pak společně s přáteli (56,2 %), může si koupit lístek na internetu (39,9 %) nebo být držitelem permanentky (33,5 %). Kupuje klubové oblečení a atributy v klubovém obchodě (53,5 %). Novinky se dozví na sociálních sítích (73,8 %), ze zpravodajských zdrojů (79,5 %) a na oficiálních webových stránkách klubu (40,5 %). O nadcházejících zápasech se dozví na webových stránkách klubu (57,5 %), na sociálních sítích (58,4 %) a prostřednictvím novinek na internetu (62,4 %). Na sociálních sítích sleduje klub Vkontakte (57 %), Instagram (58,5 %) a Twitter (61,6 %). NPS je 43,8. Nejdůležitější kritérium vyzařuje atmosféru na stadionu (4,8 z 5), dále na sportovní výsledek (4,7), složení týmu a trénující (4,6). Hlavní důvody neochoty navštívit stadion říkají, že je mnohem pohodlnější se dívat na televizi, místo bydlení v jiném městě a absence party pro návštěvu stadionu.

Během první fáze výzkumu byly stanovené čtyři hypotézy, k nimž se budou vztahovat podrobné otázky. Autor tvrdil, že diváci nejsou spokojeni s aktivitami, které nabízí klub před zápasem. Podle výzkumu se dalo zjistit, že 35 % fanoušků považuje tyto aktivity jako důležité a 63 % je spokojeno s jejich kvalitou. První hypotéza se nepotvrdila a dá se tedy konstatovat, že PFC CSKA svým fanouškům rozumí a zná své fanoušky v této oblasti.



