
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Péče o diváka v extralize ledního hokeje

Vypracoval: Bc. Martin Pařík

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Péče o diváka v extralize ledního hokeje“
jsem vypracoval samostatně.

Použitá literatura a podkladové materiály
jsou uvedeny v příloženém seznamu zdrojů .

V Černošicích 10. 4. 2008

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval panu doc. Ing. Jiřímu Novotnému, CSc., který mi nejen umožnil psát práci na toto téma, ale hlavně mou práci vedl správným směrem a poskytoval mi cenné rady a informace o zdrojích.

Obsah:

1	Úvod.....	- 5 -
2	Cíle, úkoly, metody.....	- 6 -
3	Teoretická část.....	- 7 -
3.1	Marketingový mix sportovní organizace	- 7 -
3.1.1	Produkt – výrobek, služba.....	- 8 -
3.1.2	Price - cena.....	- 10 -
3.1.3	Place – distribuce.....	- 11 -
3.1.4	Promotion – marketingová komunikace	- 12 -
3.1.5	Person - lidé.....	- 15 -
3.2	Finanční systémy a jejich ekonomická role	- 16 -
3.3	Faktory ovlivňující návštěvnost	- 20 -
3.3.1	Competitive balance	- 21 -
3.3.2	Poptávka.....	- 22 -
4	Praktická část.....	- 28 -
4.1	Úvod praktické části.....	- 28 -
4.2	Návštěvnost ELH	- 28 -
4.3	Kvalita ELH	- 35 -
4.4	Aplikace marketingového mixu na hokejové kluby	- 40 -
4.4.1	Product – zápas	- 40 -
4.4.2	Price -vstupné	- 43 -
4.4.3	Place - stadiony	- 46 -
4.4.4	Promotion – marketingová komunikace klubů	- 50 -
4.5	Vztah aktuální výkonnosti a návštěvnosti.....	- 56 -
4.6	Vliv soupeře na návštěvnost	- 57 -
4.7	Dotazování klubů	- 58 -
4.7.1	Výsledky dotazování	- 59 -
4.8	Zhodnocení péče o diváka jednotlivých klubů	- 65 -
5	Diskuze	- 71 -
6	Závěr.....	- 76 -
7	Zdroje:.....	- 78 -
7.1	Literatura.....	- 78 -
7.2	Elektronické zdroje.....	- 79 -
7.3	Respondenti.....	- 79 -
8	Seznamy	- 80 -
	Seznam tabulek.....	- 80 -
	Seznam grafů	- 80 -
	Seznam obrázků.....	- 80 -
9	Příloha.....	- 81 -
	Seznam příloh.....	- 81 -

1 Úvod

Téma této diplomové práce jsem si vybral z několika důvodů. V první řadě hokej hraji již přes dvacet let a mám k němu zvláštní vztah. Hokej patří mezi nejpopulárnější kolektivní sporty na severní polokouli a naše země patří mezi ty nejúspěšnější v počtu titulů mistrů světa. Také česká nejvyšší hokejová soutěž, extraliga, patří mezi nejlepší a nejuznávanější hokejové ligy v Evropě. I z těchto důvodů jsem během svého studia vedlejší specializace napsal hned dvě seminární práce, které se týkaly extraligy ledního hokeje. První z těchto prací se této diplomové práce dotýká svým jménem „Péče o diváka – HC SPARTA PRAHA“, byla to týmová práce s kolegy Čeřovským a Vrbovou. Téma této práce jsem vymyslel já osobně a s kolegou Michalem Čeřovským se nám povedlo sjednat si schůzku se zástupcem obchodního oddělení HC Sparta Praha, panem Václavem Skálou, který nám ochotně odpověděl na naše dotazy. To byl jeden z faktorů, který mě velmi přiblížil k tématu této práce. Druhou seminární práci, která byla psána v rámci předmětu „Ekonomika profesionálních sportovních klubů“, který vyučoval vedoucí této diplomové práce pan docent Novotný, jsem si již zvolil právě pro její využití při psaní této diplomové práce. Jmenovala se „Kvalita a návštěvnost ELH a jejich vzájemný vztah“. Její části a zejména závěry využiji v praktické části.

