

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Výzkum spokojenosti fanoušků vybraného fotbalového klubu

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Michaela Kaprálková, M.A.

Vypracoval:

Daniel Navrátil

Praha, 2022

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

V Praze, dne

.....

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí práce Ing. Mgr. Michaele Kaprálkové, M.A. Dále bych rád poděkoval panu PhDr. Josef Voráček, Ph.D. za velmi cenné rady při konzultaci dotazníku.

Velký dík také patří panu Veselému, panu Nohovi a panu Jehličkovi ze Sparty, kteří mi pomohli celý výzkum uskutečnit.

Abstrakt

Název: Výzkum spokojenosti fanoušků vybraného fotbalového klubu

Cíle: Cílem bakalářské práce je zjistit, jaká je spokojenost a loajalita fanoušků fotbalového klubu Sparta Praha, a následně rozdělit fanoušky do segmentů podle věkových kategorií. Praktickou implikací je potom zjistit, co je pro tyto segmenty důležité, aby klub mohl předcházet jejich nespokojenosti, popř. zajistit jejich spokojenost.

Metody: Pro získání relevantních dat byl využit kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazování probíhalo elektronickou formou.

Výsledky: Z provedeného výzkumu a jeho výsledků vyplývá, že jednotlivé segmenty klubu mají v určitých oblastech rezervy, které se dají využít pro zlepšení.

Klíčová slova: sportovní marketing, kvantitativní výzkum, dotazování, loajalita, spokojenost fanoušků

Abstract

Title: Research on the satisfaction of fans of a selected football club

Objectives: The aim of the bachelor's thesis is to find out the satisfaction and loyalty of the fans of the football club Sparta Prague, and then to divide the fans into segments according to age categories. The practical implication is then to find out what is important for these segments, so that the club can prevent their dissatisfaction, or to ensure their satisfaction.

Methods: Quantitative research through a questionnaire was used to obtain relevant data. The survey took place electronically.

Results: From the conducted research and its results, it appears that individual segments of the club have reserves in certain areas that can be used for improvement.

Keywords: sports marketing, quantitative research, surveying, loyalty, fan satisfaction

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	12
	2.1 CÍLE.....	12
	2.2 ÚKOLY.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
	3.1 MARKETING.....	13
	3.1.1 Sportovní marketing.....	14
	3.2 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU.....	15
	3.2.1 Produkt ve sportu.....	16
	3.2.2 Cena.....	19
	3.2.3 Dostupnost.....	19
	3.2.4 Propagace.....	20
	3.3 ZÁKAZNÍK VE SPORTOVNÍM PROSTŘEDÍ.....	20
	3.3.1 Spokojenost fanouška.....	21
	3.3.2 Loajalita.....	23
	3.3.3 Měření loajality.....	25
	3.3.4 Řízení vztahu se zákazníkem.....	26
4	METODIKA PRÁCE	28
	4.1 DEFINOVÁNÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU.....	28
	4.2 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT.....	28
	4.3 VÝBĚROVÝ SOUBOR.....	29
	4.4 SBĚR DAT.....	30
5	VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT	32

5.1	IDENTIFIKACE A SEGMENTACE RESPONDENTŮ	32
5.1.1	<i>Pohlaví</i>	32
5.1.2	<i>Věkové kategorie</i>	32
5.1.3	<i>Délka spojení s klubem</i>	33
5.1.4	<i>Preference sledování zápasů</i>	35
5.2	LOAJALITA	35
5.3	MAPOVÁNÍ POTŘEB	36
5.4	SPOKOJENOST S OBČERSTVENÍM	39
5.5	SPOKOJENOST S NÁVŠTĚVOU STADIONU	42
5.6	SPOKOJENOST S CENOU VSTUPU NA ZÁPAS	45
5.7	SPOKOJENOST S KOMUNIKACÍ SPARTY	47
5.8	SPOKOJENOST S HERNÍM PROJEVEM TÝMU.....	52
6	PROFILY SEGMENTŮ.....	53
6.1	JUNIORS.....	54
6.2	MEDIORS	56
6.3	MEDIORS 2	58
6.4	SENIORS	60
7	DISKUZE.....	62
8	ZÁVĚR.....	64
	ZDROJE	66
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	69
	SEZNAM PŘÍLOH	71

1 ÚVOD

Každý rok na trzích po celém světě přibývají nové firmy. Za poslední dvě dekády se jejich počet skoro zdvojnásobil. Co ale odlišuje ty nejlepší společnosti od průměrných nebo podprůměrných? Jeden z hlavních faktorů je rozhodně marketing, který stále více nabývá na důležitosti a má velký podíl na konečném rozhodnutí zákazníka a dalších stakeholderů. Právě dobrý marketing a jeho jednotlivé části jsou rozhodující v rozmýšlení zákazníka, jestli s firmou naváže nějakou formu spolupráce, a hlavně jestli tuhle interakci udrží v dlouhodobém horizontu a bude ji pravidelně opakovat. Pokud se firma do marketingových procesů nebojí investovat čas a finanční prostředky, má rozhodně větší šanci vybudovat základnu spokojených a loajálních zákazníků

Aby byl zákazník v dnešní době spokojený, klade si stále větší nároky. Dokonale uspokojit jeho potřeby a získat loajalitu je pro firmy stále těžší. Rozhodně je to způsobeno přibývajícými firmami a velkou konkurencí, která na pozornost zákazníka tlačí ze všech stran. Velký konkurenční boj o každý kousek pozornosti lidí je na denním pořádku firem. Základem je vynakládat prostředky a energii na správné cílové skupiny, a i k těmto jednotlivým skupinám přistupovat různým způsobem.

Ani sportovní prostředí není výjimkou. Fotbal jakožto jeden s nejpobulárnějších sportů s miliardami fanoušků po celém světě, představuje obrovský komerční potenciál. Za několik posledních desetiletí si tento sport prošel mnoha změnami a postupně se business dostává nad samotnou hru. Fotbalové kluby se svými fanoušky navazují hlubší vztahy díky samotným emocím, které jsou nedílnou součástí každého zápasu. Spokojenost fanoušků už ale nezávisí pouze na výkonu týmu a konečných výsledcích. Kluby musí pro náročné požadavky fanoušků udržovat jejich spokojenost ve všech procesech od příchodu na zápas, přes opuštění stadionu až po nepřetržitou komunikaci po celou sezonu.

Právě tyto procesy a komunikaci je také potřeba přizpůsobit jednotlivým segmentům fanoušků. Každý fanoušek je jiný a má rozdílné preference. V posledních letech se i v tomto sportu začali používat CRM softwary, které pomáhají klubům zachovávat

důležité informace o fanoušcích, rozdělovat je na segmenty podle určitých kritérií a přizpůsobovat vůči nim komunikaci.

Fotbalový klub Sparta má v tuzemsku pravděpodobně nejlépe vedené CRM s databází přes 100 000 fanoušků. I přes nespornou kvalitu vedení a využití CRM systému, nejsou v něm data o loajalitě a spokojenosti fanoušků. Fanoušek Sparty je v Česku jeden z nejnáročnějších a má velmi vysoké standardy. Není tedy divu, že i tak velký klub s obrovskou historií má se spokojeností fanoušků určité problémy. Účelem tohoto výzkumu není vyřešit problém přehledu spokojenosti personalizovaných jednotlivců. Cílem práce je zjistit spokojenost a loajalitu jednotlivých segmentů fanoušků rozdělené podle věku. Zjistit co je pro tyto segmenty důležité, aby Sparta mohla pracovat s určitými předpoklady a být před nespokojeností fanouška o krok napřed.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaká je spokojenost a loajalita fanoušků fotbalového klubu Sparta Praha, a následně rozdělit fanoušky do segmentů podle věkových kategorií. Praktickou implikací je potom zjistit, co je pro tyto segmenty důležité, aby klub mohl předcházet jejich nespokojenosti, popř. zajistit jejich spokojenost.

Přínos výzkumu: Na základě výsledků bude Sparta moci zavést nová opatření pro zvýšení spokojenosti svých fanoušků. Dalším přínosem bude získání cenných informací, které Sparta může díky segmentaci zařadit do svého CRM a přizpůsobit tak chování vůči jednotlivými skupinami fanoušků.

2.2 Úkoly

Hlavní úkoly jsou:

- Zjistit spokojenost fanoušků v jednotlivých aspektech
- Vytvořit segmenty fanoušků

Dílčí úkoly jsou:

- Rešerše odborné literatury a podobných již provedených výzkumů
- Vypracování teoretické části, aby čtenáře uvedla do problematiky
- Výběr vhodné metody a doby sběru dat
- Vytvoření operacionalizace
- Vytvoření dotazníku, který se bude šířit emailem
- Provedení pilotáže
- Sběr dat dotazníku
- Vyhodnocení dat a rozdělení segmentů fanoušků
- Prezentace dat a profilů segmentů

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 MARKETING

V dnešní době je marketing všude kolem nás. Každý den, kamkoliv jdeme se setkáváme s marketingem, ať už vědomě nebo nevědomě. Ti, kdo se s ním setkávají vědomě a znají pojem marketing, mají však většinou nedostatečnou představu o tom, co vlastně znamená a o co v něm jde. Většina lidí si marketing spojí s reklamou a představí si jen reklamní bannery, slevy nebo televizní reklamu. Další skupina si ještě pojem spojí s online marketingem nebo prodejem. Nejen neodborná veřejnost má v tomto ohledu nedostatky. Spoustu menších podnikatelů a firem se na marketing dívá podobně a o marketingu vám toho neřeknou o moc víc.

Marketing je základem úspěšného a progresivního podnikání a také z toho důvodu se touto problematikou zabývá čím dál více expertů, což má za příčinu jeho rozšiřování a příchod nových úhlů pohledu. Tento obor se tedy neustále rozšiřuje a vznikají nové druhy. Pokud si přes internetový prohlížeč Google zkusíte najít definici marketingu, zobrazí se Vám přibližně čtyři miliardy výsledků. Samozřejmě nejde pouze o definice, ale je tedy jasné, že se z marketingu stal opravdu široký a diskutovaný pojem. To taktéž může být důvodem, proč existuje tolik pohledů na pochopení marketingu.

Uznávaný marketingový expert Philip Kotler spojuje marketing s obchodem, který pomáhá uspokojit potřeby lidí. Procesy managementu, které obchod a uspokojení potřeb spojují jsou právě marketingem (Kotler et al. 2004).

Americká marketingová asociace (2017) říká že marketing jsou „*aktivita, zavedené postupy a procesy pro tvorbu, komunikaci, doporučení a směnu nabídky, která má hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek*“ (AMA, 2017).

V kapitole, kde se snažíme pochopit marketing určitě nesmí chybět pohled člena Síně slávy Americké marketingové asociace Seth Godin. Ten se ve své knize *Tohle je Marketing!*, kterou přeložila Eva Mašková Krápková, zamýšlí do větší hloubky a říká, že dobrý marketing by měl vytvářet příběh, pomáhat řešit problémy a zlepšovat svět. Jeho

základem by měla být vize dosáhnout něco lepšího. Zlepšení společnosti, zlepšení výsledků, nebo třeba zlepšení a vztahu se svými zákazníky. Měl by se snažit vyhledávat nové příležitosti, tam kde se zatím nikdo neodvážil podívat a poté vyvolávat změny. Na základě těchto změn potom marketing vypraví příběh, který lidem pomůže tyto změny pochopit a vydat se tím směrem, který určila původní vize marketérů. Nemusí se jednat pouze o nákup nějakého produktu nebo služby. Jde taky o změny hodnot a pohledů lidí. Samozřejmě by se marketéři neměli snažit jen tak ovlivňovat lidi podle své vize. Úplné jádro a první krok dobrého marketéra by mělo být určení cíle a hluboké zamyšlení se, jestli konečný výsledek nebude řešit pouze problém firmy, ale bude mít opravdu přidanou hodnotu pro jejich spotřebitele a pozitivní výsledek pro společnost (Godin, 2020).

3.1.1 Sportovní marketing

Bylo již řečeno, že marketing je všude kolem nás a jeho části vidíme v oborech všeho druhu. Sportovní prostředí samozřejmě není výjimkou. Právě naopak se o něj úspěšné sportovní organizace velmi zajímají. Jsou si naprosto vědomi důležitosti a přínosu, který jim dobrý marketér přinese.

Sport je ideální prostředí, kde se může pomocí příběhu šířit vize a změna s pozitivním dopadem na společnost. Díky velké popularitě, má sport potenciál ovlivňovat opravdu velké množství lidí. Hodně viditelný je jeho vliv na humanitární a mírové úsilí. Stačí se trochu zamyslet nad historií Olympijských her, kdy bylo období her využíváno pro dočasné příměří. Skvělý příklad ze současnosti je projekt The Peace Tour, na kterém se podílí fotbalový klub FC Barcelona a mírové centrum Peres Center for Peace. Zároveň má svou úlohu také samozřejmě v ekonomickém rozvoji (Kunz, 2018).

Autoři B. J. Mullin, S. Hardy a W. A. Sutton (2014) ve své knize Sport Marketing říkají, že sportovní marketing se vyvinul na dva hlavní směry:

- marketing sportovních produktů a služeb zaměřených přímo pro jejich spotřebitele
- marketing jiných spotřebitelských a průmyslových produktů nebo služeb pomocí partnerství a propagace

Dále říkají, že se sportovní marketing skládá ze všech činností navržených, aby uspokojily potřeby a přání sportovních spotřebitelů prostřednictvím směny (Mullin, Hardy, Sutton, 2014).

Eric C. Schwarz a Jason D. Hunter (2017) definují sportovní marketing jako proces zapojení potenciálních spotřebitelů prostřednictvím produktů a služeb souvisejících se sportem, které splňují jejich potřeby a přání.

Sportovní marketing je opravdu jedinečné odvětví. Pokud si odmyslíme prodej sportovního zboží, merchandisingu a podobného vybavení, je ve většině případů sportovní produkt nebo služba nehmotná. Případně má hmotný základ, ale celkový požitek z produktu nebo služby podporují další nehmotné aspekty (Schwarz, Hunter, 2017).

Na základě této citace je tedy ideálním příkladem fotbalový klub, který nabízí hmotný produkt v podobě vstupenky nebo permanentky na domácí zápasy. Celkový požitek ale přichází až po využití vstupenky a návštěvy zápasu. V reálném čase potom návštěvu zápasu ovlivňují nehmotné faktory jako celkový herní projev týmu, atmosféra na zápase, občerstvení a samotné faktory stadionu jako čistota a pocit bezpečí.

3.2 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU

Pokud někdo dělá marketing, dělá zaručeně také marketingový mix, který je základními marketingovými nástroji. Jde o základní taktická rozhodnutí podniku, které se týkají produktu, ceny, propagace a dostupnosti. Tyto 4 proměnné označujeme jako 4P, podle anglického překladu (product, price, promotion, and place). Pokud se jedná o službu přibývají ještě lidé, proces a prezentace (fyzické vybavení). U služeb se tedy marketingový mix rozšiřuje na 7P, podle anglického překladu (people, process, and physical evidence) (Kotler, 2007).

Spotřebitel se ze své pozice na marketingový mix dívá z jiného pohledu:

- produkt – potřeby a přání zákazníka
- cena – náklady zákazníka

- dostupnost – pohodlí zákazníka
- propagace – komunikace se zákazníkem

Spotřebitel sleduje užitek, který mu jednotlivé nástroje marketingového mixu přinášejí (Kotler, 1998).

3.2.1 Produkt ve sportu

Sportovní produkt zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Jde tedy o velice různorodé složení. Stejně tak se potom liší také marketingové strategie firmy, organizace nebo klubu (Čáslavová, 2009).

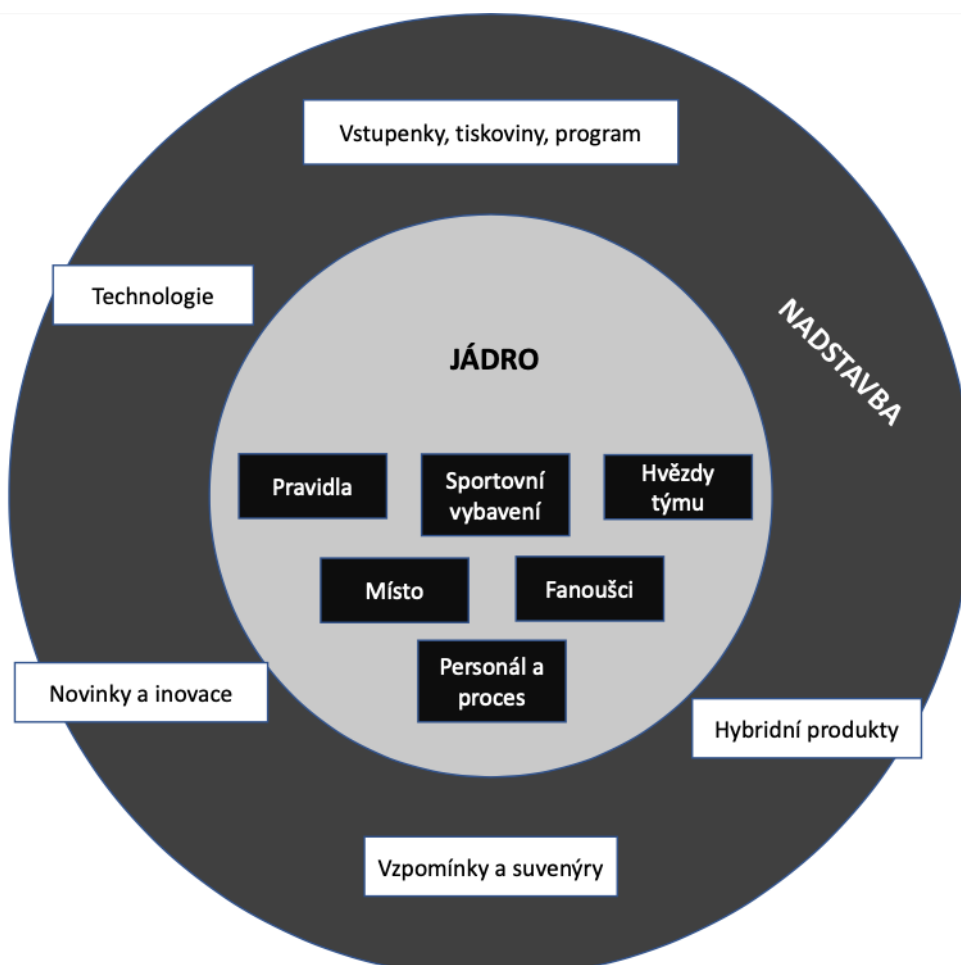
Čáslavová (2009) v knize dále uvádí 5 úrovní produktu dle Kotlera:

- obecná prospěšnost a užitečnost pro zákazníka
- základní produkt
- idealizovaný očekávaný produkt
- přídavek k produktu
- potenciální produkt

Tento výzkum se zabývá fotbalovým klubem, jehož produktem je sportovní výkon. Produkt tohoto typu ideálně vysvětlili ve své knize autoři B. J. Mullin, S. Hardy a W. A. Sutton, kteří říkají, že se sportovní produkt dělí na jádro a jeho nástavbu. Jádro se skládá ze sportovní výbavy, pravidel, členů a hvězd týmu, místa, fanoušků a procesu. Za nástavbu jsou považovány vstupenky, tiskoviny, program, technologie, novinky, vzpomínky, merch a hybridní produkty (Mullin, Hardy, Sutton, 2007).