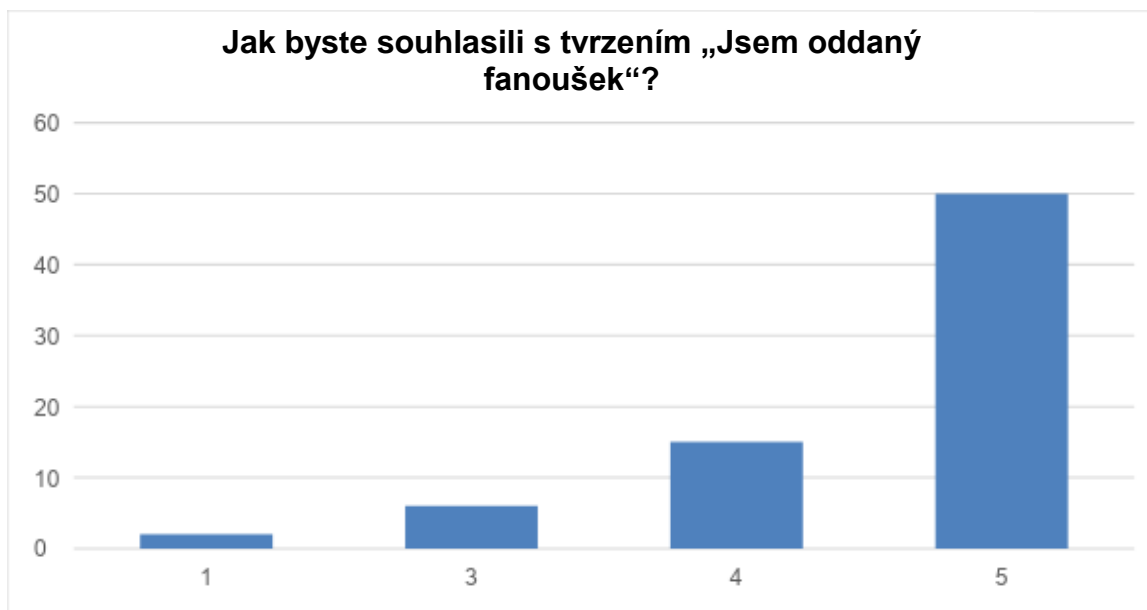
Obr. 6 Hodnocení aktivit před zápasem

Cenová politika klubu v moderním fotbalu je velmi často objektem nespokojenosti fotbalových fanoušků. Ultras skupiny z Holandska a Německa v minulé sezoně několikrát organizovaly akce proti vysokému vstupnému na zápasy Ligy mistrů UEFA a nebo domácí ligy. Fanaty PFC CSKA dokázali za klub opravdu správně přistoupit k formování nabídky permanentek a jednotlivých vstupenek: 80 % návštěvníků stadionu považuje ceny za vstupenky za důležitý faktor (obr. 7) a 50 % návštěvníků stadionu se tyto ceny líbí (obr. 7). Mimo to jenom 9 % fanoušků, kteří nenavštíví stadiony, uvádělo hodně vysoké vstupné mezi Top 3 důvody, kvůli nimž nechodí na stadion.



Obr. 7 Hodnocení ceny vstupného

PFC CSKA může mít výnos nejen z fanoušků, kteří kupují permanentky, oblečení apod. 20 % respondentů vůbec nechodí na stadion, 43 % chodí na stadion méně často než jednou za měsíc, nicméně tito lidé se baví o fotbalu na internetu, v práci, s kamarády skoro každý den, sledují PFC CSKA na sociálních sítích (primárně aby dostali exkluzivní kontent) a hlavně počítá sebe mezi oddané věrné fanoušky (obr. 8). To znamená, že PFC CSKA může využít ty fanoušky v cílech popularizace svých sociálních sítí: like, share jsou dnes důležité KPI ve světě SMM. Kvůli svým aktivitám se tito lidé mohou stát ambasadory značky PFC CSKA online.



Obr. 8 Sebehodnocení loajalitu fanoušky, kteří nechodí nebo jen zřídka chodí na stadion.

Prodej piva, sponzoring ze strany výrobců piva – toto jsou věci, se kterým se lidé setkávají v České republice, Německu, Španělsku. V Rusku se prodej piva na stadionech po dlouhé době objevil jako výjimka jenom během Mistrovství světa 2018. Kvůli tomu poslední hypotézou bylo, jestli prodej piva může ovlivnit návštěvnost CSKA Arény. Jen 5 % lidí, kteří nechodí na stadion, řekli, že zákaz prodeje piva je Top 3 důvod, proč navštívit stadion. 35 lidí ze 67 řekli, že prodej piva neovlivní jejich rozhodnutí jít, nebo nejít na stadion.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo stanovené popsat typického fanouška CSKA a zjistit kontaktní místa pro fanoušky CSKA, kteří navštěvují stadion. Jako sekundární cíl měla práce ukázat příčinu nízké návštěvnosti stadionu.

Všeobecný portrét fanouška PFK CSKA je sestaven na základě odpovědí respondentů na otázky: ženatý muž ve věkovém rozmezí 25-35 let s vysokoškolským vzděláním, oddaný fanoušek, který podporuje CSKA v rozmezí 11-20 let. Svoji finanční situaci popisuje jako dostatečnou na nákup potravin a oblečení, dražší věci vyžadují nutnost šetřit delší dobu.

Během analýzy výzkumu se nepotvrdila první hypotéza - PFC CSKA svým fanouškům rozumí a zná své fanoušky v oblasti předzápasových aktivit na stadionu. Druhá hypotéza týkající se cenové politiky klubu byla potvrzena: polovina podporovatelů PFC CSKA souhlasí s cenami permanentek a jednotlivých vstupenek. Cena není hlavním faktorem, kvůli které nechodí na stadion. PFC CSKA využívá fanoušky navštěvující CSKA Arénu v cílech popularizace svých sociálních sítí: tito lidé se mohou stát online ambasadory značky PFC CSKA. Poslední hypotéza považovala prodej piva na stadionu za možný důvod stadion navštívit; nedokázalo se to potvrdit, zda-li možnost koupit si na stadionu pivo nepřiláká větší množství diváků.