Český hokej slaví letos 100 let své existence. Za tuto dobu se stal českým národním sportem, který nějakým způsobem sleduje většina naší populace. Česká republika (včetně ČSSR) získala jedenáct titulů mistrů světa a jednu zlatou medaili z olympijských her, přestože má ze světové špičky téměř nejhorší výchozí podmínky. Například je známý fakt, že v celé České republice je stejný počet zimních stadionů jako je jen v okolí Toronta. V posledním desetiletí bylo velmi dobře vidět, že tituly mistrů světa a zejména památný olympijský triumf slavila prakticky celá země. Tato obrovská popularita hokeje u nás je podle mého názoru také dobrým důvodem, proč se věnovat tomuto tématu.

Dalším důvodem, proč jsem si zvolil toto téma, je fakt, že ačkoliv se v extralize ledního hokeje objevují každý rok obrovské částky, například přední kluby uvádějí své rozpočty kolem 150 milionů korun a příjmy ze vstupného tvoří často 10% z celkových příjmů, nenalezl jsem žádné teoretické publikace na toto téma. Touto prací bych rád přispěl k dalšímu zkoumání v oblasti ekonomiky sportu a přál bych si, aby tato práce motivovala další diplomanty k psaní diplomových prací na obdobná témata.

2 Cíle, úkoly, metody

Úkolem teoretické části je najít a stručně popsat teorie, které se k danému tématu vztahují. Nejprve takto popisuje marketingový mix podle Kotlera modifikovaný pro sportovní kluby. Další kapitola teoretické části se věnuje teorii finančních systémů a to nejprve v obecné rovině a poté její aplikaci na prostředí sportovních klubů. Dále práce rozebírá faktory, které podle různých teorií ovlivňují návštěvnost sportovních utkání a to s důrazem na kolektivní ligové sporty. V tomto se nejvíce zabývá důležitostí sportovní vyrovnanosti dané ligy takzvaným competitive balance a také poptávkou, která nejprve popsána podle běžně používaného neoklasického přístupu a poté se autor pokusil vystihnout faktory, které u sportovních klubů znemožňují použití tohoto přístupu.

Hlavním cílem této práce je analyzovat prostředí české extraligy ledního hokeje v oblasti péče o diváky. Pro splnění cíle byla stanovena hypotéza, že *kvalita péče o diváka v extralize ledního hokeje v posledních letech roste*. Dále byly stanoveny dílčí úkoly:

1. Analyzovat návštěvnost ELH
2. Analyzovat vyrovnanost ELH
3. Aplikovat marketingový mix na hokejové kluby
4. Provést dotazování zástupců jednotlivých klubů
5. Provést hodnocení klubů ELH podle péče o diváka

V teoretické části této práce byla použita metoda teoretické reflexe. V praktické části byla k analýze vývoje návštěvnosti použita metoda časových řad. U druhého úkolu byla aplikována metoda competitive balance. Při aplikaci marketingového mixu na hokejové kluby byla použita metoda komparace. Dotazování marketingových pracovníků jednotlivých klubů proběhlo metodou jednokolového expertního dotazování. U pátého úkolu, hodnocení klubů podle péče o diváky, byla použita jedna z metod vícekritériálního rozhodování, metoda přímého stanovení dílčích ohodnocení. V práci byla také použita metoda matematicko-statistické analýzy.

Při vypracování kapitoly Marketingový mix sportovního klubu v teoretické části bylo vycházeno zejména z knihy Marketing Management (Kotler 2001). Další kapitoly teoretické části pak vychází z knih Handbook on the economics of sport (Andreff, Szymanski 2006), Manažerské finance (Kislingerová 2004) a The economics of sports (Leeds, Von Allnen 2005). Teoretickým základem celé práce byla pak kniha Ekonomika sportu (Novotný 2000).