Tento zdroj je v mírném rozporu s pohledem autorů Schwarze a Huntera, který je popsán v kapitole Sportovní marketing. Vstupenka je tam popsána jako samostatný hmotný produkt, který má potom nehmotnou nástavbu prožitku samotného zápasu, který je také ovlivněn dalšími nehmotnými faktory.

Obrázek 1 Sportovní produkt



Zdroj: Mullin, Hardy, Sutton (2007) – Vlastní zpracování

Pravidla – jde o konkrétní pravidla daného sportu. Dá se tedy říct, že jádro určuje druh sportovní hry.

Sportovní vybavení – jde o samotnou image a design klubových produktů, a tedy prodej merchandisingu.

Hvězdy týmu – jeden z největších vlivů na celkový produkt mají osoby, které jdou nejvíce vidět. Je samozřejmě řeč o hráčích a trenérech, kteří ovlivňují ten největší požitek, tedy předvedený výkon.

Místo – jde o místo, kde se daný zážitek odehrává. Může to být aréna, hala, stadion, nebo trať. Hodnotí se potom faktory tohoto místa, jako čistota nebo pocit bezpečí.

Fanoušci – zákazníci, neboli ve sportovním prostředí fanoušci jsou naprostým základem každé sportovní události. Jde o chování fanoušků, které má na prožitek zásadní podíl. Chování fanoušků určuje atmosféru na stadionu, která může být velice dobrá a pozitivní. Samozřejmě se ve sportovním prostředí stává i pravý opak, kdy může špatná atmosféra negativně ovlivnit celkový dojem z produktu.

Personál a proces – úspěšný marketing závisí na lidech, kteří jsou do procesu zapojeni. Špatná zkušenost s pořadatelem, obsluhou vstupenek nebo občerstvení se jen tak vymazat nedá.

Vstupenky, tiskoviny a program – vstupenky zajišťují vstup na sportovní akci, navedení fanouška k jeho sedadlu, informaci o termínech akce a informaci o podmínkách nákupu. Další využití mají v propagaci a zapojení do soutěží. Tiskoviny zahrnují klubové novinky a program. V dnešní době digitalizace jsou stále ve větší míře tiskoviny nahrazovány klubovými aplikacemi a dalšími technologickými nástroji.

Technologie a hybridní produkty – tady se dají zařadit nadstavbové prvky technologie (elektronické produkty) a hybridní produkty. Internet a další podobné technologie ukazují nové příležitosti, jak komunikovat se zákazníkem nebo vylepšit požitek z produktu jako je fotbalový zápas. Ideálním příkladem jsou aplikace klubu. V dnešní době má svou aplikaci téměř každý profesionální sportovní klub. Dalším, a ještě lepším příkladem technologie jsou QR kódy, které sportovní kluby využívají po celém světě. Například v americkém fotbalovém klubu Washington Huskies používají QR kódy místo papírových vstupenek. V dnešní době by to nebylo nic až tak neobvyklého, pravděpodobně už s tím setkal skoro každý fanoušek. Ve Washingtonu ale zašli ještě dál a vylepili 70 000 QR kódů na každou sedačku na svém stadionu. QR kód potom funguje jako komunikační nástroj jednoduše přístupný pro každého návštěvníka stadionu. Každý si na svém místě může tuto technologii naskenovat a připojit se na portál klubu. Na portálu mají možnost sledovat statistiky, nebo dokonce třeba objednávat jídlo přímo na své místo. Odpadá tedy nutnost stahovat si aplikaci a technologie může mít na zápase daleko větší dosah (SeattlePI, 2021). Příkladem z českého prostředí může být například hokejový klub HC Oceláři Třinec, který technologii využívá taktéž místo vstupenek a k objednání občerstvení.

Novinky a inovace – jedná se o kreativní nápady, kdy se klub snaží přijít do nadstavby produktu s něčím novým. V knize autoři jako příklad uvádějí semináře nebo focení s hráči.

2.2.2 Cena

Jediné P marketingové mixu, kterým organizace přímo ovlivňuje přidanou hodnotu v peněžní formě je cena. Má pro klub velmi důležitý význam. Na všechny ostatní P musí vynaložit náklady. Výše určené ceny neboli cenotvorba značně ovlivňuje zákazníka (fanouška), při koupi vstupenky nebo permanentky.

Jeden z hlavních faktorů u cenotvorby je druh a jedinečnost nabízeného produktu. Dále se opírají se o funkci poptávky, náklady a ceny konkurence. Důležitý je předpoklad, kolik je fanoušek ochoten zaplatit a jaký zisk tato částka přinese. Využívají se psychologické efekty, které budí dojem, že je cena dělaná fanouškovi na míru. Jedná se o různé typy slev a platební metody, které se zaměřují na časové období. Například čím koupí fanoušek delší předplatné, tím pro něj bude cena výhodnější (Čáslavová, 2009).

2.2.3 Dostupnost

Dostupnost neboli distribuce má za úkol dostat produkt k fanouškovi. Je potřeba vypočítat náklady na distribuci, a určit charakter a hustotu distribuční sítě. Tyto faktory závisí na druhu produktu, který může být hmotný nebo nehmotný. Hmotný produkt má určité vlastnosti jako funkčnost, efektivnost a design. Většinou je produkován masově a musí být fyzicky dopraven na místo prodeje. U fotbalových klubů se může jednat například o merchandising. Nehmotný produkt nemají fyzické vlastnosti. Jedná se o myšlenky, služby nebo místa. Ve fotbalovém prostředí jde o samotnou událost zápasu. (Čáslavová, 2009)

2.2.4 Propagace

Základem propagace je komunikace se stávajícím nebo potenciálním fanouškem. Cílem komunikace je přimět ke koupi, udržování vztahů nebo informování. Zahrnuje v sobě komunikační mix, čímž se rozumí 4 základní aktivity. Jde o reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Musí brát v potaz i ostatní nástroje marketingového mixu. Propagace je závislá na základních cílech, cílových skupinách fanoušků, výběru mediálních kanálů, nákladech (Čáslavová, 2009).

3.3 ZÁKAZNÍK VE SPORTOVNÍM PROSTŘEDÍ

Každý člověk je obchodník. Všichni každý den prodáváme, aniž bychom si to vůbec uvědomovali. Nejde nutně o prodej zboží nebo služeb. Prodáváme pokaždé, když s někým mluvíme a prezentujeme svoje hodnoty. Prodáváme sebe. Pokud jsme ale všichni prodejci, znamená to, že jsme také zákazníci. Každý den nakupujeme zboží, služby, názory nebo další užítky.

Existuje spousta druhů zákazníků. Jedno mají ale všichni zákazníci společné. Nejdůležitějším faktorem při jejich rozhodování o nákupu je vnímaná přidaná hodnota produktu. Uspokojí-li prodejce očekávání zákazníka, je velice pravděpodobné, že produkt koupí znova, nebo ho doporučí (Vysekalová, 2011).

Je jisté, že je zákazník velice důležitý. Všechny firmy, organizace a sportovní kluby by svého zákazníka měli co nejlépe poznat. Vzbudit v zákazníkovi loajalitu a udržovat ji společně se s jeho spokojeností. Základní předpoklad pro zákazníka ve sportovním prostředí je druh produktu, který spotřebovává. Spotřebovává tedy produkt ve formě sportovního zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy.

Je potřeba sportovního spotřebitele rozdělit. **Sportovní zákazník**, je motivován jednorázovým uspokojením potřeby, kterým dosáhne nákupem sportovního zboží nebo potřeby. **Sportovní fanoušek** má hlubší vnitřní motivaci. Může jít o potřebu se s klubem ztotožnit, potřebu sounáležitosti, nebo pravidelně vyplňovat svůj volný čas. Sportovního

fanouška ovlivňuje mnohem více faktorů než jen samotný zápas. Sportovních fanoušků jsou stovky milionů po celém světě a bez nich by nemohl existovat sport. Za možnost být součástí klubu a pravidelným divákem jsou ochotni opakovaně platit nemalé částky. Rozhodně však nejde o homogenní skupinu. Naopak jsou fanoušci velice různorodá skupina s rozdílným zázemím, zkušenostmi, náboženstvím, tradicemi, kulturou, vzděláním, zaměstnáním, touhami a osobnostmi. Zároveň jsou velmi různí ve svém chování. Mají tendence být velice loajální ale zároveň kritičtí (Smith, 2008).

3.3.1 Spokojenost fanouška

Fanoušek je tedy základem každého úspěšného klubu a bez jejich existence by kluby na takové úrovni nikdy nemohly fungovat. Všechny druhy sportovních fanoušků jsou pro klub důležité. O chování fanoušků z velké části rozhoduje jejich spokojenost.

Hlavním faktorem pro udržení úspěšných vztahů je právě spokojenost fanoušků. Autoři Kaser a Oelkers (2008) vidí jako hlavní faktory ovlivňující spokojenost fanoušků cenu, kvalitu, servis, zábavu a množství emocionálních zážitků, které fanoušek sbírá na sportovních akcích.

Yoshida a James (2010) ve svém výzkumu rozdělili uspokojení fanoušků na **spokojenost se samotnou hrou** a **spokojenost se službami** na zápase. Na základě jejich studie bylo potvrzeno, že hlavním faktorem, který ovlivňuje spokojenost diváka s hrou je atmosféra.

Obrázek 2 Spokojenost fanouška na zápase



Kvalitu služeb fanoušek hodnotí od samotného vstupu na stadion až po opuštění zápasu. Vliv má personál zajišťující vstup, bezpečnost, občerstvení. Vliv má také, pohodlí fanoušků, což může být například výhled na hrací plochu, pohodlí sedaček nebo dostupnost toalet.

Kvalita jádra produktu neboli samotná hra obsahuje několik charakteristik jako kvalita týmu, herní projev a atraktivita daného zápasu. Vliv má také návštěvnost události a navazující atmosféra na zápase, které závisí na samotných fanoušcích. Klub má možnost ovlivnit i některé z těchto faktorů pomocí marketingových nástrojů.

Nadnárodní společnost Deloitte provedla v roce 2020 výzkum spokojenosti amerických fanoušků na více než 15 000 respondentech ze všech hlavních amerických lig NBA, NHL, MLB, MLS, NASCAR, NFL a WNBA. Výzkum potvrdil hypotézy, že spokojenější fanoušek je loajálnější, navštíví více zápasů a utratí více peněz. Zároveň bylo ale zjištěno, že je v jednotlivých oblastech spokojenosti pořád prostor na inovace (Deloitte. 2020).

V průzkumu Deloitte segmentoval fanoušky do 3 typů:

- příležitostní fanoušci
- milovníci sportu a ligy
- fanatici

Z výzkumu vyplynuly 4 základní očekávání fanouška, které výrazně předčily ostatní faktory spokojenosti:

- bezpečnost, čistota a pohodlí stadionu
- výhled ze sedadel by měl odpovídat jejich očekáváním
- kvalitní hra
- vzrušující atmosféra

Nejen ve Spojených státech jsou průzkumy fanoušků stále populárnější. Různé výzkumy fanoušků včetně jejich spokojenosti, dělají na pravidelné bázi také dominantní fotbalové

kluby Evropy, jako například FC Bayern Mnichov, Manchester United F.C. a Chelsea F.C.

3.3.2 Loajalita

Loajalita neboli věrnost zákazníka má úzkou vazbu se spokojeností. Pokud se firmě nebo klubu povede udržet zákazníka spokojeného, dalším krokem je budovat v něm loajalitu. Svého zákazníka může organizace považovat za loajálního tehdy, pokud nakupuje produkt nebo využívá služby s cenovou tolerancí, nakupuje opakovaně na základě pozitivní zkušenosti, preferuje danou značku před konkurencí a doporučuje dalším potenciálním zákazníkům (Kozel, 2011).

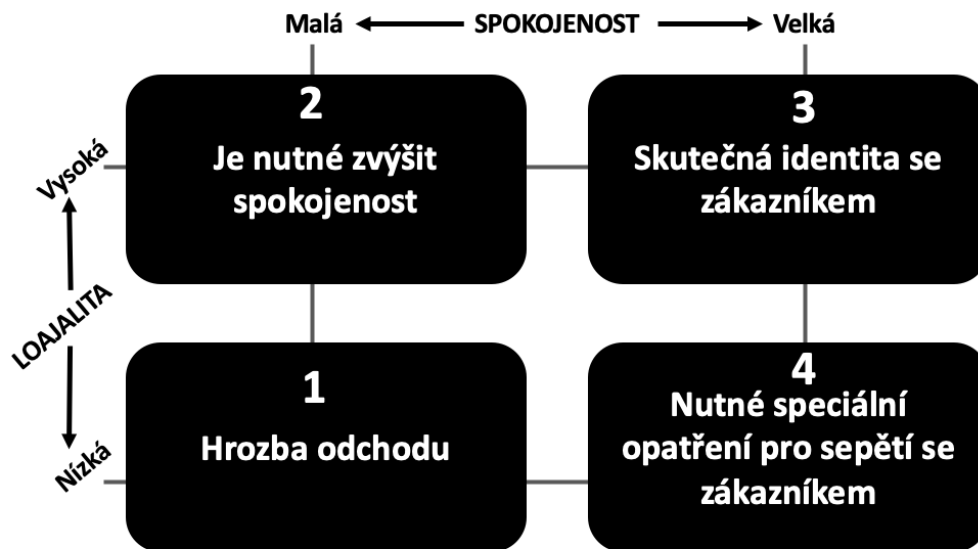
Podle Šímy (2014) jsou u loajality měřitelné faktory:

- doba využívání služeb
- pravděpodobnost dalšího nákupu
- reference přátelům a známým
- důvody nahrazení firmy konkurencí, která nabízí podobný produkt za nižší cenu
- fluktuace využívání služeb za dané období
- očekávaná variabilita vy využívání firem v daném odvětví během následujícího roku

Na stejných základech vysvětlují princip loajality také autoři Tomek a Vávrová (2007). Vztah loajality a spokojenosti zákazníka ukazuje schéma – Obrázek 3. Zákazníky schéma rozděluje do 4 skupin. **První skupina** jsou zákazníci, kteří nemají pozitivní zkušenosti s produktem nebo službou. Rozhodně známému nepředají referenci, jelikož nejsou spokojeni, a tedy nemohou být ani loajální. Hrozí odchod zákazníka a firma by se měla zaměřit na znovuzískání této skupiny. **Druhá skupina** jsou loajální zákazníci i přes nespokojenost. Zákazník pravděpodobně bude opakovat nákup a doporučovat produkt nebo službu přátelům. Je ale potřeba se zaměřit na zvýšení spokojenosti, aby zůstal dlouhodobě loajální. **Třetí skupina** jsou zákazníci, kteří jsou spokojeni a loajální. Firmě se povedlo dosáhnout skutečné identity se zákazníkem. **Čtvrtá skupina** jsou zákazníci, kteří mají pozitivní zkušenost s nákupem a jsou spokojeni. I přes spokojenost se ale zatím

firmě nepodařilo dosáhnout hlubšího propojení se zákazníkem a vybudovat jeho loajalitu. Tato skupina má pro firmu velký potenciál a jsou nutná speciální opatření pro sepětí se zákazníkem.

Obrázek 3 Schéma spokojenosti a loajality zákazníka



Zdroj: Tomek, Vávrová (2007) – Vlastní zpracování

Cílem fotbalového klubu by mělo být navazování hlubšího vztahu s fanouškem a budování jeho loajality, aby klub podporoval a navštěvoval zápasy v době kdy se klubu daří ale taky v období neúspěchu.

Ve svém výzkumu autoři Fillis a Mackay (2013) říkají, že loajalita fotbalového fanouška závisí na jeho zkušenosti, pocitu propojení s týmem a sociálním propojením. Dále je třeba rozlišovat druh podpory klubu na tradiční a netradiční. Ne všichni fanoušci mají časové možnosti navštívit každý zápas. I přes to jsou ale klubu loajální. Podle těchto faktorů se dají fanoušci potom rozdělit do různých skupin podle loajality:

- příležitostní následovníci
- fanoušci

- sociálně oddaní
- oddaní příznivci

3.3.3 Měření loajality

V praxi existuje k měření loajality zákazníků velké množství metod. Mezi jednu z novějších a standardizovaných patří metoda Net Promoter Score (dále jen NPS). Tuto techniku vynalezl Frederick F. Reichheld. Poprvé metodu popsal v časopisu Harvard Business v roce 2003. Článek vychází z výzkumů provedených autorem a firmami Bain & Company a Satmetrix. Na výzkumech se pracovalo v období 12 měsíců se 4000 účastníky. Výslednou metodu shrnuje jednoduchou větou: ***Jediné číslo, které musíte znát, abyste rostli.***

Ve zkratce metoda NPS tedy měří zákaznickou zkušenost a její výsledek je index loajality, který predikuje budoucí růst společnosti. Je postavena na jednoduchém konceptu, kdy zákazník na bodové škále 0–10 určuje pravděpodobnost doporučení firmy, značky nebo klubu svému známému.

Obrázek 4 Net Promoter Score



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledně jsou potom respondenti rozděleni do tří skupin:

- **Kritici** zvolili na škále v mezi 0–6. Jsou to neloajální zákazníci, kteří v lepším případě o společnosti nešíří žádné reference. V horším případě šíří kritické hodnocení. Pravděpodobně nemá dobrou zkušenost s produktem nebo využitím služby. Organizace by se měla v tomto případě chovat empaticky a zákazníky z této skupiny zkusit kritika změnit na promotéra.

- **Neutrální** zvolili na škále v mezi 7-8. Jde o neutrální zákazníky, kteří nešíří kritiku, ale ani pozitivní reference. Nejsou úplně loajální a snadno přejdou ke konkurenci na základě levnější nabídky. Firma by se měla s touto skupinou snažit co nejvíc komunikovat a změnit ho v promotéra.
- **Promotéři** zvolili na škále v mezi 9-10. Tito zákazníci jsou vůči organizaci loajální a využívají produkt nebo službu na pravidelné bázi. Navíc doporučují organizaci svým známým a zůstávají loajální i přes občasnou nespokojenost. Této skupiny by si měla organizace vážit nejvíc a pravidelně dbát na jeho spokojenost.

Výsledné NPS je hodnota v rozmezí od -100 do 100. Od výsledného procentuálního počtu promotérů se odečte procentuální hodnota kritiků.

Obrázek 5 Výpočet NPS



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.4 Řízení vztahu se zákazníkem

Pojem řízení vztahu se zákazníkem z anglického názvu *customer relationship management* (dále jen CRM) si v dnešní době většina lidí spojí se CRM softwarem obsahující databázi zákazníku. Dobře vedené CRM v kvalitním softwaru pomáhá firmám udržovat vztahy nejen se svými zákazníky, ale také s partnery, dodavateli a vlastními zaměstnanci.

CRM má spoustu definic. Ve zkratce se jedná o je systém, přístup, strategie nebo technologie zaměřenou na shromažďování a využití dat ke komunikaci a udržování vztahů se zákazníkem. Konečným cílem je celkový růst a prosperita firmy, která je ale samozřejmě se zákazníkem úzce spojena. Jeho další výhodou je segmentace zákazníků a automatizace interních procesů firmy (TechTarget, 2020).

Důležitá funkce CRM je již zmíněná segmentace zákazníků. Tím je myšleno rozdělení všech stávajících a potenciálních zákazníků do menších skupin. Kvalitní a dobře vedený CRM software pomáhá nejen segmentovat, ale také každé této skupině porozumět a přizpůsobovat komunikaci a chování vůči těmto zákazníkům. Segmentovat se dá na základě demografických údajů, pohlaví, věku, určitých znaků chování nebo kvantit provedených aktivit (Helgeson, 2017).