Slabší stranou výzkumu je fakt, že mezi respondenty skoro chyběla mladá generace fotbalových fanoušků a ženy. V budoucích výzkumech autor nabízí soustředit se na segmentace skupin podporovatelů PFC CSKA v těsné spolupráci s fotbalovým klubem.

Seznam literatury

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., *Marketing: an introduction*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2005. ISBN 0131273124

BEECH, J., CHADWICK, S. *The marketing of sport*. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2007. ISBN 0-273-68826-x.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. 228s. ISBN 978-80-7376-150-9

FERRAND, A., MCCARTHY, S., *Marketing the sports organisation: building networks and relationships*. London: Routledge, 2009. ISBN 978-0415453301

FORBES: *Pohovor s E. Ginerem* [online]. 2011. [cit. 1.12.2018]. Dostupné také z URL: <<http://www.forbes.ru/ekonomika-opinion/sport/71104-prezident-fk-tsska-evgenii-giner-o-stoimosti-kluba-abramoviche-brazilt>>

GLADDEN, J., DANIEL FUNK, D. "Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. Vol. 3 Issue: 1. 2001. pp.54-81.

KAMAKURA, W.A., MITTAL, V., DE ROSA, F. AND MAZZON, J.A., "Assessing the service-profit chain", *Marketing Science*, Vol. 21 No. 3, 2002, pp. 294-317.

KARLÍČEK, M., *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5

KOTLER, P., *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240s. ISBN 978-80-247-2439-3

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Principles of marketing*. Essex: Pearson Education Limited, 2012. ISBN 0-273-75243-X

KUNKEL T., DOYLE J., FUNK D. *Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product – The case of the Australian ALeague* // *Sport Management Review*. №17. 2014. pp. 470-483.

LAKE, L. *Learn Why Branding Is Important In Marketing* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné také z URL: <<https://www.thebalancesmb.com/why-is-branding-important-when-it-comes-to-your-marketing-2294845>>

- PEMBERTON, K., *Sports marketing: "the money side of sports"*. Marina Del Rey, CA: Sports Services of America Pub., 1997. ISBN 0-9656421-9-4
- PFC CSKA: *No.56 – Akcelerace* [online]. 2018. [cit. 1.12.2018]. Dostupné také z URL: <<https://www.pfc-cska.com/club/history/100-let-100-sobytij/56-razgon/>>
- QUORA: *What is the Miller Heiman sales model/process?* [online]. 2016. [cit. 1.12.2018]. Dostupné z URL: <<https://www.quora.com/What-is-the-Miller-Heiman-sales-model-process>>
- SHANK, M. D., LYBERGER, M.R., *Sports marketing: a strategic perspective*. Abingdon: Routledge, 2015. ISBN 978-1-138-01595-1
- SHILBURY, D., WESTERBEEK, H., QUICK, S., FUNK, D.C., KARG, A. *Strategic sport marketing*. Sydney: Allen & Unwin, 2014. ISBN 9781743314777
- SHUGAN, S., *"Brand loyalty programs: are they shams?"*, Marketing Science, Vol. 24 No. 2, 2005. pp. 185-193.
- SMITH, A.C.T., STEWART, B., *Introduction to Sport Marketing*. 2. vyd. New York, 2014. ISBN 13-176-9145-8.
- SPORT-EXPRESS: *CSKA – Mistr Ruska v cyberfotbalu*. [online]. 2017. [cit. 1.12.2018]. Dostupné také z URL: <<https://www.sport-express.ru/cybersport/fifa/news/cska-pobeditel-chempionata-rfpl-po-kiberfotbolu-1237646/>>
- TAPP A., CLOWES J. *From "carefree casuals" to "professional wanderers": segmentation possibilities for football supporters*// European Journal of Marketing. Vol 32 No. 11/12. 2002. pp. 1248-1269.
- WAKEFIELD, K., BLODGETT, J. *"The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings"*. Journal of Services Marketing, Vol. 10 Issue: 6, 1996. pp.45-61.
- WIND, Yoram a Richard N. CARDOZO. *Industrial market segmentation*. ISBN 10.1016/0019-8501(74)90025-X. Dostupné také z URL: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/001985017490025X>>