3 Teoretická část

Tato část je věnována popisu vybraných teoretických poznatků, které souvisí s tématem této diplomové práce. První kapitola teoretické části popisuje klasický výklad marketingového mixu, tak jak je dnes používán zejména podle výkladu Kotlera. Proto, abych lépe vystihl prostředí sportovních klubů, dovolil jsem si k němu přidat ještě páté P - Person, což má vystihovat blízký vztah klubu k jednotlivým osobám a to jak k hráčům, zaměstnancům a managementu, tak i k divákům, kteří jsou pro klub jednak zákazníci, ale také pomáhají spoluvytvářet atmosféru při zápase a jejich množství a zapálení pomáhá také klubu při získávání sponzorů. V druhé kapitole je popsán problém vyrovnanosti soutěže a to jak působí na návštěvnost. Dále je pak rozebrán problém poptávky, tak, že je nejprve popsána poptávka podle běžně používané neoklasické koncepce. Následně pak jsou popsány teorie, které se snaží teorii poptávky modifikovat pro její aplikaci pro sportovní kluby.

3.1 Marketingový mix sportovní organizace

Marketing sportovních organizací se dá rozdělit na dvě hlavní větve – sponzorskou a diváckou.

Ve většině ekonomických učebnicí je uváděna právě větev sponzorská – tedy shánění a oslovení vhodných partnerů a sponzorů, kteří budou z různých důvodů finančně i hmotně sponzorovat provoz našeho klubu. Pro úspěšnou práci tohoto týmu však musí být splněny dva předpoklady:

- sportovní výsledky – které zvyšují zájem o klub a přinášejí přes sehnané partnery a sponzory vysoké finanční částky do rozpočtu klubu. Na druhou stranu tyto výsledky také znamenají větší toky směrem z organizace díky vysokým platbám hráčům, tyto platby se dají rozdělit na stálé platy, u kterých se předpokládá, že čím vyšší výdaje na hráče klub vynaloží, tím lepší by měla být jeho výkonnost. Toto je pouze předpoklad, který nemusí platit vždy. A na platy variabilní (bonusy), které jsou závislé na výsledcích a to buď mužstva nebo jednotlivců.
- divácké výsledky – resp. úspěšnost marketingové činnosti týmu, který se stará právě o diváky.

Oba předpoklady se navzájem ovlivňují a nelze dlouhodobě být úspěšný v jedné oblasti a neúspěšný v druhé. Právě marketingem v oblasti péče o diváky, který jsem označil jako klíčový a prvotní, se budu hlouběji zabývat.

Marketingový mix je většinou charakterizován jako komplex funkcí, který umožňuje řešit problémy související s podnikáním na rozvinutém trhu. Jedním z těchto nástrojů je tzv. marketingový mix, který je kombinací základních složek (prvků) marketingu. Jsou to tzv. „4 P“, která představil Mc Carthy ve své knize Marketing v roce 1960. Jsou takto označeny podle počátečních písmen svých anglických názvů.

- Product – výrobek, produkt, i služba
- Price – cena
- Place - distribuční cesty
- Promotion - stimulování prodeje (marketingová komunikace)

Toto členění používá ve své knize také Kotler, který často marketingový mix rozšiřuje o další P, v našem případě je vhodné Person, které by mělo vystihnout všechny subjekty související s klubem. Kotler píše, že „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů“.¹

3.1.1 Produkt – výrobek, služba

Produkt Kotler² chápe jako „cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu“. Produkt podle této definice zahrnuje, jak výrobky, tak i služby. V případě tématu této práce je hokejové utkání určitě službou. Proto je zde také nutné uvést, jaké vlastnosti mají služby splňovat. Uvádím zde čtyři podle Kotlera nejvíce ovlivňující marketingové programy:

- Nehmatatelnost

To, že služby jsou nehmatatelné znamená, že si je spotřebitel nemůže před zakoupením prohlédnout, vyzkoušet, či ochutnat. To představuje pro firmu poskytující službu určitý marketingový problém, aby toto napravil, musí pomocí marketingových nástrojů tuto nehmatatelnou službu zhmotnit. Na rozdíl od obchodníků s hmatatelným zbožím, kteří se naopak pomocí marketingových nástrojů snaží svůj produkt spojit s abstraktní představou,

¹ KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha Victoria Publishing, 1992 strana 74

² KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha Victoria Publishing, 1992 strana 461

poskytovatelé služeb musí naopak ke svému abstraktnímu produktu přiložit hmatatelné důkazy.

- **Nedělitelnost**

Dalším charakteristickým rysem služeb je to, že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně narozdíl od fyzických výrobků. Součástí služby je osoba, jež danou službu poskytuje, protože právě na jejím umu a dovednostech nejvíce záleží, zda služba bude vykonána kvalitně. Často má na kvalitu služby vliv i samotný zákazník. S tímto pak souvisí páté P - Person uvedené níže. V případě hokejového utkání je samozřejmě důležité, které osoby službu poskytují. V tomto případě jsou těmito osobami hráči obou mužstev, rozhodčí, pracovníci klubu zajišťující zábavu v hale a spousta dalších lidí, kteří mají za úkol zajistit utkání. Určitou měrou určují kvalitu této služby i sami diváci, kteří svým tleskáním a povzbuzováním hráčů vytvářejí v hale atmosféru umocňující zážitek ze zápasu.

- **Proměnlivost**

Velká proměnlivost služeb je zapříčiněna především závislostí jejich kvality nejen na tom, kdo je poskytuje, ale také kde je poskytuje a kdy je poskytuje. Pro zákazníky je tato proměnlivost velice nevýhodná a snaží se proto co nejvíce informovat o tom, co hlavně ovlivňuje kvalitu poskytované služby. Ve své knize Kotler³ radí poskytovatelům služeb postoupit tři kroky jak tuto proměnlivost minimalizovat. Prvním krokem je investice do dobrého výběru a zaškolení personálu. Druhým, standardizace procesu poskytování služeb pomocí organizace. Posledním, avšak neméně důležitým, je pak sledování uspokojení zákazníků. V našem případě pokud bychom jako měřítko kvality zvolili výkonnost mužstva, musíme konstatovat, že i přes dobré splnění všech tří výše uvedených kroků se můžeme určité stálosti výkonů mužstva jen přiblížit, ale jak je známo z praxe, stálost dobré výkonnosti si neudrží téměř žádné mužstvo i se sebelépe vybraným a trénovaným kádrem a sebelepšími metodami tréninku i vedení mužstva.

- **Pomíjivost**

To znamená, že služby jsou neskladovatelné a dá se říci, že ve své jedinečnosti neopakovatelné. Velmi dobrým příkladem je utkání v jakémkoliv kolektivním sportu, kdy utkání proběhne v určitý den, v určitém čase a již nikdy se to samé utkání nebude opakovat.

³ KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha Victoria Publishing, 1992

3.1.2 Price - cena

Tak jako u každého jiného výrobku je cena jediným nástrojem marketingového mixu, který přináší příjmy. Cenu je nutno volit velmi opatrně a v souvislosti s ostatními nástroji marketingového mixu. Cena, jako součást marketingové mixu, vyjadřuje hodnotu výrobku či služby pro zákazníka, je nejdůležitějším, i když ne jediným, činitelem ovlivňujícím poptávku, z hlediska času pak představuje nejpružnější proměnnou, která významně ovlivňuje další život podniku. Na každou společnost působí při rozhodování o cenové strategii celá řada faktorů. Já jsem se rozhodl zde uvést pět, které považuji za nevýznačnější. Těchto pět faktorů popsal ve své diplomové práci v roce 2005 kolega Bartoníček⁴:

- Průběh poptávky

Kromě použití jiných marketingových nástrojů je možné zastavit nebo zmírnit průběh poptávky snížením ceny. To se dá udělat buďto jednorázově, nebo nastavením nového systému slev.