Ve sportovním prostředí byl dlouhou fanoušek vnímán jako samozřejmost. Technologie a používání CRM udělala svět menším místem, kde mohou i fotbalové kluby být se svým fanouškem ve spojení kdykoliv a kdekoliv na světě. Kluby pochopili, že jít touto cestou a napodobit v tomto směru velké korporátní společnosti pro ně bude přínosem. V konečném důsledku pomáhá k prodávání většího množství vstupenek, zvýšení sledovanosti, vyššímu prodeji merche nebo navazování nových partnerských spoluprací (Green, 2018).

Komunikovat správné informace v ideální čas pomocí CRM systému se rozhodla v roce 2014 také například UEFA, která měla v roce 2017 databázi 21 milionů fanoušků z 55 různých zemí. Vize UEFA je spojovat fanoušky všude po světě. Je pro ně důležité fanoušky segmentovat, zjišťovat jejich preference a následně komunikovat správně ve správný čas. Důležitou roli to má také pro sponzory, se kterými si navzájem sdílejí databáze a navazují kontakt také s potenciálními fanoušky svých partnerů (Green, 2018).

Také například fotbalový klub Arsenal FC se snaží svým fanouškům porozumět pomocí CRM softwaru, který vede head of CRM Mic Conetta. Podle Conetty vlastně není CRM ve sportu nic nového a kluby byly ve spojení s fanouškem odjakživa. Technologie a automatizace tohoto odvětví ale výrazně pomohli ke zvýšení kvality komunikace (Green, 2018).

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Definování výzkumného problému

Výzkumný problém: Fotbalový klub Sparta Praha se v posledních letech potýká s velkou a opakující se nespojeností některých svých fanoušků. Celková spokojenost fanoušků samozřejmě roste a kolísá v závislosti na výkonech a umístění týmu. Zdá se ale, že některé skupiny fanoušků jsou nespokojeny, ať klub dělá jakákoliv opatření i v ostatních aspektech fungování klubu. Reakce na komunikaci klubu s fanoušky také nejsou vždy ideální. I přes to, že má Sparta v České republice jedno z neobsáhlejších CRM a pravidelně s ním pracuje, nikdy nedělala výzkum, který by se detailněji zabýval analýzou a segmentací fanouška spojenou s jejich spokojeností a loajalitou.

Výzkumná otázka: Jak jsou určité segmenty fanoušků skutečně spokojené s fungováním Sparty a které faktory jsou pro ně v tomto ohledu důležité?

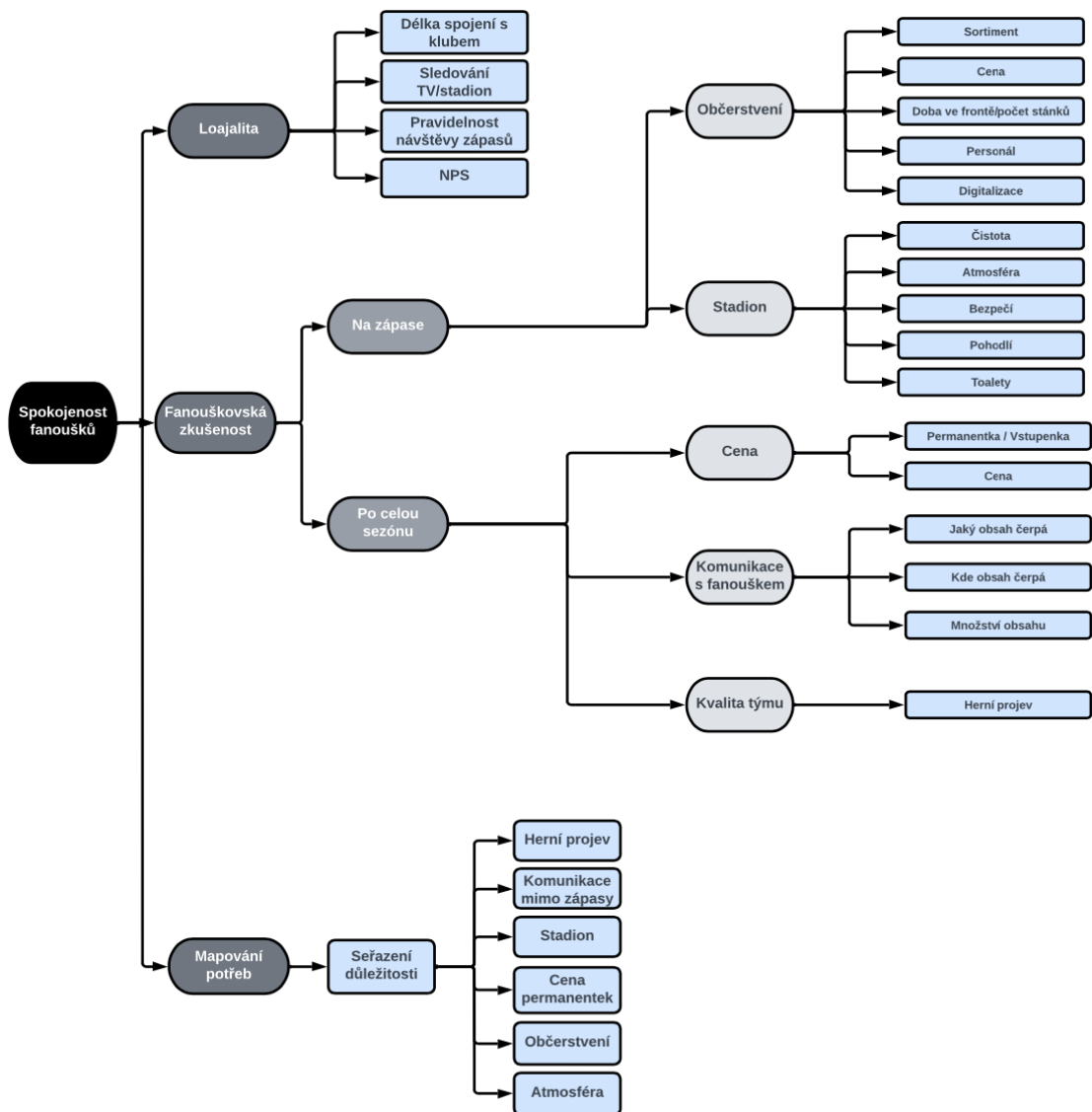
4.2 Metody a techniky sběru dat

Pro výzkum byl zvolena metoda kvantitativního dotazování pomocí elektronického dotazníku. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Forms. Jeho úkolem bylo zkoumat 3 základní oblasti:

- Mapování potřeb
- Fanouškovskou zkušenost
- Loajalitu

Na tomto základě byla vypracována operacionalizace. Po několika konzultacích se zástupci Sparty a UK FTVS byla operacionalizace několikrát upravena a přepracována do finální podoby.

Obrázek 6 Operacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Výběrový soubor

Výběrovým souborem byli fanoušci Sparty. Dotazník byl rozeslán emailem na 2000 fanoušků. Na základě dat ze CRM bylo náhodně vybráno:

- 500 fanoušků, kteří vlastní permanentku

- 500 fanoušků, kteří jsou členy Sparta Clubu (věrnostní program)
- 500 fanoušků, kteří si tuto sezonu zakoupili vstupenku
- 500 fanoušků, kteří poskytli marketingový souhlas

4.4 Sběr dat

Před rozesláním dotazníku byly otázky opět konzultovány se zástupci Sparty a UK FTVS. Před finální podobou se na základě konzultací několikrát měnila struktura a formulace otázek. Následně byla ještě provedena pilotáž na 10 fanoušcích Sparty.

Šíření dotazníku bylo naplánováno dvěma způsoby:

- Emailem formou newsletteru skrze CRM Sparty na již zmíněných 2000 kontaktů
- Osobně na 2-3 domácích zápasech Sparty, skrze kartičky s hráči a QR kódem, který by odkazoval na elektronický dotazník

Dotazník obsahoval 22 otázek a byl rozdělen do 12 sekcí.

První sekce byla zaměřena na segmentaci a zjištění loajality pomocí 2 uzavřených otázek a NPS škály.

V druhé sekci určovali na škále, jak jsou pro ně důležité jednotlivé aspekty spokojenosti.

Aspekty byly:

- herní projev týmu
- komunikace klubu (email, aplikace, sociální sítě)
- stadion (čistota, bezpečí, kvalita sedaček)
- atmosféra na zápase
- cena vstupenky nebo permanentky
- občerstvení (počet stánků, výběr, cena, doba čekání)

Sekce 3-11 byly zaměřeny na hodnocení zkušenosti jednotlivých aspektů pomocí škál spojenosti. U každého aspektu byla jedna sekce s uzavřenou otázkou a logikou. Pokud fanoušek odpověděl, že nemá s daným aspektem zkušenost, v dotazníku přeskočil dál a zkušenost nehodnotil.

Sekce 12 zjišťovala demografické údaje a byl zde prostor pro volnou zpětnou vazbu.

Newsletter byl rozeslán 15.11.2022. Sběr dat od té doby probíhal 5 dní, kdy byl 19.11.2022 ukončen. Newsletter byl doručen s úspěšností 99,45 %. Z 2000 rozeslaných emailů jich bylo úspěšně doručeno 1989. Konverze otevření newsletteru byla 78,38 %. Newsletter tedy otevřelo 1559. Dotazník poté úspěšně vyplnilo 545 respondentů, což je návratnost 27,25 %.

QR dotazník byl bohužel vzhledem k náladě fanoušků před posledními zápasy první poloviny sezony zrušen po konzultaci se Spartou.

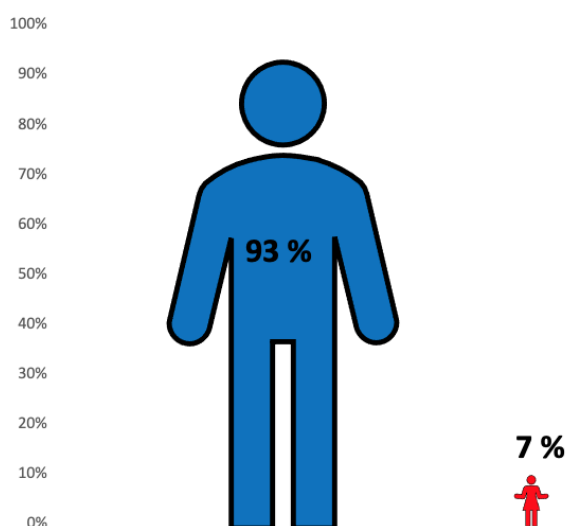
5 VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT

5.1 Identifikace a segmentace respondentů

5.1.1 Pohlaví

Již podle původního předpokladu se potvrdila hypotéza, že základnu fanoušku tvoří z většinové části muži. Z celkového počtu 545 respondentů bylo pouze 40 zástupkyň ženského pohlaví.

Graf 1 Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Věkové kategorie

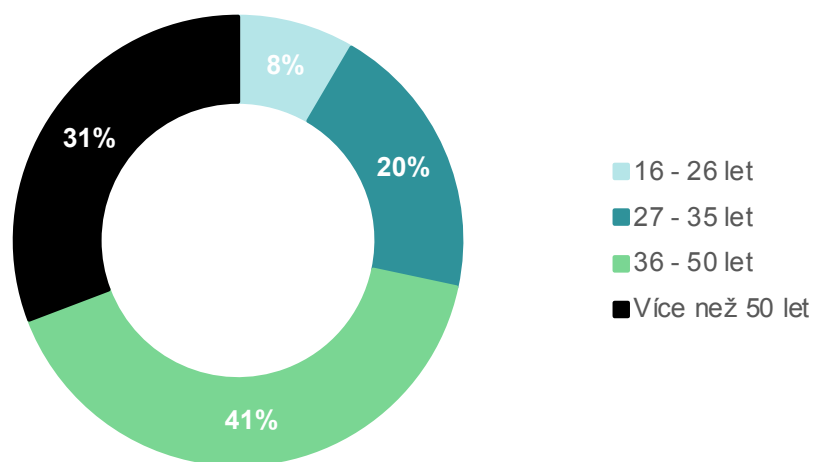
Následovala otázka, která měla v dotazníku za cíl respondenta podle věku identifikovat a následně byly tyto 4 věkové kategorie použity pro vytvoření 4 segmentů. Rozmezí věku bylo nastaveno tak, aby mohli být vytvořeny právě 4 segmenty, které budou nejvíce užitečné pro využití v CRM softwaru klubu.

- **Juniors (16–26 let)**

- **Mediors (27-35 let)**
- **Mediors 2 (36-50 let)**
- **Seniors (Více než 50 let)**

Názvy segmentů nejsou založeny na žádném předchozím výzkumu. Stejně názvy se používají jako výraz pracovních pozic a zkušeností. Názvy segmentů na tomto nejsou založeny a byly použity pouze pro přehlednost a jednodušší využití.

Graf 2 Věkové kategorie



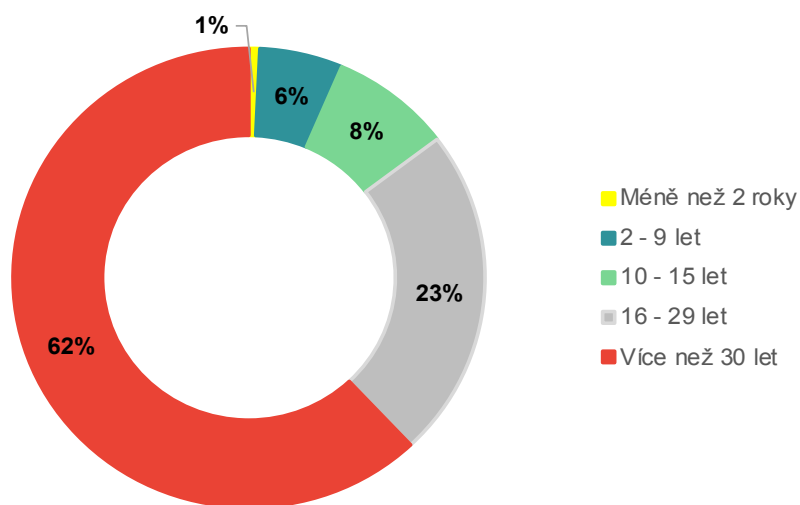
Zdroj: Vlastní zpracování

Největší zastoupení měli 224 Mediors 2. O 10 % méně bylo Seniors s počtem 167 respondentů. Mediors vyplnilo dotazník 108 a nejmenší zastoupení má potom skupina Juniors.

5.1.3 Délka spojení s klubem

Tato otázka měla zjistit, jak dlouho Spartaani klubu fandí. Ve výzkumu se téměř neobjevili fanoušci, kteří by byly ve spojení s klubem méně než 2 roky. Celkově výsledky ukázaly, že má Sparta velmi věrné fanoušky a 62 % respondentů je s klubem více než 30 let.

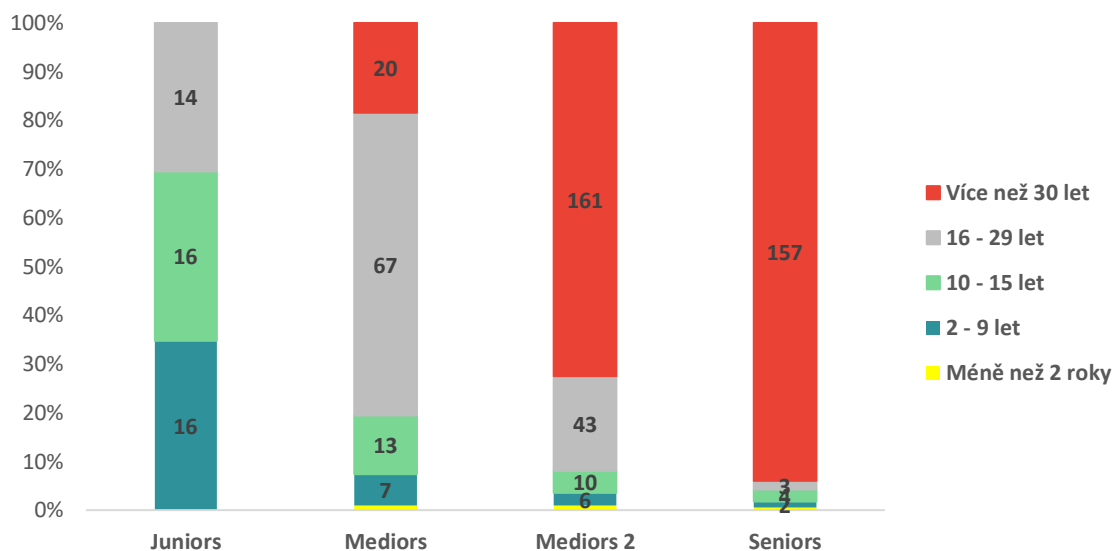
Graf 3 Délka spojení s klubem



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší podíl na věrnosti mají logicky starší skupiny Seniors a Mediors 2, ze kterých to bylo dohromady 318 respondentů. Také segment Mediors se zdá být velice loajální a většina z nich fandí klubu minimálně 16 let.

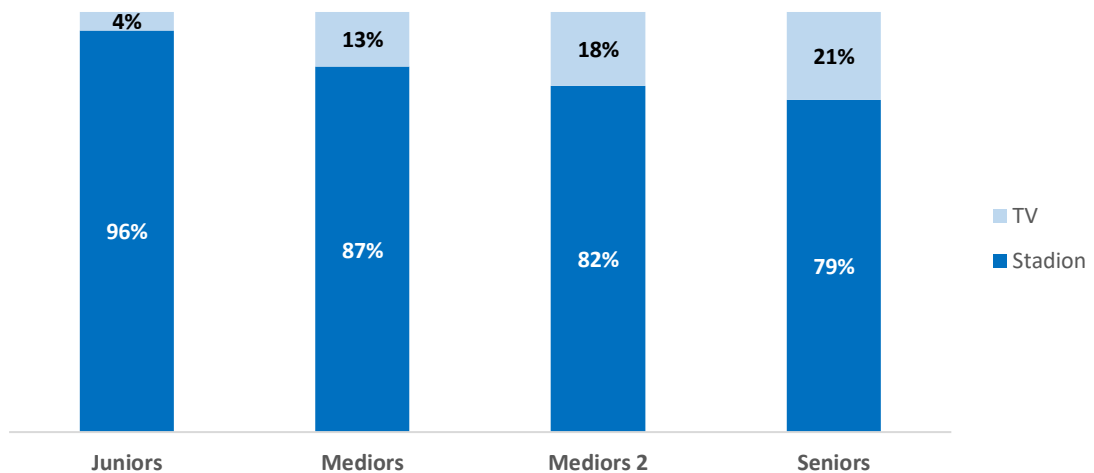
Graf 4 Délka spojení s klubem podle segmentů



Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.4 Preference sledování zápasů

Všechny segmenty častěji preferují sledování zápasu na stadionu. Sledování televizního přenosu má při srovnání segmentů největší zastoupení u Seniors. Při porovnání uvnitř segmentu jde pouze o 21 % fanoušků. Procentuální hodnota klesá s věkem u každého segmentu. Tímto se potvrdilo, že byli vybráni správní respondenti a výzkum má smysl, jelikož se z velké části zaměřuje právě na prvky, které může člověk hodnotit pouze v případě navštěvování stadionu.