Seznam obrázků

Obr. 1 Vnitřní a vnější vlivy na tvorbu cen	10
Obr. 2 Sportovní model	12
Obr. 3 Prvky komunikačního procesu	13
Obr. 4 Schéma loajality ve sportu	20
Obr. 5 Návštěvnost zápasu PFC CSKA	23
Obr. 6 Hodnocení aktivit před zápasem	28
Obr. 7 Hodnocení ceny vstupného	29
Obr. 8 Sebehodnocení loajalitu fanoušky, kteří nechodí nebo jen zřídka chodí na stadion.	30

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzorek dotazníku fanousku PFC CSKA

36

Příloha č. 1 Vzorek dotazníku fanoušků PFC CSKA

I. Sekce pro všech respondentů

1. Jak dlouho jste fanoušek CSKA? (vyber)
(Min než rok; 1-3 roky; 4-6 let; 7-10 let; 11-14 let; 15-20 let; více než 20 let;
nejsem fanoušek PFC CSKA)

II. Otázky pro fanoušky PFC CSKA

2. Jak souhlasíte s tvrzením "věřím, že jsem oddaný fanoušek"?
Ohodnoťte, prosím, od 1 (úplně nesouhlasím) do 5 (úplně souhlasím)

3. Jak často sledujete zápasy PFC CSKA v televizi doma? (vyber)
Každý nebo skoro každý zápas; dvakrát za měsíc; jedno za měsíc a méně
často; nesleduju)

4. Jak často sledujete zápasy PFC CSKA v hospodě? (vyber)
Každý nebo skoro každý zápas; dvakrát za měsíc; jedno za měsíc a méně
často; nesleduju)

5. Kde si nejčastěji kupujete atributů? (vyber)
(klubni obchod; klubni internet-obchod; nekupuju; jiné)

6. Jak jste se dozvěděli o novinkách v klubu? (Několik možností)
(TV; Tisková media; internet zprávy; webová stránka klubu; sociální síť
klubu; od kamarádů; jiné)

7. Jak se dozvíte o nadcházejících zápasech klubu? (ne více než tři
odpovědi)

(Reklama ve městě a MHD; Reklama v radiu; Reklama v TV; Reklama
v novinách; webová stránka klubu; sociální síť klubu; klubni direct-mail; od
kamarádů; jiné)

8. Jak často diskutujete o fotbalu v sociálních sítích nebo na fórech?
(vyber)

Každý nebo skoro každý den; několikrát za týden; jednou za týden; dva-,
třikrát za měsíc; jednou za měsíc a méně často; nedělám to.

9. Jak často mluvíte o fotbalu s příbuznými / kamarádi / kolegy? (vyber)
Každý nebo skoro každý den; několikrát za týden; jednou za týden; dva-,
třikrát za měsíc; jednou za měsíc a méně často; nedělám to.

10. Jak často čtete o fotbalu v novinách nebo časopisech? (vyber)
Každý nebo skoro každý den; několikrát za týden; jednou za týden; dva-,
třikrát za měsíc; jednou za měsíc a méně často; nedělám to.

11. Jak často čtete o fotbalu na internetu? (vyber)
Každý nebo skoro každý den; několikrát za týden; jednou za týden; dva-,
třikrát za měsíc; jednou za měsíc a méně často; nedělám to.

12. Jak často hrajete fantasy fotbal (fantasy liga)? (vyber)
Každý nebo skoro každý den; několikrát za týden; jednou za týden; dva-,
třikrát za měsíc; jednou za měsíc a méně často; nedělám to.