- Náklady

U každého výrobku, pokud se nejedná o součást nějaké strategie, která má na základě cen pod hranicí nákladů za cíl porazit konkurenci, určuje výrobce cenu výrobku nad jeho náklady. V případě ceny vstupenky na utkání se tak většinou děje spíše intuitivně, protože vyčíslit přesně náklady na dané utkání je velice složité.

- Ceny konkurence

Tak jako u všech ostatních výrobků pokud se výrobek firmy neliší příliš od výrobků konkurence, neměla by se příliš lišit jejich cena. Firma by se měla v případě homogenity výrobků snažit nastavit cenu lehce pod cenou svých konkurentů.

- Jedinečnosti výrobku

Pokud se výrobek kvalitativně výrazně odlišuje od ostatních výrobků, může si firma stanovit vyšší cenu než konkurence. Důležité je pak toto odlišení v kvalitě dobře komunikovat spotřebitelům prostřednictvím nástrojů komunikačního mixu, jak uvidíme níže.

- Kupní síla obyvatelstva regionu

Každá firma musí respektovat specifika daného regionu její působnosti. Mezi hlavní specifika vztahující se k ceně, patří kupní síla daného regionu. V praxi toto znamená, že

⁴ BARTONÍČEK, P.: *Marketing sportovního klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2005.

pravděpodobně jinou cenu za vstupenky na zápas hokejové extraligy budou moci nastavit kluby v Praze a jinou v Ústí nad Labem nebo v Třinci.

Na stanovení ceny vstupného jako každého jiného výrobku či služby také působí ceny komplementárních výrobků. Toto je popsáno v této práci na jiném místě.

Důležité pro stanovení cen vstupenek je také použití mzdové diskriminace. Ta může mít několik forem. Jsou to:⁵

- Ceny pro různé zákaznické segmenty

Za stejné výrobky nebo služby platí různé segmenty různé ceny. Typické je, že jsou nižší ceny pro důchodce, děti, studenty a držitele průkazu ZTP.

- Cena pro různé formy produktu

V hokejové extralize je například běžné, že na některé atraktivnější soupeře je dražší vstupné.

- Cena podle doby

Firmy mohou stanovovat různé vstupné podle začátků utkání či podle hracích dní.

- Cena podle místa

Kluby často stanovují různé vstupné do různých sektorů stadionu. Nejnižší ceny bývají za vstupenky ke stání, o něco dražší do rohů a za branky, ještě dražší do nejvyšších míst v hale a z běžných vstupenek nejdražší bývají na prostředek za střídačky a trestné lavice (podle viditelnosti z místa).

3.1.3 Place – distribuce

„Distribuce jako součást marketingového mixu znamená umístění zboží na trhu nebo trzích. Zahrnuje soubor postupů a operací, jejichž prostřednictvím se výrobek dostává postupně z místa svého vzniku do místa svého určení, kde bude spotřebován nebo užit. Distribuci ovšem nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba vidět i nehmotné toky, které k distribučním operacím neoddělitelně patří.“⁶

V případě sportovních utkání funguje distribuce spíše opačně, místo distribuce výrobku na trh, potřebuje naopak klub dostat diváky na stadion. Většina součástí distribučního mixu by měla být brána v potaz při výběru lokality ke stavbě nového stadionu či arény. Distribuční mix bude tedy v sobě zahrnovat dopravní přístupnost stadionu, spoje

⁵ BARTONÍČEK, P.: *Marketing sportovního klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2005

⁶ KOLEKTIV AUTORŮ. : *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica 1999.

MHD, parkovací místa a další nástroje, které umožní dostat diváka ve správný čas na správné místo. Často se k tomuto přesvědčování používá další P - Promotion a komunikační mix, které je popsáno v následující části této práce.