5.2 Loajalita

Loajalita byla zkoumána pomocí NPS. Tato metoda byla popsána již v teoretické části. Ze všech respondentů byla větší polovina promotérů, kteří na škále zvolili hodnoty 9 a 10. Hodnoty 7 a 8 vybralo 30 % neutrálních respondentů a pouze 15 % jich zvolilo v rozmezí 0–6. Celkové skóre Sparty je tedy 40.

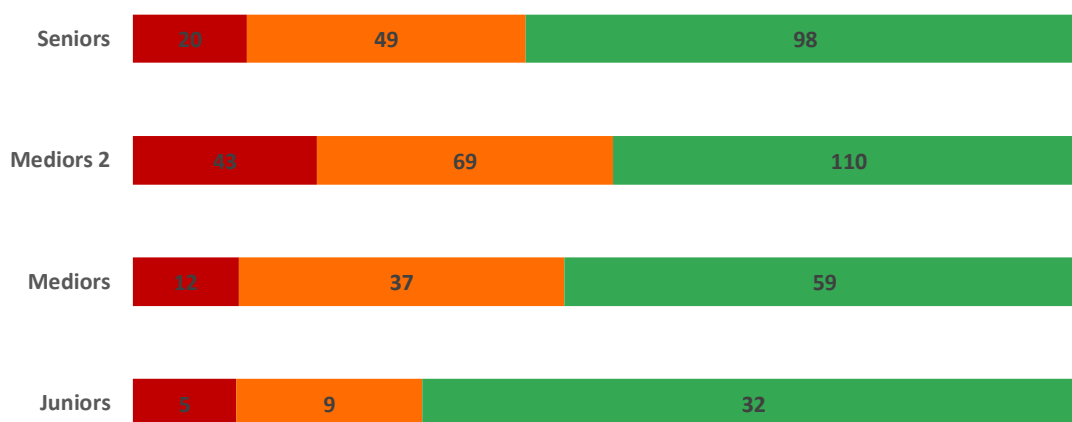
Graf 5 Net Promoter Score



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle segmentace se zdají být nejvíce loajální Junioři. Mají sice za svůj segment nejmenší zastoupení, ale poměrově je mezi nimi nejvíce promotérů. Pokud by měla Sparta své fanoušky pouze v této skupině, dosáhlo by její NPS o 19 bodů více. Také skupiny Mediors a Seniors by skoré mírně zvyšovaly. Pouze v případě Mediors 2 by NPS snížila na 30.

Graf 6 Net promoter score segmentace



Zdroj: Vlastní zpracování

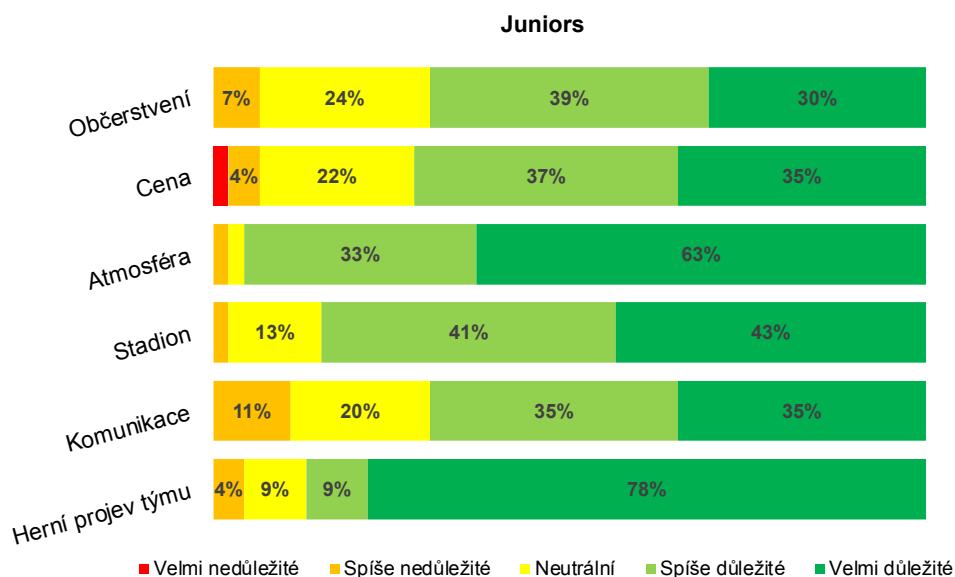
5.3 Mapování potřeb

Tato část měla za cíl zjistit, jaké faktory spokojenosti jsou pro segmenty důležité. Respondent důležitost určoval u 6 faktorů na 5členné škále. Hodnotili důležitost občerstvení (počet stánků, výběr, cena, doba čekání), ceny vstupenek nebo permanentek,

atmosféry na zápase, stadionu (čistota, bezpečí, kvalita sedaček), komunikace klubu (email, aplikace, sociální sítě) a herního projevu týmu.

Pro Juniory byl nejdůležitější herní projev týmu a atmosféra na zápase. Jde tedy o faktory, které fanoušek zažívá přímo na stadionu v průběhu zápasu a vedení klubu má nejmenší možnosti tyto faktory ovlivnit.

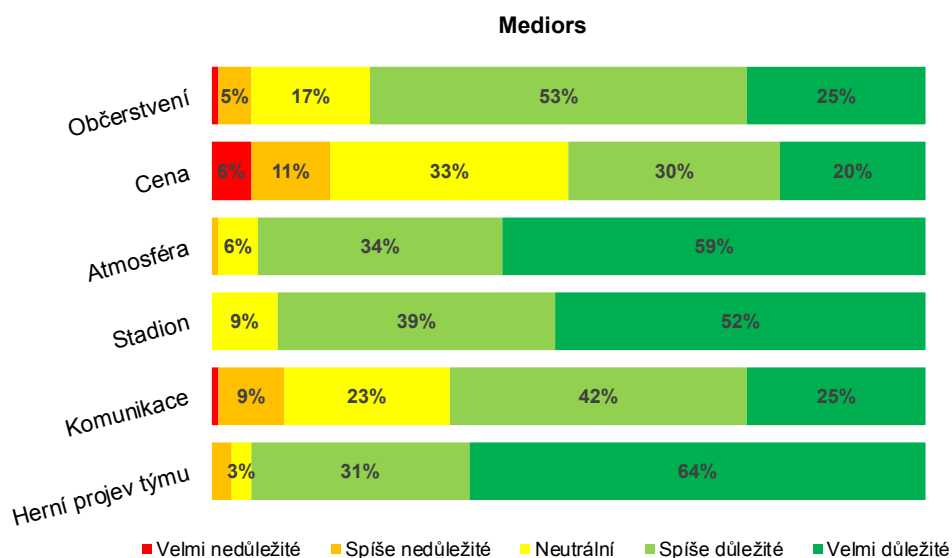
Graf 7 Mapování potřeb Juniors



Zdroj: Vlastní zpracování

U Mediors vyšly výsledky dost podobným způsobem. Důležitost opět převládala u faktoru samotného zápasu. Rozdíl lze vidět u důležitosti občerstvení, která je u Mediors vyšší. S grafu vyplývá, že jsou Mediors méně citliví na cenu. U věkové skupiny Mediors se předpokládá vyšší příjem a nižší výdaje vzhledem k pravděpodobnosti, že zatím nemají výdaje na rodinu.

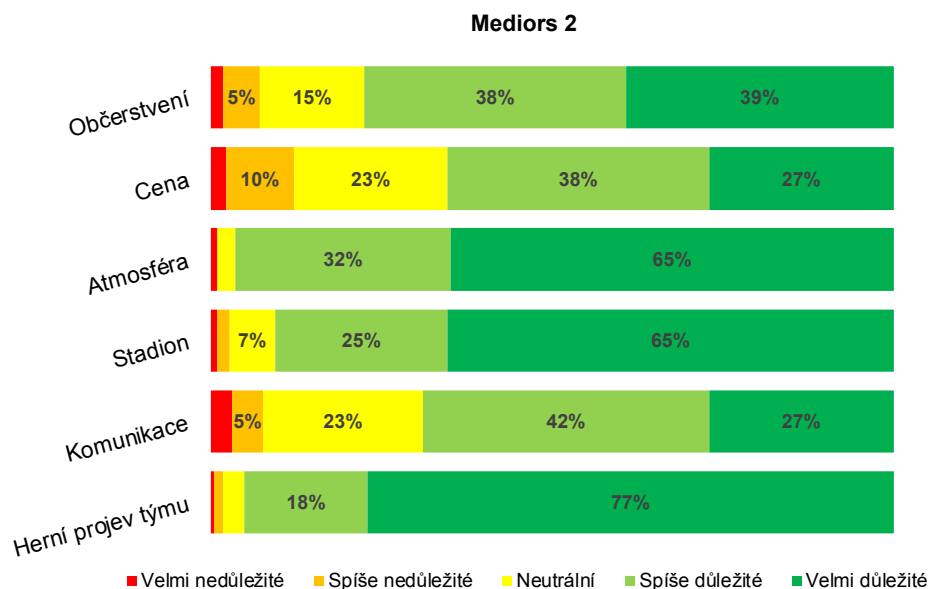
Graf 8 Mapování potřeb Mediors



Zdroj: Vlastní zpracování

Mediors 2 jsou na tom poměrově dost podobně jako předešlé segmenty. Skupina Mediors 2 má pravděpodobně větší výdaje než Mediors a jsou mírně citlivější na cenu.

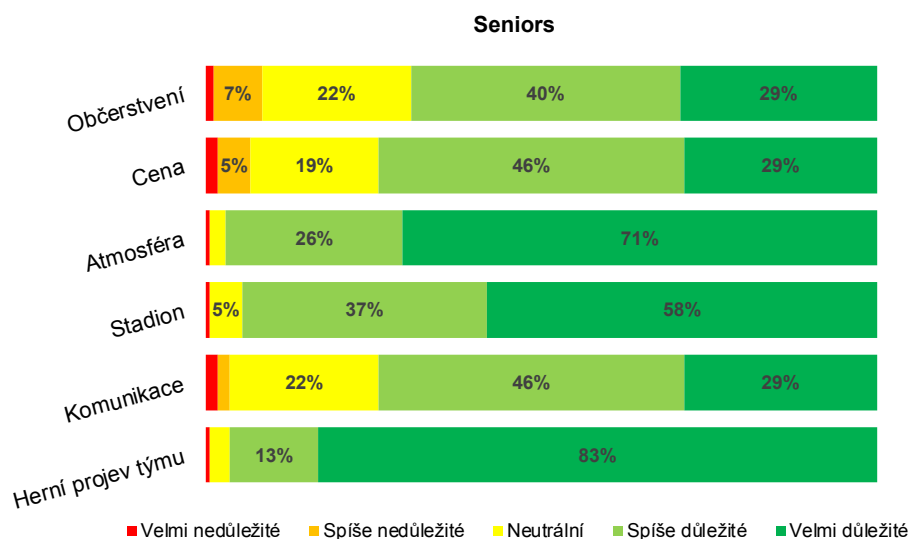
Graf 9 Mapování potřeb Mediors 2



Zdroj: Vlastní zpracování

U Seniors je herní projev týmu naprosto nejdůležitějším faktorem i v porovnání s ostatními segmenty. Nejmenší důraz skupina klade na občerstvení.

Graf 10 Mapování potřeb Seniors



Zdroj: Vlastní zpracování

Dá se říct, že se segmenty ve svých potřebách až tak neliší a vlastně jsou pro ně z větší části důležité všechny faktory.

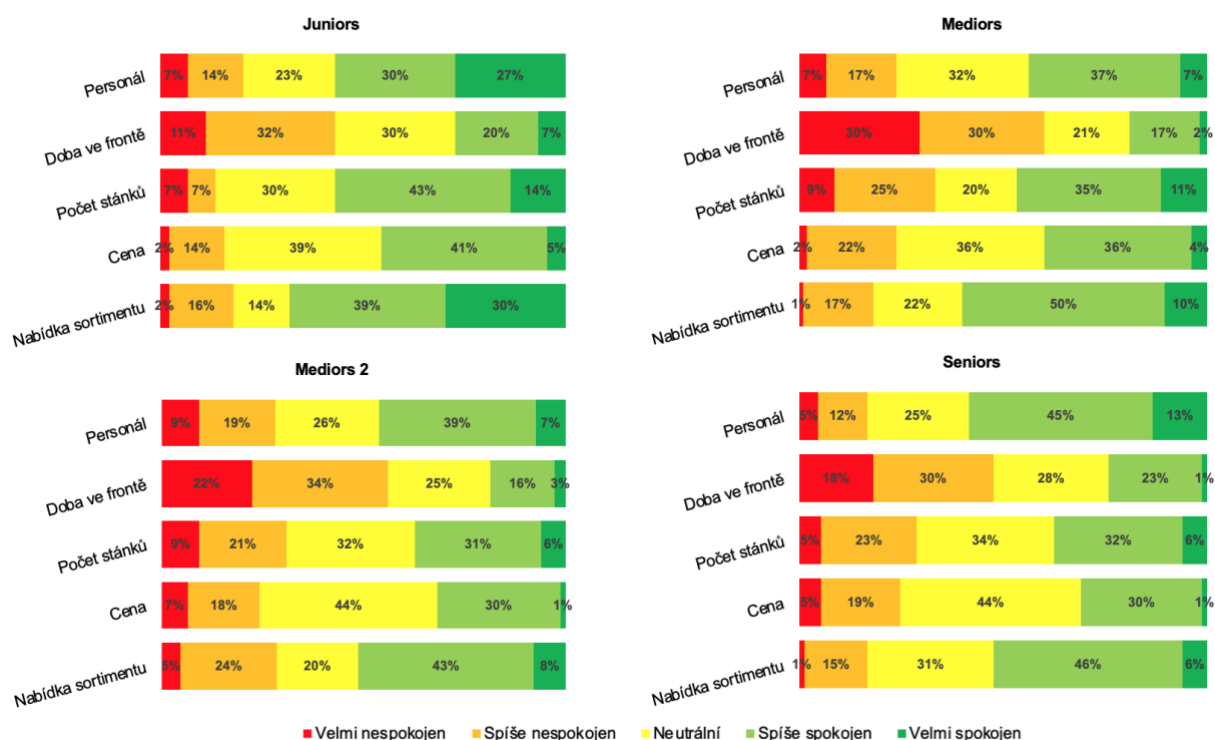
5.4 Spokojenost s občerstvením

Před otázkou samotného hodnocení spokojenosti byli respondenti dotázáni, zda vůbec s občerstvením mají zkušenost. Ze všech respondentů nemělo 6 % zkušenost a faktor nehodnotili. Tato část dotazníku sbírala data od 44 Juniors, 105 Mediors, 214 Mediors 2 a 149 Seniors.

Personál, který se stará o výdej občerstvení dopadl nejlépe u skupin Juniors a Seniors, kde bylo pozitivní hodnocení u více než 50 % respondentů. Nejvíce negativních reakcí se objevilo u skupiny Mediors 2. V této skupině hodnotilo personál negativně 28 % respondentů. Počet stánků s občerstvením spíše mladší skupiny. Větší polovina Juniors (57 %) byla spokojena s a pouze 14 % zvolilo negativní hodnocení. O něco méně

spokojeni byli Mediors u kterých se pozitivní reakce objevili ve 46 %. Téměř totožný poměr se objevil u Mediors 2 a Seniors, kteří jsou celkově také spíše spokojeni, ale nespokojenost se objevuje u necelých 30 %. U hodnocení ceny občerstvení byli mírným překvapením Juniors, kteří hodnotili cenu jako nejvíce důležitou ze všech skupin. U ceny občerstvení jsou ale nejvíce spokojeni. Z grafu jednoznačně vyplívá, že nesilnější stránkou je nabídka sortimentu, se kterou jsou fanoušci nejvíce spokojeni. Pouze segment Seniors hodnotil personál lépe než nabídku sortimentu.

Graf 11 Spokojenost s občerstvením

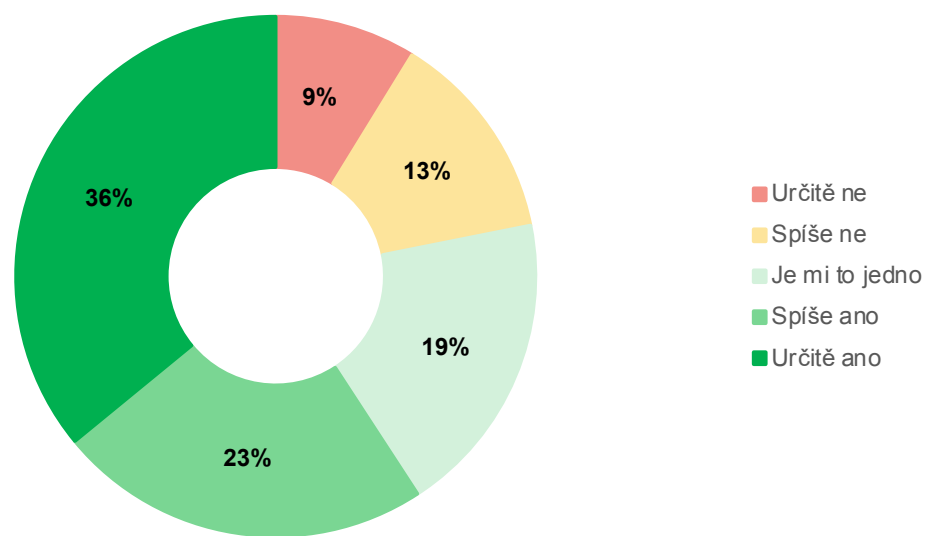


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejslabší stránkou občerstvení Sparty je doba strávená ve frontě. Je to jediný faktor, kde více než polovina všech respondentů (54 %) nebyla spokojena. Naopak spokojeno bylo pouze 22 % respondentů. Největší nespokojenost byla vyzkoumána u skupiny Mediors, kterých bylo nespokojeno 60 %. Nejméně, i když stále nespokojeni, byli Juniors. Tato otázka potvrdila hypotézu, že více než polovina respondentů není spokojena s dobou strávenou ve frontě. Jelikož žijeme v době digitalizace, jejímž hlavním cílem je automatizovat a zjednodušovat procesy, které v konečném důsledku šetří spoustu času, práce a nákladů, byla na to připravena i další otázka. V teoretické části byly uvedeny

příklady sportovních klubů, které tento problém řeší možností objednávání přes QR kódy nebo aplikace. Sparta samotná si je vědoma tohoto trendu a mělo by být pouze otázkou času, než se tato forma digitalizace dostane i do fotbalového prostředí v Česku. Následující otázka měla za cíl zjistit, jak by na tento krok reagovali fanoušci. Respondent určoval na 5členné škále, jestli by uvítal možnost objednání občerstvení přes telefon s následným vyzvednutím bez čekání ve frontě. Z výsledku jasně vyplívá, že více než polovina fanoušků by tento krok ocenila.