13. Jak často hrajete fotbal? (vyber)
Každý nebo skoro každý den; několikrát za týden; jednou za týden; dva-,
třikrát za měsíc; jednou za měsíc a méně často; nedělám to.

14. Jak často hrajete fotbalový simulátor na počítačích nebo konzolách?
(vyber)
Každý nebo skoro každý den; několikrát za týden; jednou za týden; dva-,
třikrát za měsíc; jednou za měsíc a méně často; nedělám to.

15. Jak často navštěvujete domácí zápasy FC CSKA? (vyber)
Každý nebo skoro každý zápas; dvakrát za měsíc; jedno za měsíc a méně
často; nesleduju.

IV. Otázky o návštěvě stadionu PFC CSKA

16. S kým nejčastěji chodíte na zápasy? (vyber)
Sam; s rodinou; s kamarádi; s kolegy.

17. Jaké tribuny stadionu navštěvujete nejčastěji? (vyber)
Tribuny za bránou; centrální tribuny; VIP tribuny; technické zóny.

18. Kde si nejčastěji kupujete vstupenky na zápas? (vyber)
Pokladna na stadionu; online; mam permanentku; mi kupují
kamarádi/příbuzní, Nekupuju – půjčím permanentku/povolení od známých.

19. Jak se vám líbí stadion (křesla, logistika, vzhled, parkování, bezpečnost)? Ohodnoťte od 1 (vůbec ne) až 10 (určíte ano).

20. Jak se vám líbí jídlo a pití na stadionu? Ohodnoťte od 1 (vůbec ne) až 10 (určíte ano).

21. Jak se vám líbí práce zaměstnanců na stadionu? Ohodnoťte od 1 (vůbec ne) až 10 (určíte ano).

22. Jak se vám líbí atmosféra na stadionu? Ohodnoťte od 1 (vůbec ne) až 10 (určíte ano).

23. Jak se vám líbí cena vstupenek, předplatného? Ohodnoťte od 1 (vůbec ne) až 10 (určíte ano).

24. Jak se vám líbí aktivity před zápasem (soutěže, koncerty atd.)? Ohodnoťte od 1 (vůbec ne) až 10 (určíte ano).

IV. Otázky pro fanoušky, kteří nechodí na stadion.

25. Vyberte ne více než tři důvody, proč nechcete navštívit stadion. (Bydlím v jiném městě; příliš vysoké vstupné; obávám se radikálně fanoušky; špatná dopravní dostupnost; špatná organizace utkání (vstup a výstup ze stadionu, prohlídku před zápasem); nízká kvalita hry; dívat se na TV je zajímavější (komentáře, opakování); nízká kvalita nabízených na stadionu služeb; zákaz prodeje piva na stadionech; nemám s kým chodit na stadion)

26. Uspořádejte podle důležitých faktorů, které zlepšení vás přivedou na stadion ČSKA? (od nejmíň důležitých do nejdůležitější) (Vstupné; dostupnost MHD; aktivity před zápasem; prodej piva; organizace zápasu (vstup, výstup atd.); catering; profesionalita personálu stadionu; kamarady-fanousky PFC CSKA; kvalita fotbalu)

V. Sociální sítě PFC CSKA

27. Sledujete PFC CSKA v sociálních sítích? (vyber) Ano/Ne

V. Sociální sítě PFC CSKA

28. Jaké sociální sítě sledujete pro PFC CSKA? (vk.com, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, OK.ru; Periscope; Google+)

29. Proč jste se přihlásili k sociálních sítí PFC CSKA? (Informace o propagačních akcích a slevách; informace o nových produktech / službách; Účast na soutěžích a loteriích; exkluzivní kontent; Zpětná vazba s klubem; komunikace s ostatními fanoušky; jiné)