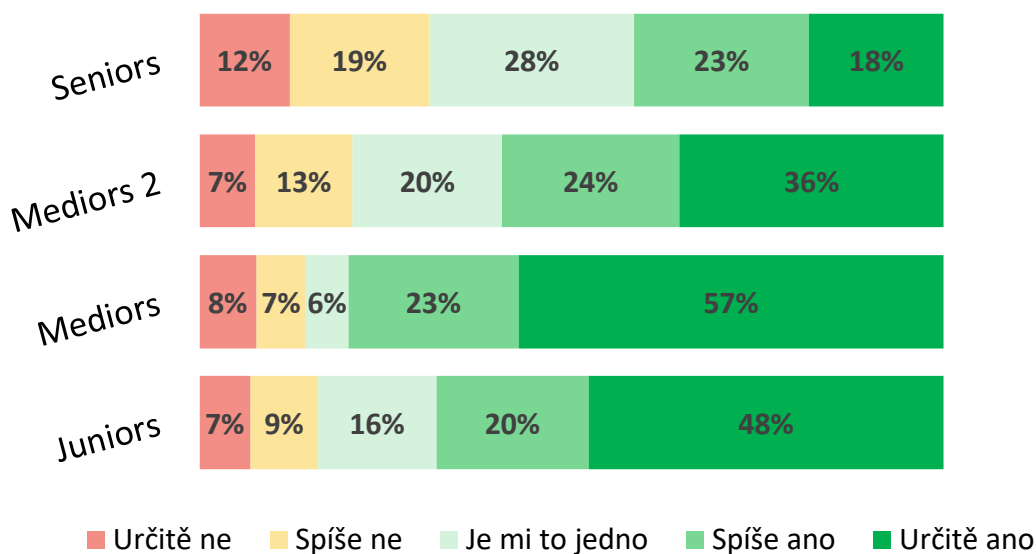
Graf 12 Digitalizace občerstvení



Zdroj: Vlastní zpracování

Právě věkové kategorie hrají velkou roli v přijímání změn a nových technologií. Předpoklad byl, že spíše mladší generace jsou fanoušky technologií a lépe se adaptují na změny. Při segmentaci byla hypotéza potvrzena. Juniors a Mediors jsou velkými příznivci tohoto kroku. Mírným překvapením bylo více pozitivních odpovědí u Mediors, kteří by digitalizaci uvítali ještě o 12 % více než Juniors. Největší skepse byla očekávaně u Seniors, kteří jsou sice z větší části také pozitivní, ale 33 % by tento krok hodnotilo negativně.

Graf 13 Segmentace digitalizace občerstvení

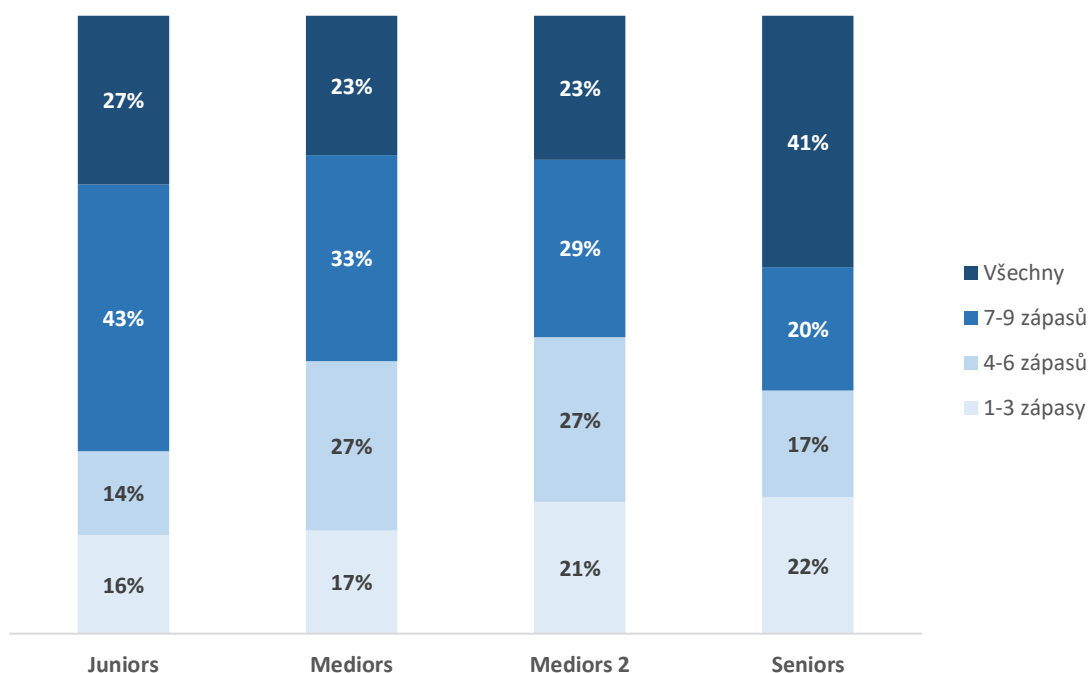


Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Spokojenost s návštěvou stadionu

V této sekci byla první otázka nastavena opět s logikou přesměrování na další část dotazníku, pokud fanoušek odpověděl, že tuto sezonu s návštěvou stadionu vůbec zkušenost nemá. Z celkového počtu respondentů zvolilo tuto možnost 6 % fanoušků. O svou zkušenost se v této části podělilo 44 Juniors, 102 Mediors, 202 Mediors 2 a 145 Seniors. Sparta první polovinu sezony odehrála 10 zápasů. Nejvíce navštěvovali zápasy nejmladší a nejstarší zástupci fanoušků. Všechny zápasy navštívilo 41 % Seniors, pokud ale bereme v úvahu návštěvnost sedmi a více zápasů, mají za první půlku sezony největší zastoupení Juniors.

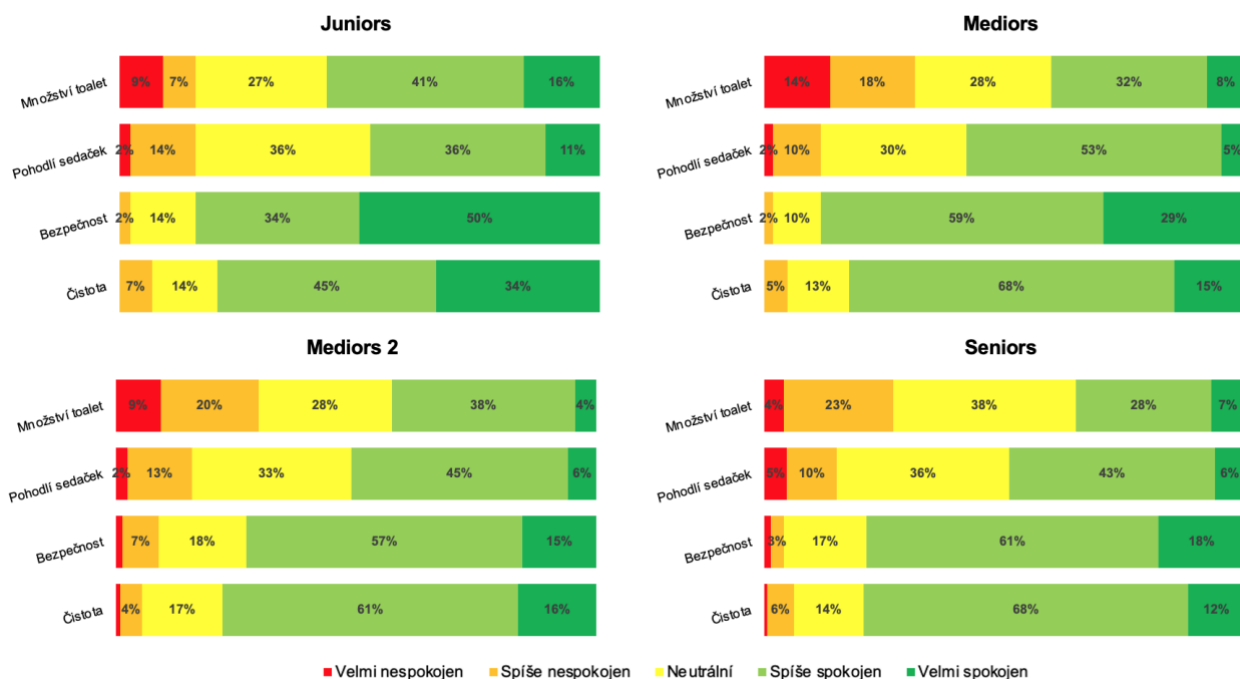
Graf 14 Návštěvnost stadionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka měla za cíl zjistit konkrétní spokojenost fanoušků s faktory, se kterými se setká při návštěvě stadionu. Šlo o množství toalet, pohodlí sedaček, pocit bezpečí a čistotu. Respondenti určovali spokojenost na 5členné škále. Nejvíce jsou fanoušci jednoznačně spokojeni s bezpečností a čistotou na stadionu. U mladších segmentů Juniors a Mediors se vůbec neobjevila hodnota naprosté nespokojenosti a lze pozorovat mírně také větší hodnoty naprosté spokojenosti než u dalších dvou segmentů. Mediors 2 a Seniors jsou nicméně také velmi spokojeni s těmito faktory. Sparta v tomto ohledu nemá téměř co zlepšovat. Poněkud horší hodnocení má v oblasti pohodlí sedaček. S tímto faktorem byla spokojenost u všech segmentů kolem 50 %. Velká rezerva lze pozorovat u spokojenosti s množstvím toalet. Pouze Juniors byli častěji spokojeni s množstvím toalet (57 %) než s pohodlím sedaček (47 %). Nejméně pozitivních hodnocení toalet se objevilo u segmentu Seniors (35 %). Mediors a Mediors 2 byli spokojeni v méně než polovině případech. Na stadionech je obecně problém s jejich množstvím a často se zde tvoří fronty a pro fanouška nastávají nepříjemné situace. Otázka je, jestli má stadion na řešení tohoto problému kapacitu.

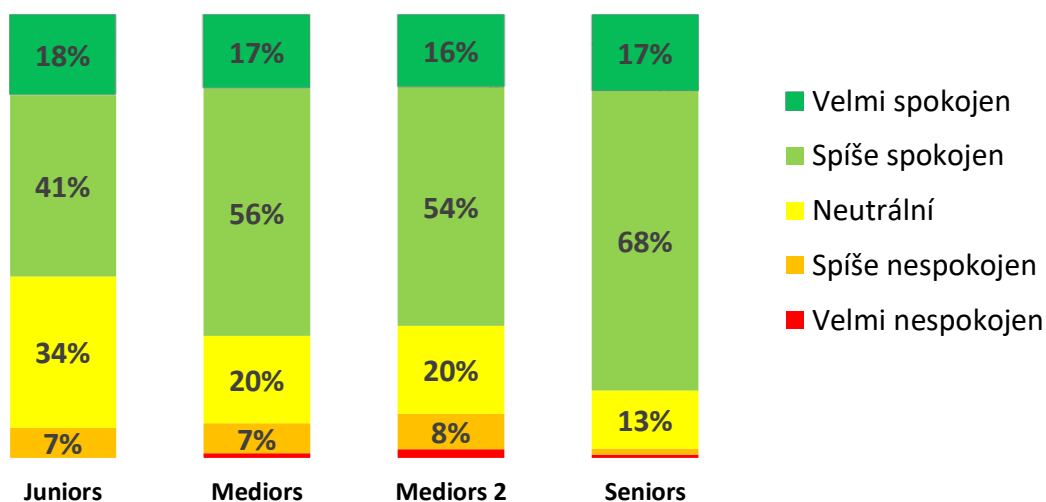
Graf 15 Spokojenost s návštěvou stadionu



Zdroj: Vlastní zpracování

Předchozí otázka hodnotila stálé parametry stadionu, které by měla Sparta umět udržovat v konstantní kvalitě. Následující otázka měla za cíl zjistit, jak jsou fanoušci spokojeni s atmosférou na stadionu. Atmosféra je proměnný parametr, který se může lišit každým zápasem a klub nemá tak velkou možnost tento faktor ovlivnit. Z tohoto důvodu hodnotil respondent atmosféru odděleně. Spokojenost se určovala stejně jako v předchozí otázce na 5členné škále. Atmosféru hodnotili fanoušci jako jeden z faktorů pro ně nejdůležitějších. Z výsledku vyplynulo, že jsou fanoušci s tímto důležitým faktorem z větší části spokojeni. Zajímavý je rozdíl viditelný díky segmentaci. Velmi spokojeno bylo 16–18 % u všech segmentů. Spíše spokojených bylo nejméně u skupiny Juniors (41 %) a nejvíce u Seniors (68 %). Hypotéza, že bude u všech segmentů spokojených s atmosférou bude více než 80 % procent se nepotvrdila. Byla by potvrzena pouze v případě samotného segmentu Seniors.

Graf 16 Spokojenost s atmosférou

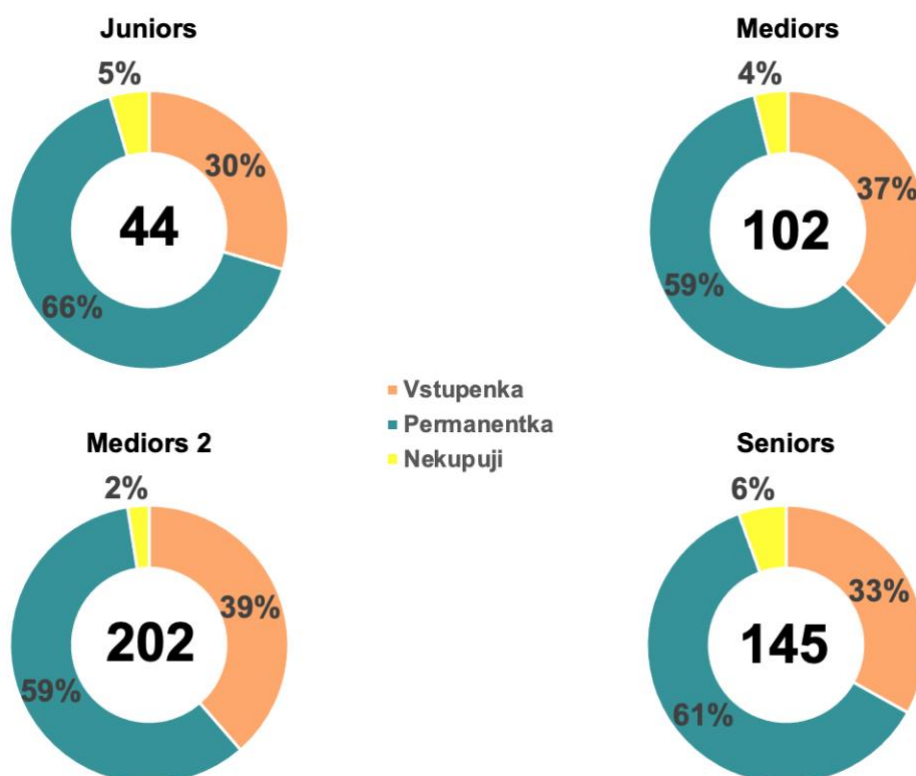


Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Spokojenost s cenou vstupu na zápas

I v této části stále platila logika přesměrování. Pokud tedy fanoušek nebyl v první polovině na domácím zápase Sparty, nehodnotil ani cenu vstupu. Na otázky ohledně ceny tedy odpovídalo 44 Juniors, 102 Mediors, 202 Mediors 2 a 145 Seniors. Poměr fanoušků, kteří kupují permanentku a fanoušků, kteří kupují vstupenky byl u všech segmentů velmi podobný. Celkově bylo u možnosti permanentky 60 % respondentů a u možnosti jednorázové vstupenky 36 % respondentů. Zbylé 4 % zvolili jednu ze tří možností, že si vstup nekupují, ale využívají pozvání známou osobou, partnerského vstupu nebo věrnostního programu.

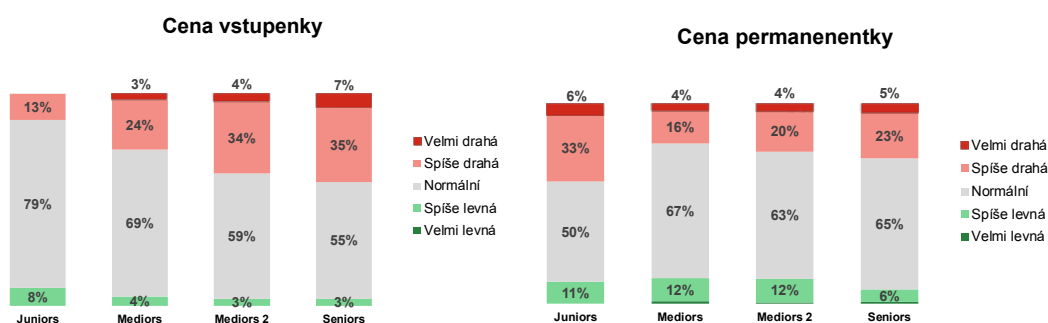
Graf 17 Permanentka vs. Vstupenka



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednoznačný rozdíl lze u spokojenosti s cenou vstupenky sledovat právě u vytvořených segmentů. Čím starší segment, tím častěji se vyskytuje názor, že jednorázové vstupy jsou spíše drahé. Stejně jako u ceny občerstvení je na cenu vstupenky nejvíce citlivý segment Seniors. Nicméně u všech segmentů převládá z větší poloviny neutrální názor, že je cena normální. Že je vstupenka spíše levná zvolilo celkově pouze 4 % respondentů a možnost velmi levná nebyla zvolena u žádného segmentu ani jednou. Větší počet fanoušků u všech segmentů nakupuje permanentku. U hodnocení ceny této formy vstupu se oproti jednorázové vstupence ukázal ve spokojenosti opak. Juniors zvolili, že jim permanentka přijde drahá v 39 %. Nejméně citlivý na cenu permanentky se zdají být Mediors, u kterých zvolilo možnost spíše drahá nebo velmi drahá pouze 20 %.

Graf 18 Cena vstupenky vs cena permanentky



Zdroj: Vlastní zpracování

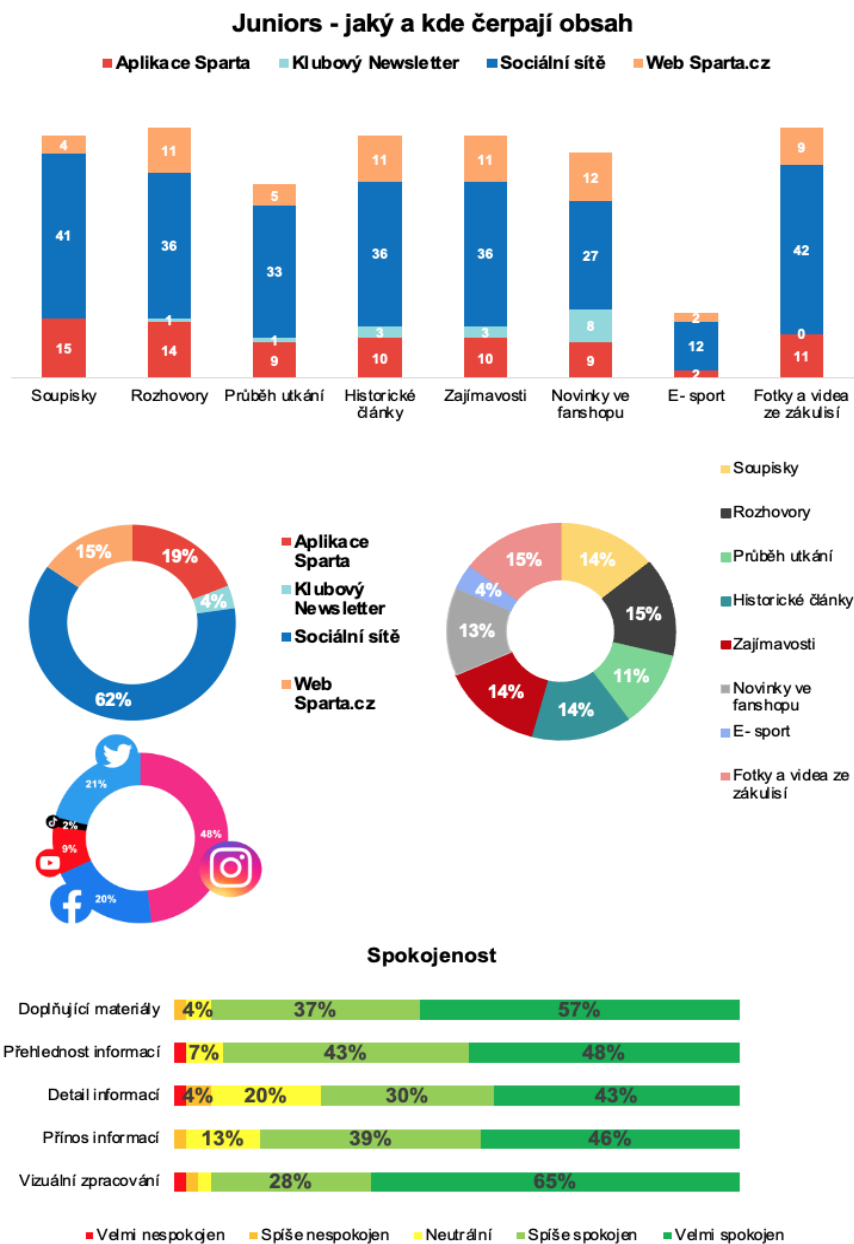
5.7 Spokojenost s komunikací Sparty

Tato část měla za úkol pomocí pěti otázek zjistit, jaký obsah respondenti od Sparty čerpají. Kde obsah čerpají a jak jsou s ním spokojeni. Respondenti vybírali mezi osmi základními druhy obsahu, které Sparta sdílí přes svá komunikační média. Následně respondent určoval, přes které komunikační médium obsah čerpá. Byla zde samozřejmě možnost výběru z více možností, aby respondent mohl zvolit všechny druhy obsahu a komunikační média, které využívá. V poslední otázce zhodnotil na 5členné škále svou spokojenost s danými faktory. Jednalo se o vizuální zpracování příspěvků nebo zpráv. Dále se hodnotila detailnost, přehlednost a celkový přínos informací, které fanoušek čerpá. Posledním faktorem, který respondent hodnotil, byly doplňující materiály (fotky, videa) příspěvků a zpráv.

Po srovnání četností a předvedení na procenta se ukázalo, že Juniors čerpají srovnatelně skoro všechen obsah s výjimkou e-sportu, který se objevil pouze ve 4 % případů. Největší zájem má tento segment o rozhovory a dokumentaci zákulisí klubu. Velký zájem mají Juniors také o přehled soupisek, historické články, zajímavosti a novinky ve fanshopu. Nejméně využívají pro čerpání obsahu klubový newsletter. Nejvíce jednoznačně čerpají všechny typy obsahu na sociálních sítích. Pro větší přehlednost měla zjišťovala následující otázka, na kterých sociálních sítích respondenti obsah čerpají. Juniors

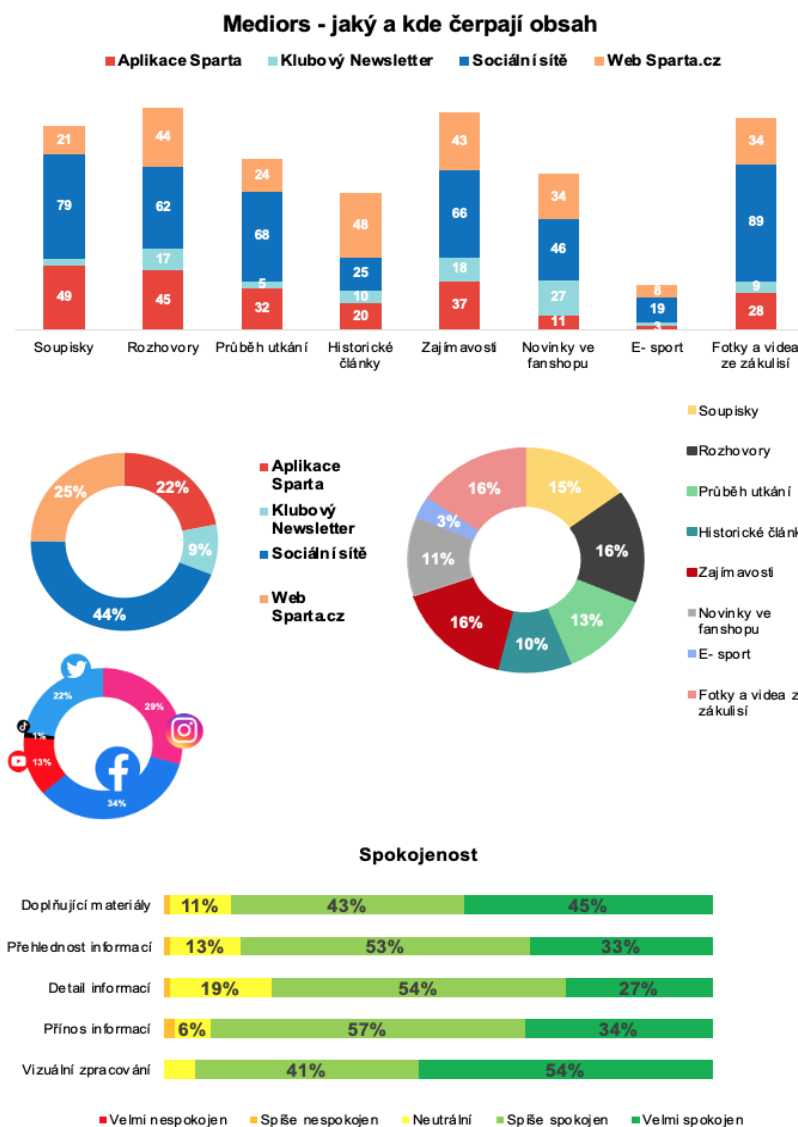
využívají ke komunikaci se Spartou z největší části sociální síť Instagram. Druhou a třetí nejpreferovanější sociální sítí byli sociální sítě Facebook a Twitter. Nejmenší podíl měli u Juniors sítě Youtube a TikTok. Při hodnocení obsahu byli Juniors nejvíce spokojeni s vizuálním zpracováním obsahu, přehlednosti informací a kvalitou doplňujících materiálů. Nejslabší stránka je detailnost informací, který hodnotili fanoušci pozitivně v 73 % případech. I přes poměrně vysokou hodnotu výskytu jde v porovnání s ostatními faktory o nejmenší spokojenost.

Obrázek 7 Juniors – komunikace



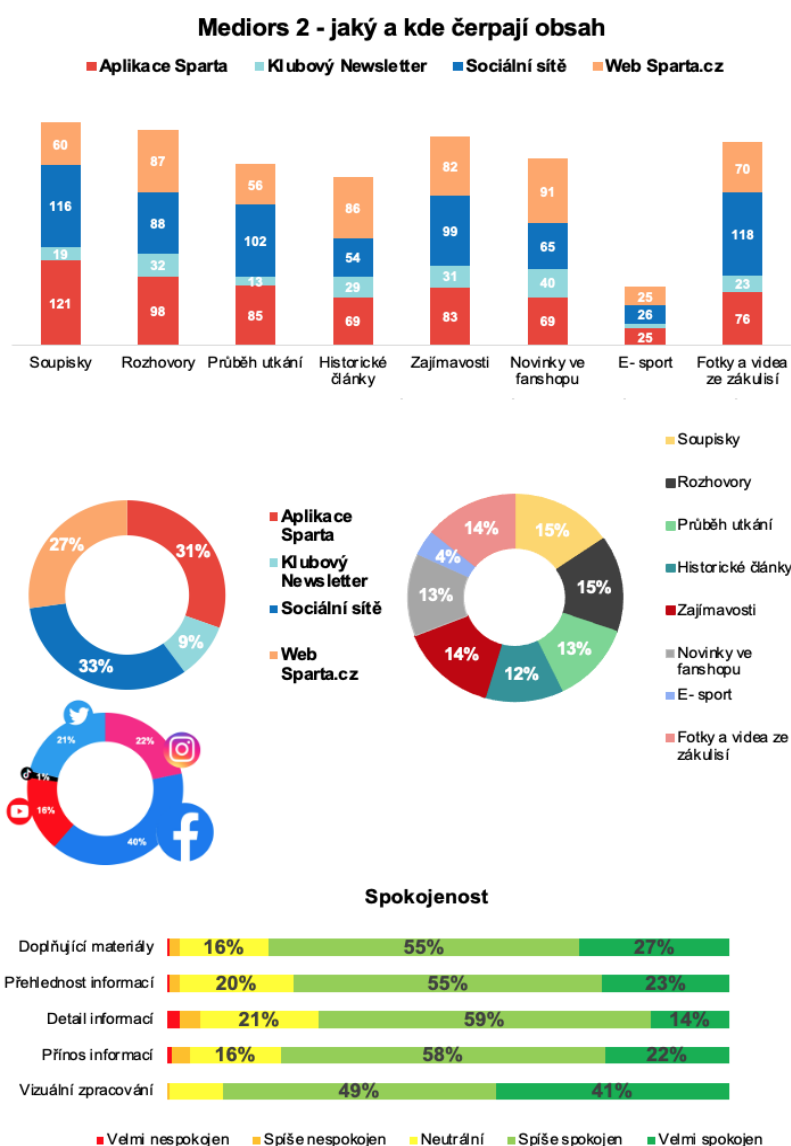
Segment Mediors nejčastěji čerpá rozhovory, soupisky a dokumentaci zákulisí klubu. U této skupiny lze, ale pozorovat větší rozdíly u nejvíc preferovaného kanálů v závislosti na typu obsahu. Například aplikace Sparta je hodně využívána u čerpání soupisek, rozhovorů a zajímavostí. Web Sparta.cz má velkou převahu u čerpání historických článků. Nejčastěji používaným médiem jsou celkově sociální sítě, u kterých Mediors preferují z největší části Facebook a Instagram. Při srovnání spokojenosti Juniors a Mediors lze pozorovat mírné snížení negativních i pozitivních hodnot spokojenosti, a naopak nárůst hodnot neutrálních. Nejméně pozitivních hodnot se objevilo u detailnosti informací.

Obrázek 8 Komunikace Mediors



Také Mediors 2 mají nejčastěji zájem o soupisky, rozhovory, dokumentaci zákulisí a zajímavosti. Jistá změna nastává u tohoto segmentu při pozorování preference komunikačního kanálu. Výrazně větší podíl má mobilní aplikace Sparta, kterou fanoušci používají v 31 % případů. Právě u nejvíce čerpaného obsahu soupisek a rozhovorů je tento kanál nejvíce používaný. I přesto jsou stále nejpoužívanější sociální sítě, u kterých je tentokrát na prvním místě Facebook, který tvoří 40 % sociálních sítí. Starší segment sebou opět nese více neutrálních hodnot. Detail informací je i u tohoto segmentu nejhůře hodnoceným faktorem.

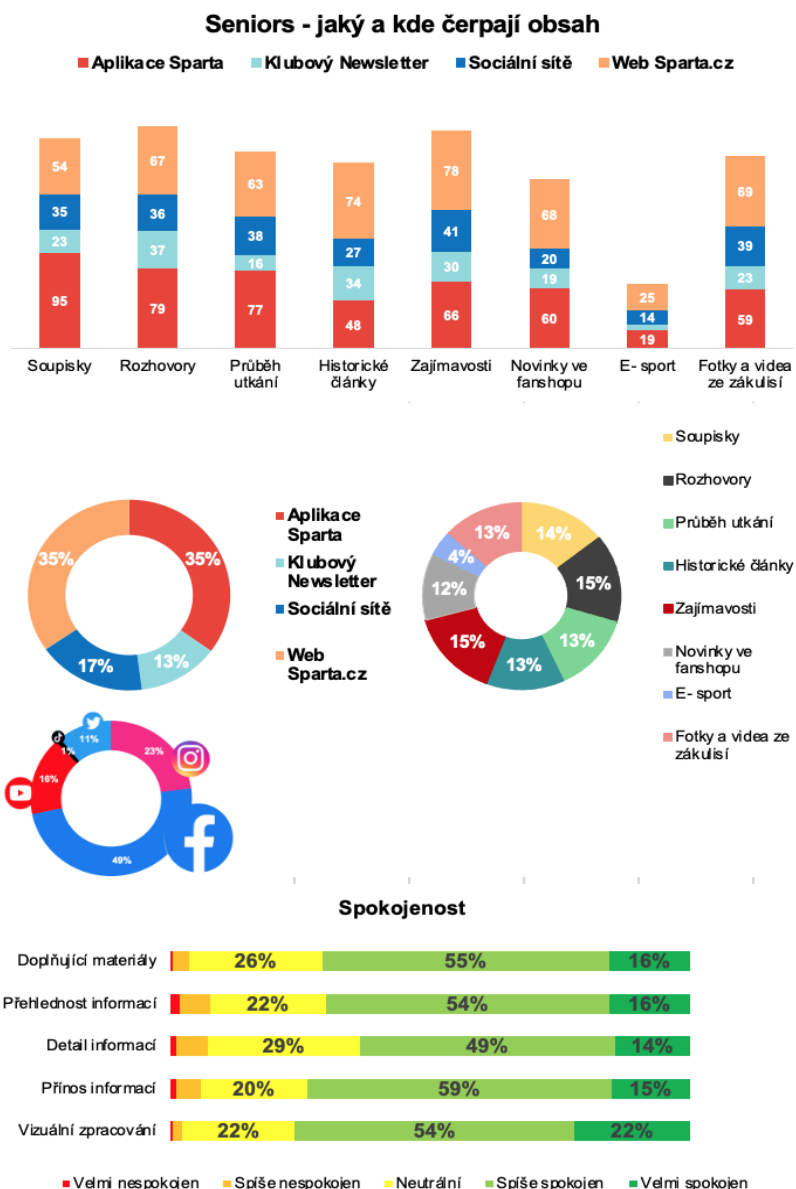
Obrázek 9 Mediors 2 - komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce čerpaným obsahem jsou u Seniors také rozhovory, zajímavosti a soupisky. Obsah fanoušci čerpají v největším množství z aplikace Sparta a klubového webu. Oproti ostatním segmentům lze pozorovat výrazný pokles u čerpání ze sociálních sítí, a naopak nárůst u klubového newsletteru.

Obrázek 10 Seniors – komunikace

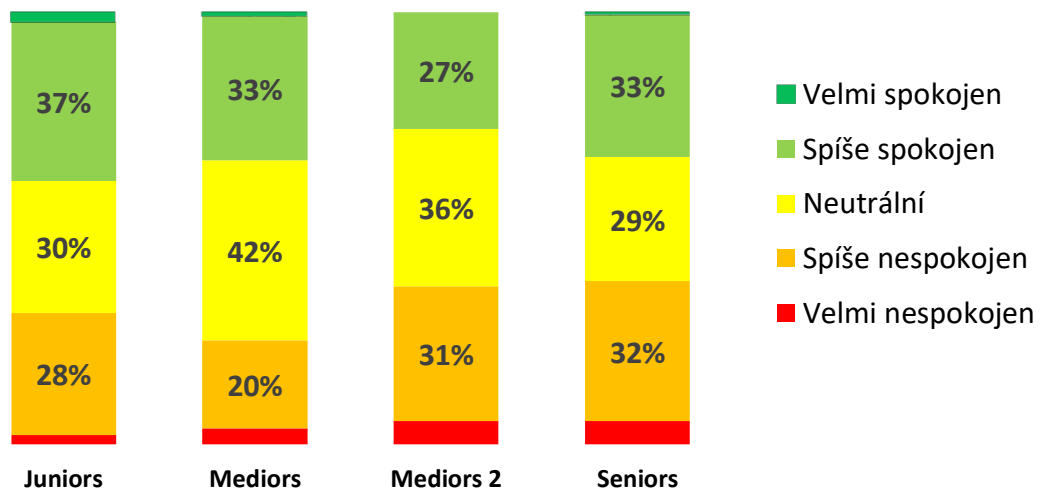


Zdroj: Vlastní zpracování

5.8 Spokojenost s herním projevem týmu

V poslední části měli respondenti ohodnotit na 5členné škále spokojenosti zhodnotit svou spokojenost s herním projevem týmu v první půlce právě probíhající sezony. Dá se jednoduše vypočítat, že ze všech faktorů spokojenosti jsou fanoušci nejméně spokojeni právě s herním projevem. V největším poměru se pozitivní hodnota objevila u Juniors. Hodnota velmi spokojen u všech segmentů objevila v naprostém minimu případů. Nejvíce nespokojeny byly segmenty Mediors 2 a Seniors, u kterých převládají hodnoty negativní nad pozitivníma.

Graf 19 Spokojenost s herním projevem týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

6 PROFILY SEGMENTŮ

Na základě výsledků prezentovaných v předchozí kapitole, byly vytvořeny profily jednotlivých segmentů. Hlavní faktory, které práce zkoumala byly loajalita, mapování potřeb (důležitost) a spokojenost. U každého segmentu byla vytvořena karta profilu, která shrnuje všechny tyto faktory.

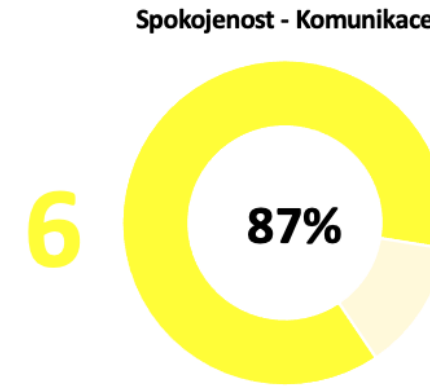
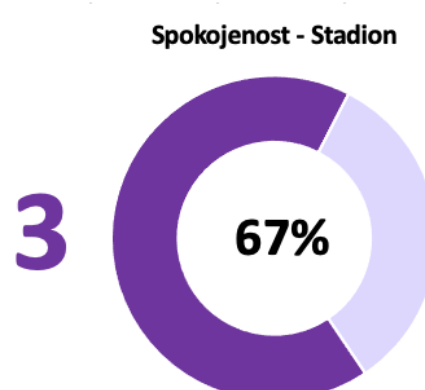
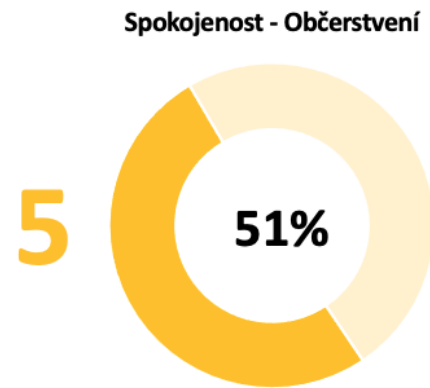
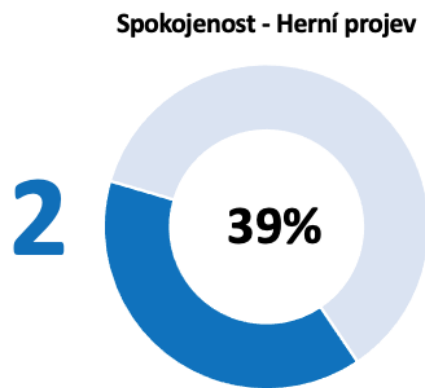
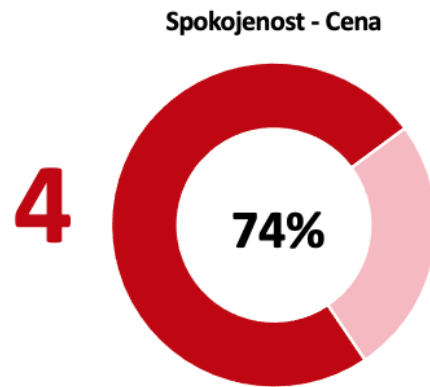
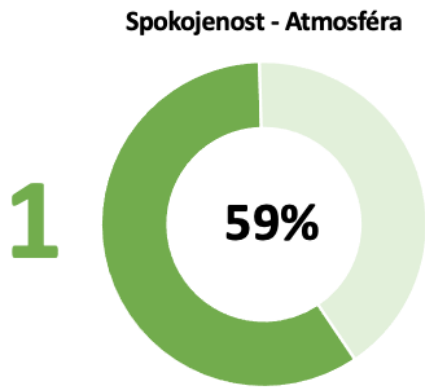
V první části karty je vyjádřena loajalita, pomocí grafu, který ukazuje poměr kritiků, neutrálních a promotérů. Uprostřed grafu je znázorněna konečná hodnota NPS daného segmentu.