VII. Spokojenost s klubem

30. Jak se vám líbí reputace klubu? (1 až 10)

31. Jak se vám líbí sportovní výsledky? (1 až 10)

32. Kolik se vám líbí tým a koučovací personál? (1 až 10)

33. Jak se vám líbí činnost klubu v digitálním prostředí? (1 až 10)

34. Jaká je pravděpodobnost, že byste doporučili jít do zápasu FC CSKA svým přátelům nebo přátelům? (1 určité ne – 10 určité ano)

35. Jak důležitá je pro vás osobně reputace klubu? (1 až 10)

36. Jak důležitý je sportovní výsledek pro vás osobně? (1 až 10)

37. Jak důležité je pro vás osobně složení týmu, trenérský personál? (1 až 10)

38. Jak důležitý je pro vás osobně stadion (židle, logistika, vzhled, parkování, bezpečnost)? (1 až 10)

39. Jak důležité jsou pro vás osobně jídla a nápoje na stadionu?

40. Jak důležitá je pro vás osobně práce zaměstnanců na stadionu?

41. Jak důležitá je atmosféra na stadionu pro vás osobně?

42. Jak důležitá je cena vstupenek a sezónních lístků pro vás osobně?

43. Jak důležité jsou pro vás aktivity před zápasem (soutěže, koncerty atd.)?

44. Jak je pro vás osobně důležitý sortiment klubového a internetový obchod?

45. Jak je pro vás osobně důležitá činnost klubu v digitálním prostředí?

VIII. Sociálně-demografické charakteristiky

46. Pohlaví

47. Kolik je vám let?
48. Jaké máte vzdělání?
49. Jak nejčastěji trávíte volný čas?
50. Který z níže uvedených odhadů nejvíce přesně popisuje finanční situaci Vaší rodiny? (nepovinná otázka)
51. Váš rodinný stav?
52. Máte děti mladší 18 let?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Alexey Kuzin		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Využití marketingových nástrojů v ruském profesionálním fotbalovém klubu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	40		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zaměřuje na popis chování spotřebitelů fotbalu a na popis vnitřních a vnějších vlivů, které na spotřebitele působí v procesu navštevy stadionu PFC CSKA.</p> <p>Cílem práce je zjistit profil návštěvníků stadionu, jaká jsou kontaktní místa pro návštěvníky a zjistit důvody nízké návštěvnosti stadionu.</p> <p>Všeobecný portrét fanouška PFK CSKA je sestaven na základě odpovědí respondentů na otázky: ženatý muž ve věkovém rozmezí 25-35 let s vysokoškolským vzděláním, oddaný fanoušek, který podporuje CSKA v rozmezí 11-20 let. Svoji finanční situaci popisuje jako dostatečnou na nákup potravin a oblečení, dražší věci vyžadují nutnost šetřit delší dobu</p> <p>PFC CSKA svým fanouškům rozumí a zná své fanoušky v této oblasti.</p> <p>Slabší stranou výzkumu je fakt, že mezi respondenty skoro chyběla mladá generace fotbalových fanoušků a ženy.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Marketing, fotbal, výzkum, rusko, spotřebitel, spotřební chování, spotřebitelský výzkum, CSKA		

ANNOTATION

AUTHOR	Alexey Kuzin		
FIELD	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
THESIS TITLE	Usage of marketing tools in Russian professional football club		
SUPERVISOR	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	42		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The work was aimed on description of customer behavior of football fans and on the description of internal and external factors, which affects football customer decisions</p> <p>The aim of the work was to describe a portrait of PFC CSKA supporter in general and to underline points of contacts with different groups of football fans.</p> <p>General portrait was based on most common answers to questions in the online questionnaire. After the analysis of the questionnaires it is possible to point out, that PFC CSKA knows and understands its customers and fans.</p> <p>Weakpoint of the thesis is minor response from teenagers and women.</p>		
KEY WORDS	Marketing, football, sports, customers, CSKA, research		