V druhé části je znázorněna důležitost a spokojenost s danými faktory. Důležitost je vyznačena čísly 1-6 a barvami jednotlivých grafů, kdy číslo jedna znázorňuje faktor, který je pro daný segment nejdůležitější, a naopak číslo šest nejméně důležitý. Samotný graf s procentuální hodnotou vyjadřuje spokojenost s danými koeficienty. Procentuální hodnota byla vypočítána jako průměr všech pozitivních hodnot u každého faktoru. Detailnější hodnoty jsou čtenáři k dispozici v kapitole 5.

Na základě těchto karet a případně detailnějších výsledků z kapitoly 5, by měla být Sparta schopna lépe poznat své fanoušky, segmentovat je ve svém CRM systému, přizpůsobit komunikaci správného obsahu přes správný komunikační kanál a zavést opatření pro zvýšení jejich loajality a spokojenosti. U segmentů se některé hodnoty až tak nelišili a u každé karty je tedy možné v textu nalézt podobnosti a stejná doporučení.

6.1 Juniors

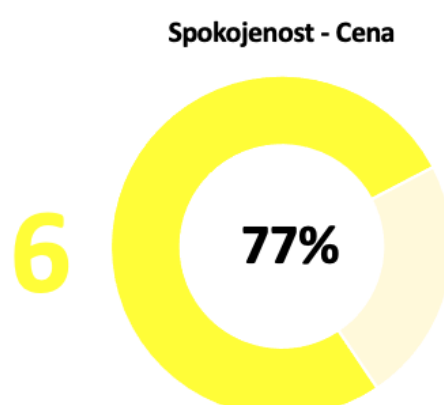
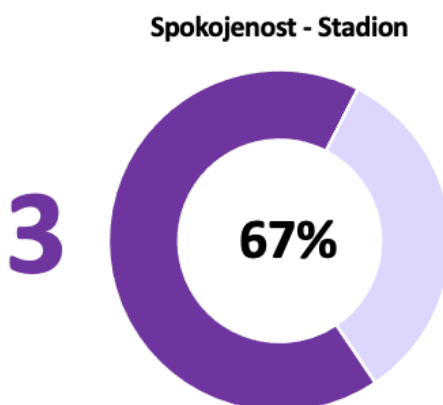
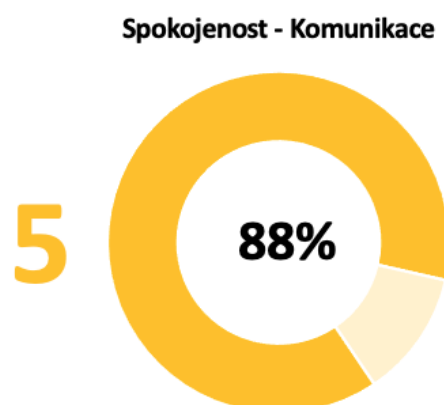
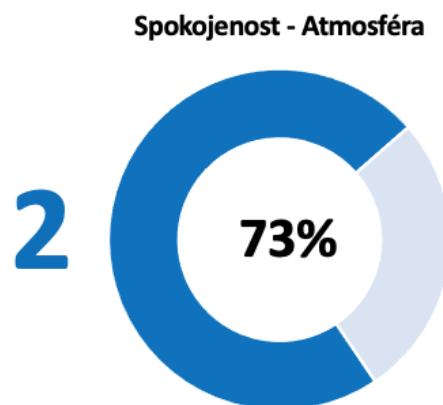
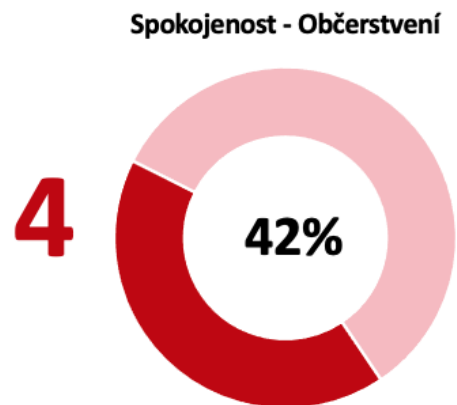
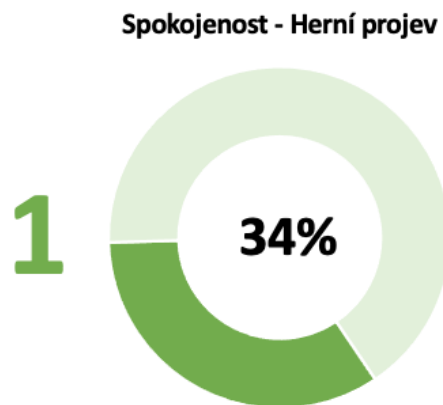
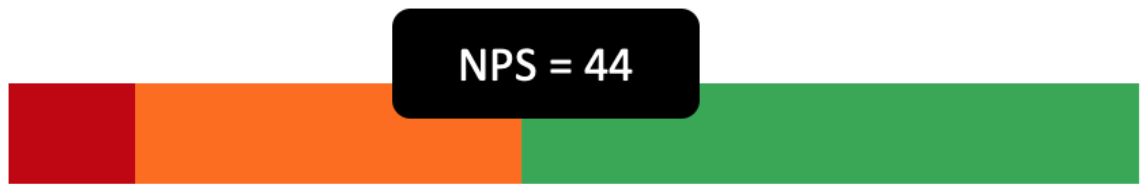
Fanoušek Junior (16-26 let) je v předpokladu nejvíce loajální fanoušek Sparty, u kterého se NPS rovná hodnotě 59. Hodnoty NPS, které jsou nad 50 se považují za velice dobré. Nejdůležitějším faktorem je pro Juniors atmosféra, u kterého je spokojenost v 59 %. Faktem bohužel je, že samotný klub nemá moc přímých a účinných nástrojů, jak tento faktor zlepšit. Všeobecně dělají atmosféru samotní fanoušci, kteří se utkání účastní. Doporučením je zaměřit se na ostatní faktory spokojenosti. Pokud budou fanoušci spokojeni celkově a budou dobře naladěni, měla by být na stadioně i lepší atmosféra. Druhým nejdůležitějším faktorem je pro Juniors herní projev týmu, se kterým jsou spíše nespokojeni. Tato sezona pro Spartu nebyla v tomto ohledu úplně ideální a odráží se to i na výsledcích výzkumu. Existuje možnost, že tento velice důležitý faktor ovlivňuje celkovou náladu fanouška, a tedy i jeho spokojenost s ostatními faktory. Z marketingového hlediska tento faktor klub nemá šanci ovlivnit. Třetím nejdůležitějším faktorem je samotný stadion a jeho parametry. Spokojenost u tohoto faktoru je 67 %, což je poměrně dobré hodnocení. Nejméně jsou Juniors spokojeni s kvalitou sedaček a množstvím toalet na stadionu. Tyto parametry by mělo být možno časem zlepšovat. Čtvrtým důležitým faktorem je pro Juniors cena vstupenek a permanentek, se kterou jsou převážně spokojeni. Na pátém místě mají ve svých potřebách občerstvení, u kterého byla spokojenost v 51 %. Nejvíce tuto hodnotu u Juniors snižuje doba čekání ve frontě, což bude obecně velký problém při návštěvě zápasu. Zde se dají rozhodně ze strany Sparty udělat jistá opatření, na které mířila i otázka digitalizace občerstvení, kterou by Juniors uvítali. Šestým nejvíce důležitým faktorem je pro Juniors komunikace, se kterou jsou z velké části spokojeni. Doporučená forma komunikace je sociální síť Instagram, kterou Juniors využívají pro čerpání obsahu nejvíce.



Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Mediors

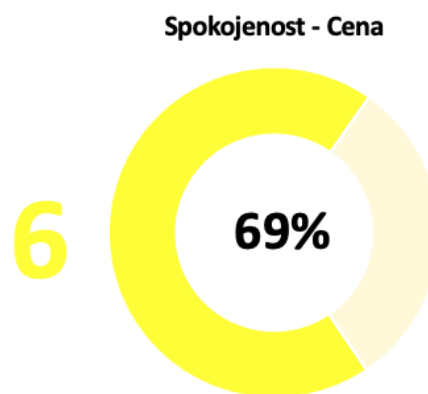
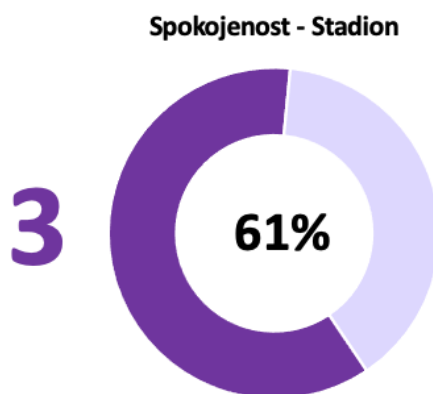
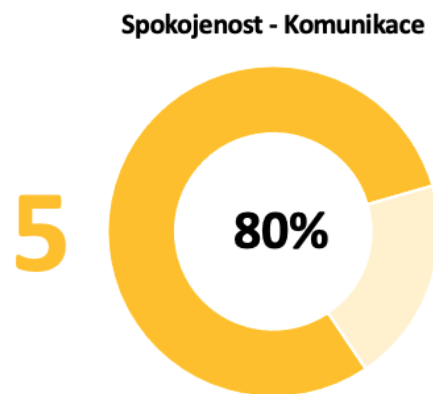
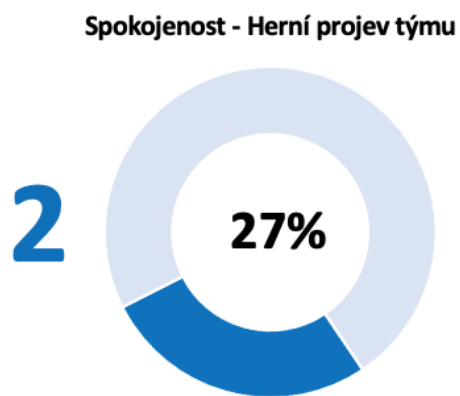
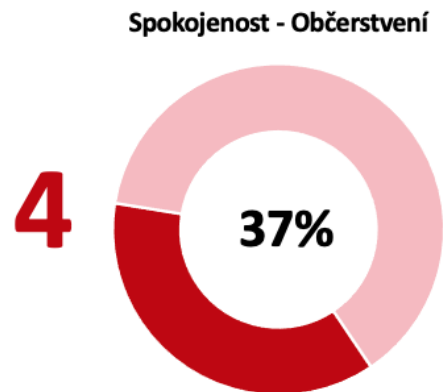
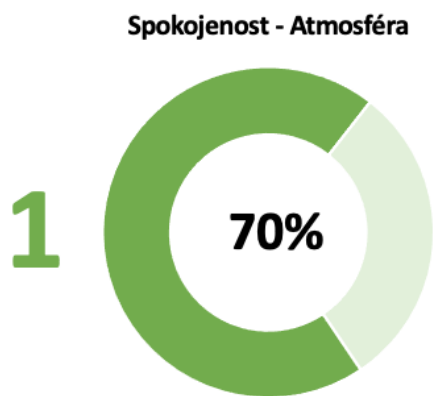
Fanoušek Medior (27-35 let) je v předpokladu velice loajální fanoušek. Jeho NPS je na hodnotě 44. Nejdůležitějším faktorem je pro Mediors herní projev týmu, se kterým jsou spíše nespokojeni. Tato sezona pro Spartu nebyla v tomto ohledu úplně ideální a odráží se to i na výsledcích. Je možné, že tento nejdůležitější faktor ovlivňuje celkovou náladu Mediors, a tedy i jejich celkovou spokojenost. Druhou nejdůležitější potřebou je atmosféra, u které je spokojenost v 73 %, což je velice dobrý výsledek. Jelikož klub nemá moc přímých možností, jak atmosféru ovlivnit, doporučením je zaměřit se na ostatní faktory. Na třetím místě je stadion a jeho parametry. Celkově jsou Mediors spokojeni v 67 %. Nejméně jsou Mediors spokojeni s kvalitou sedaček a množstvím toalet na stadionu. Jedná se o parametry, které by měl mít klub šanci ovlivnit a zapracovat na nich. Čtvrtým důležitým faktorem je pro Mediors občerstvení, u kterého byla spokojenost ve 42 %. Nejvíce tuto hodnotu u Mediors snižuje doba čekání ve frontě, což bude obecně velký problém při návštěvě zápasu. Zde se dají rozhodně ze strany Sparty udělat jistá opatření, na které mířila i otázka digitalizace občerstvení, kterou by Mediors uvítali. Pátým nejvíce důležitým faktorem je pro Mediors komunikace, se kterou jsou spokojeni (88 %). Doporučená forma komunikace je sociální síť Facebook, kterou Mediors využívají pro čerpání obsahu nejvíce. Šestým důležitým faktorem je pro Mediors cena vstupenek a permanentek, se kterou jsou převážně spokojeni. Je zde prostor na zvýšení spokojenost. Předpokladem ale je, že snížení ceny vstupu by sice mohlo zvýšit spokojenost, ale v konečném důsledku by to mohlo mít negativní vliv na samotný klub.



Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Mediors 2

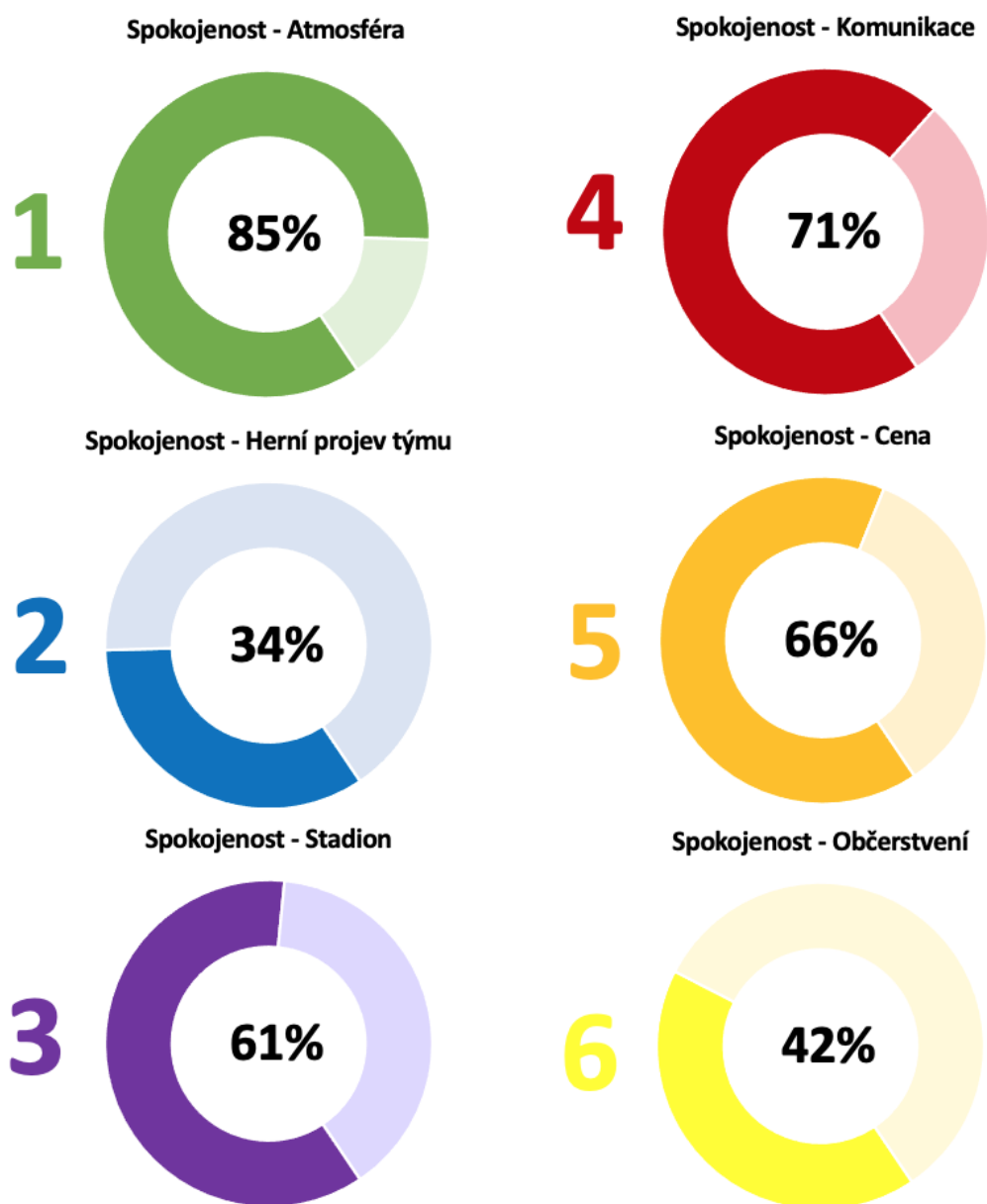
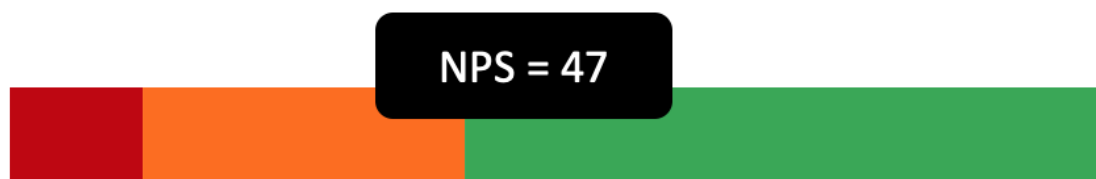
Fanoušek Medior 2 (36-50 let) je v předpokladu také loajální fanoušek, ale v porovnání s ostatními segmenty je jeho loajalita nejnižší. Jeho NPS je na hodnotě 30. Nejdůležitějším faktorem je pro Mediors 2 atmosféra, se kterou jsou fanoušci spokojeni v 70 %. Druhým nejdůležitějším faktorem je herní projev týmu, se kterým jsou Mediors 2 spokojeni pouze v 27 %. Tato sezona pro Spartu nebyla v tomto ohledu úplně ideální a odráží se to i na výsledcích. Je možné, že tento nejdůležitější faktor ovlivňuje celkovou náladu Mediors 2, a tedy i jejich celkovou spokojenost. Třetím nejdůležitějším faktorem je stadion a jeho parametry, se kterým jsou spokojeni v 61 %. Nejméně jsou Mediors 2 spokojeni s kvalitou sedaček a množstvím toalet na stadionu. Jedná se o parametry, které by měl mít klub šanci ovlivnit a zapracovat na nich. Čtvrtou nejdůležitější potřebou je pro Mediors 2 občerstvení se kterým převážně spokojeni. Nejvíce tuto hodnotu snižuje doba čekání ve frontě. Zde se dají rozhodně ze strany Sparty udělat jistá opatření, na které mířila i otázka digitalizace občerstvení, kterou by Mediors 2 uvítali. Pátým důležitým faktorem je komunikace klubu, se kterou jsou Mediors 2 spíše spokojeni (80 %). Doporučeným způsobem komunikace je sociální síť Facebook a aplikace Sparta. Šestým nejdůležitějším faktorem je cena vstupu na zápas. Spokojenost byla u Mediors 2 na 69 %. Je zde prostor na zvýšení spokojenost. Předpokladem ale je, že snížení ceny vstupu by sice mohlo zvýšit spokojenost, ale v konečném důsledku by to mohlo mít negativní vliv na samotný klub.



Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Seniors

Fanoušek Senior (50 a více let) je v předpokladu loajální fanoušek, jehož NPS je hodnota 47. Nejdůležitějším faktorem je pro Seniors atmosféra, se kterou jsou fanoušci spokojeni v 85 %. Druhým nejdůležitějším faktorem je herní projev týmu, se kterým jsou Seniors spíše nespokojeni. Tato sezona pro Spartu nebyla v tomto ohledu úplně ideální a odráží se to i na výsledcích. Je možné, že tento nejdůležitější faktor ovlivňuje celkovou náladu fanoušků. Třetím nejdůležitějším faktorem je stadion a jeho parametry, se kterým jsou spokojeni v 61 %. Nejméně jsou spokojeni s kvalitou sedaček a množstvím toalet na stadionu. Na čtvrtém místě je komunikace klubu, se kterou jsou fanoušci spokojeni v 71 %. Největší prostor pro zlepšení je v detailnosti informací obsahu. Doporučený komunikační kanál je pro Seniors aplikace Sparta a klubový web. Na pátém místě mapování potřeb je cena vstupu. Spokojenost u ceny je v 66 %. Šestým nejdůležitějším faktorem je občerstvení, se kterým jsou fanoušci spíše spokojeni ve 42 %. Nejvíce tuto hodnotu snižuje doba čekání ve frontě, cena a celkový počet stánků.



Zdroj: Vlastní zpracování

7 DISKUZE

U fanoušků elitních fotbalových klubů jsou nároky stále větší a je potřeba s nimi nějakým způsobem pracovat a zjišťovat jejich okolnosti. Tento výzkum se konal po konci první poloviny sezony 2022/2023. Pro jeho provedení byla po konzultacích s klubem a zvážení způsobilosti, zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Dotazník měl za cíl zjistit tři základní parametry. Tedy jak jsou fanoušci loajální, co je pro ně důležité a jak jsou spokojeni. Důležitou částí pro splnění celkového cíle bylo následné rozdělení fanoušků do 4 segmentů podle věkových kategorií. Cílem nebylo udělat konkrétní návrhy na zlepšení chodu klubu, jak je u výzkumů spokojenosti standardem. Hlavním přínosem bylo analyzovat dle daných parametrů segmenty a pomoci klubu na základě výsledků vytvořit předpoklady, jak se k segmentům chovat.

Nejde tedy o standardní výzkum spokojenosti fanoušků a autorovi se nepovedlo dohledat studie, které by používali úplně stejnou metodiku. Standardně se v marketingových výzkumech věk segmentuje podle generací na Baby Boomers (58-76 let), Gen X (42-57 let), Millennials (26-41 let) a Gen Z (10-25 let). Vzhledem k předpokladu věku fanoušků a preferenci klubu byly vytvořeny segmenty s názvy převzatými z pracovního prostředí, což může být na první pohled trochu matoucí, ale pro interní účely a komunikaci zvoleno jako ideální. Fanoušci tedy byli rozděleni do segmentů Juniors (16-26 let), Mediors (27-35 let), Mediors 2 (36-50 let) a Seniors (více než 50 let).

Výzkum tedy potvrdil hypotézu, že čím starší skupina, tím delší bude jejich propojení s klubem. Nepotvrdil se ale hypotéza, že nejvíce loajální bude vzhledem k nejdelšímu propojení nejstarší segment Seniors. Největší poměr příznivců a celkově největší NPS byla naměřena u nejmladšího segmentu Juniors. Použitá metoda pro měření loajality (NPS) není ve sportovním prostředí také úplně běžně používaná a autorovi se nepovedlo pro porovnání dohledat hodnotu jiných elitních fotbalových klubů. Internetový portál Comparably (2022) do svého výzkumu, který provádí každý měsíc zahrnul sportovní organizace, se kterými se dá Sparta (NPS = 40) porovnat. Sportovní značka Adidas měla v prosinci 2022 NPS na hodnotě 47 a americká liga NFL měla ve stejném měsíci hodnotu 38. Výzkum NPS se rozhodně vyplatí dělat na pravidelně bázi, jelikož loajalita fanoušků

se může každým měsícem měnit. Každopádně i přes ne příliš povedenou první půlku sezony, se Sparta udržela na velice dobré hodnotě srovnatelnou s obrovskými a úspěšnými organizacemi.

Právě nepříliš dobrý herní projev a výsledky Sparty v první polovině sezony mohli mít vliv na výsledky celého výzkumu. Před provedením výzkumu bylo součástí metodiky sbírat data také formou QR dotazníku, který měl být šířen přímo na stadionu po skončení zápasu. Tento krok by zajímavým způsobem porovnal právě vliv herního projevu na všechny vyzkoumané faktory. Vzhledem k velmi nepříznivým výsledkům před plánovaným uskutečněním, byla tato metoda šíření dotazníku vyloučena na základě možnosti špatného pochopení fanouška, který by tento akt mohl brát jako provokaci. Dotazník byl tedy šířen pouze v klubovém newsletteru Sparty po odehrání posledního zápasu, kdy byli fanoušci lépe naladěni. Sběr dat byl ukončen po pěti dnech. Newsletter byl doručen s úspěšností 99,45 %. Z 2000 rozeslaných emailů jich bylo úspěšně doručeno 1989. Konverze otevření newsletteru byla 78,38 %. Newsletter tedy otevřelo 1559. Dotazník poté úspěšně vyplnilo 545 respondentů, což je návratnost 27,25 %.

U všech segmentů, kromě Mediors byl nejdůležitější faktor jejich spokojenost atmosféra na stadionu. Zároveň to byl jeden z nejlépe hodnocených faktorů. To potvrdilo zjištění výzkumu autorů Yoshida a James (2010), kteří na základě svých výsledků také tvrdí, že právě atmosféra má největší vliv na spokojenost fanoušků.

Faktor služeb doprovázející samotný zápas byl velkou slabinou klubu. Konkrétně jde o malý počet stánků občerstvení a nekonečné fronty. Autor Lindsey Kirschman (2021) ve svém článku na portálu SeattlePI popisuje, jak tento problém pomohly vyřešit QR kódy rozmístěny na stadionu amerického fotbalového klubu Washington Huskies. V českém prostředí tento trend využívají například v hokejovém klubu HC Oceláři Třinec. Pro Spartu, jako největší český fotbalový klub, by mělo být otázkou času, než se tomuto trendu také otevře.

8 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou spokojenosti fanoušků fotbalového klubu Sparta Praha. Pro finální dokončení tohoto výzkumu je potřeba vyložit závěr, který shrne výsledky práce.

Pro splnění cíle bylo nutné zjistit, jak jsou fanoušci spokojeni a loajální. Neméně důležitou částí bylo zmapovat jejich potřeby, tedy co je pro ně důležité. Posledním krokem bylo vytvořit již zmíněné segmenty a přehledně je interpretovat.

Aby byli nároční fanoušci spokojeni, klub se musí zaměřit na všechny faktory. Rozhodně nebude stačit pouze vyhrát zápas. Samozřejmě faktory spojené se zápasem, jako herní projev týmu, atmosféra nebo výhled na hřiště jsou velmi důležité, což výzkum potvrdil u všech segmentů, klub je má ale má ale nejmenší možnost ovlivňovat. Ve výzkumu se ukázalo, že vlastně více či méně jsou pro fanouška důležité všechny faktory. V celkovém srovnání důležitosti faktorů jednotlivých segmentů nebyly vyzkoumány žádné převratné rozdíly. Pro všechny segmenty jsou tři nejdůležitější faktory ty, které přímo ovlivňují jejich zážitek z hry. Jde tedy o herní projev, atmosféru a parametry stadionu. Potvrzuje tedy předpoklad, že fanouškům záleží právě na emocích a zážitcích na které nemají vliv nadstavbové faktory jako služby, cena a komunikace. Výzkum ukázal, že tyto 3 faktory jsou pro fanouška o něco méně důležité.

Větší rozdíly byly potom vyzkoumány u spokojenosti segmentů s jednotlivými faktory. Největší slabinou klubu je momentálně herní projev týmu, se kterým jsou nejméně spokojeni Mediors 2. Z marketingového hlediska tento faktor nemůže klub přímo ovlivnit, ale určitě je to důležitý ukazatel případných změn a návrhů na zlepšení pro ostatní činitele klubu, které nástroje pro změnu mají. Další velkou slabinou je občerstvení, se kterým jsou taktéž nejméně spokojeni Mediors 2. Sparta má podle fanoušků ve všech parametrech občerstvení určité rezervy, na kterých se dá zapracovat. Klub by měl mít spoustu přímých nástrojů, jak to zlepšit. Největší rezervy občerstvení jsou jednoznačně dlouhé fronty.

Výzkum splnil svůj cíl a první krok pro Spartu, který pomohl k segmentaci fanoušků na základě jejich loajality, potřeb a spokojenosti. Detailní výsledky jsou prezentovány v kapitole 5. Na základě těchto výsledků byly pro větší přehlednost a stručné shrnutí vytvořeny karty segmentů, které jsou prezentovány v kapitole 6. Využití do CRM systému a konkrétní zavedené opatření pro zlepšení je krok druhý pro samotnou Spartu.

ZDROJE

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3

GODIN, Seth. *Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Přeložil Eva MAŠKOVÁ KŘÁPKOVÁ. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2567-8

KUNZ, Vilém. *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0560-1

B. J. MULLIN, S. HARDY a W. A. SUTTON 2014. *Sport Marketing*. ISBN 978-1-4504-2498-1

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9

B. J. MULLIN, S. HARDY a W. A. SUTTON 2007. *Sport Marketing*. ISBN 978-0736060523

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

A. SMITH 2008. *Introduction to Sport Marketing: Second edition*. ISBN 978-1138022966

K. KASER, D. B. OELKERS 2008. *Sports and entertainmend marketing*. ISBN 978-113360244

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

ŠÍMA, Jan. Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka. Praha, 2014. Disertační práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Eva Čáslavová

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 9788074310423.

REICHHELD, Frederick F. One Number You Need to Grow, 2003. Harvard Business Review

HELGESON, Lars, 2017. *CRM for Dummies*. ISBN 1119368979

GREEN, Fiona, 2018. *Winning With Data: CRM and Analytics for the Business of Sports*. ISBN 978-1138090637

Elektronické zdroje

American Marketing Association [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

SeattlePI by Lindsey Kirschman [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: https://www.seattlepi.com/sports/uw_huskies_wsu_cougars/article/uw-adds-new-sports-technology-for-football-season-16385491.php

Delloite [online]. [cit. 2022-10-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/stadium-experience-fan-satisfaction-survey.html>

TechTarget by Wesley Chai, Tim Ehrens, Karolína Kiwaková [online]. [2020]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management>

Brand ranking by Comparably [online]. [cit. 2022-10-11]. Dostupné z:
<https://www.comparably.com/brands/national-football-league-nf>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 Sportovní produkt	17
Obrázek 2 Spokojenost fanouška na zápase	21
Obrázek 3 Schéma spokojenosti a loajality zákazníka	24
Obrázek 4 Net Promoter Score	25
Obrázek 5 Výpočet NPS	26
Obrázek 6 Operacionalizace	29
Obrázek 7 Juniors – komunikace	48
Obrázek 8 Komunikace Mediors	49
Obrázek 9 Mediors 2 - komunikace	50
Obrázek 10 Seniors – komunikace	51
Obrázek 11 Karta Juniors	55
Obrázek 12 Karta Mediors	57
Obrázek 13 Karta Mediors 2	59
Obrázek 14 Karta Seniors	61


Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví	32
Graf 2 Věkové kategorie	33
Graf 3 Délka spojení s klubem	34
Graf 4 Délka spojení s klubem podle segmentů	34
Graf 5 Net Promoter Score	36
Graf 6 Net promoter score segmentace	36
Graf 7 Mapování potřeb Juniors	37
Graf 8 Mapování potřeb Mediors	38
Graf 9 Mapování potřeb Mediors 2	38
Graf 10 Mapování potřeb Seniors	39
Graf 11 Spokojenost s občerstvením	40
Graf 12 Digitalizace občerstvení	41
Graf 13 Segmentace digitalizace občerstvení	42
Graf 14 Návštěvnost stadionu	43
Graf 15 Spokojenost s návštěvou stadionu	44

<i>Graf 16 Spokojenost s atmosférou</i>	45
<i>Graf 17 Permanentka vs. Vstupenka</i>	46
<i>Graf 18 Cena vstupenky vs cena permanentky</i>	47
<i>Graf 19 Spokojenost s herním projevem týmu</i>	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Klubový Newsletter



The header features a dark background with a repeating pattern of 'AC SPARTA PRAHA' and '1893'. On the left is the Sparta logo (a red 'S' in a circle with three stars above it). In the center is a photograph of a modern stadium. On the right is a photograph of a crowd of fans, with the word 'Sparta.' written in white at the bottom right.


Hezký den spart'ani,

chtěli bychom vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřený na spokojenost fanoušků. Odpovědi na otázky pomůžete k vypracování bakalářské práce studentovi UK FTVS a zároveň nám poskytnete cennou zpětnou vazbu.

Zajímá nás váš názor na sledování zápasů, návštěvy stadionu a klubovou komunikaci. Nechybí ani prostor pro vaše nápady a návrhy na vylepšení daných kategorií.

Předem děkujeme za spolupráci.
Sparta.

[VYPLNIT DOTAZNÍK](#)



The footer features a dark background with a repeating pattern of 'SPARTA' and 'PRAHA'. On the left is a large stylized 'S' logo. On the right is a large stylized '1893' logo. At the bottom right are three red stars.

Příloha 2 - Úvod k dotazníku

Dotazník obsahuje 22 jednoduchých otázek a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 5 minut. Cílem je zlepšit se v jednotlivých aspektech a zvyšovat Vaši spokojenost. Dotazník je zcela anonymní a všechny získané údaje budou využity pouze pro účely našeho výzkumu.

Předem děkujeme za Váš čas a ochotu.

Příloha 3 - Dotazník

Sekce 1

Jak dlouho jste fanouškem Sparty?

- Méně než 2 roky
- 2–9 let
- 10–15 let
- 16–29 let
- Více než 30 let

Kde preferujete sledovat domácí zápasy Sparty?

- TV
- Stadion

Vyberte na stupnici 0-10, jaká je pravděpodobnost, že známému doporučíte, nebo ho rovnou vezmete na domácí zápas Sparty

(0 – určitě bych nedoporučil, 10 - určitě bych doporučili)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sekce 2

Zaškrtněte, jak jsou pro Vás jednotlivé aspekty důležité.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité
Herní projev týmu					
Komunikace klubu (email, aplikace, sociální sítě)					
Stadion (čistota, bezpečí, kvalita sedaček)					
Atmosféra na zápase					
Cena vstupenky nebo permanentky					
Občerstvení (počet stánků, výběr, cena, doba čekání)					

Sekce 3

Máte zkušenost s nákupem občerstvení na stadionu?

- Ano
- Ne

Sekce 4

Zaškrtněte, jak jste spokojeni s občerstvením na stadionu.

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neutrální	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Nabídka jídel a nápojů					
Cena					
Počet stánků					
Doba ve frontě					
Personál vydávající občerstvení					

Uvítali byste možnost objednávky občerstvení přes telefon s následným vyzvednutím bez čekání ve frontě?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Je mi to jedno
- Spíše ne
- Určitě ne

Sekce 5

Navštívili jste v první polovině sezony domácí zápas Sparty přímo na stadionu?

- Ano
- Ne

Sekce 6

Kolik domácích zápasů jste v první polovině sezony navštívili?

- 1–3 zápasů
- 4–6 zápasů
- 7–9 zápasů
- Všechny

Zaškrtněte, jak jste spokojeni s návštěvou stadionu.

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neutrální	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Čistota					
Bezpečnost					
Pohodlí sedaček					
Množství toalet					

Sekce 7

Zaškrtněte, jak jste spokojeni s atmosférou na stadionu.

Velmi spokojen 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen

Sekce 8

Kupujete si vstupenky, nebo máte permanentku?

- Kupuji vstupenky
- Mám permanentku
- Nekupuji – využiji pozvání na zápas blízkou osobou
- Nekupuji – využiji partnerského vstupu
- Nekupuji – využiji uvolněného místa v rámci věrnostního programu

Sekce 9

Ohodnoťte cenu, u Vaší zvolené možnosti.

	Velmi levná	Spíše levná	Normální	Spíše drahá	Velmi drahá
Vstupenka					
Permanentka					

Sekce 10

Jaký obsah a kde ho od Sparty čerpáte?

	Nečerpám tento				
	druh obsahu	Aplikace Sparta	Klubový Newsletter	Sociální sítě	Web sparta.cz
Soupisky					
Rozhovory					
Průběh utkání (statistiky, Historické články					
Zajímavosti					
Novinky ve fanshopu					
E-sport					
Fotky a videa ze zákulisí a					

Jaký obsah a na jakých sociálních sítích čerpáte obsah od Sparty?

	Nečerpám na žádné sociální síti	Instagram	Facebook	Youtube	TikTok	Twitch	Twitter
Soupisky							
Rozhovory							
Průběh utkání (statistiky, Historické články)							
Zajímavosti							
Novinky ve fanshopu							
E-sport							
Fotky a videa ze zákulisí a							

Sekce 11

Jak jste spokojeni s kvalitou obsahu, který od Sparty čerpáte?

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neutrální	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Vizuální zpracování					
Přínos informací					
Detail informací					
Přehlednost informací					
Doplňující materiály (fotky, videa)					

Vyberte na stupnici, kolik od Sparty dostáváte obsahu?

Velmi hodně 1 2 3 4 5 Velmi málo

Jak jste spokojeni s frekvencí/množstvím obsahu, který od Sparty čerpáte?

Velmi spokojen 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen

Sekce 12

Jak jste letos spokojeni s herním projevem týmu?

Velmi spokojen 1 2 3 4 5 Velmi nespokojen

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

Do jaké věkové kategorie patříte?

- 16-26 let
- 27-35 let
- 36-50 let
- Více než 50 let

Prostor pro volnou zpětnou vazbu Vaší spokojenosti. Řekněte nám, co máte na srdci

Odpověď