3.1.4 Promotion – marketingová komunikace

Promotion neboli marketingová komunikace je každá forma komunikace, kterou organizace používá k tomu, aby informovala, ovlivňovala a přesvědčovala zákazníka ke koupi a spotřebě jejího produktu, případně zlepšovala povědomí o firmě samé. Při stanovování komunikační strategie je nutno držet se několika základních kroků. Těmito kroky jsou stanovení základních cílů, a to jak krátkodobých, tak zejména dlouhodobých. Definování cílové skupiny (segmentů trhu) dle různých kritérií (sociální, ekonomické, demografické a podobně). Důležité je také správně stanovit komunikační nástroje. Hlavní komunikační nástroje (tzv. komunikační mix) podle Kotlera⁷ jsou:

- **Osobní prodej**

Osobní prodej je forma komunikace mezi zástupcem společnosti a jedním nebo více potencionálními zákazníky, při kterém je cílem zástupce společnosti prodat zákazníkům vlastní produkt. Tato komunikační forma patří mezi efektivní nástroje komunikace, bývá při ní využívána široká škála psychologických přístupů a také některých osobních vlastností zástupců společnosti. V hokejovém prostředí je osobní prodej nejčastěji používán při jednání obchodního ředitele klubu (nebo jeho zástupce) s možnými sponzory či partnery klubu.

- **Reklama**

Někdy bývá také označována jako propagace. Reklama je pro běžného spotřebitele určitě nejviditelnější složkou marketingového mixu. „Pojem reklama je definován jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií.“⁸ Cílem reklamy je seznámit spotřebitele s existencí produktu, s jeho vlastnostmi a hlavně přednostmi a kvalitou a pomocí různých, často emocionálních argumentů vzbudit v něm zájem o koupi produktu. Pro dobrou účinnost reklamy se doporučuje využívat odborníky pro tuto oblast a také všechny poznatky o segmentech, na které má být zaměřena. Reklama má mnoho různých forem⁹, ty se rozdělují například podle životního cyklu výrobku nebo podle objektu reklamy. Pokud použijeme první členění, tak rozlišujeme reklamu zaváděcí (informativní),

⁷ KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha Grada, 2001

⁸ KOLEKTIV AUTORŮ.: *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica 1999. strana 170

⁹ KOLEKTIV AUTORŮ.: *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica 1999.

přesvědčovací a připomínací. Podle objektu reklamy pak máme reklamu výrobkovou a institucionální. Jak z jejich názvů vyplývá, první se zaměřuje na konkrétní výrobek, naopak druhá se snaží odlišit firmu od ostatních výrobců jejími specifickými vlastnostmi.

V prostředí sportu je reklama používána často, ale tak jako u jiných složek komunikačního mixu trochu jinak než u výrobních firem. Hlavním cílem před sezónou a na začátku sezóny je pro každý klub informovat o prodeji permanentních vstupenek, o jejich cenách a různých zvýhodněních. V průběhu sezóny pak kluby používají reklamu jako komunikační nástroj, který má informovat diváky o nejbližších utkáních a speciálních akcích, které se těchto utkání týkají. Někdy kluby také prostřednictvím reklamy poukazují na určité výhody pro diváky, například HC Sparta Praha takto na billboardech upozorňuje, že děti mají na její utkání vstup zdarma. Více se o konkrétních formách reklamy využívaných kluby v praxi zmíním v praktické části.

- **Podpora prodeje**

Mezi nástroje, které účinně doplňují reklamu a v některých vyspělých zemích dokonce převažují, patří podpora prodeje. Podporu prodeje chápeme jako přímou krátkodobou stimulaci, povzbuzující k nákupu produktu či služby. V obecné teorii marketingu se jako příklady podpory prodeje uvádí: kupóny na slevu, vzorky výrobků zdarma, refundace, prémie, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, předvedení výrobku, dárky, referenční dárky.

V prostředí hokejové ligy se používá podpora prodeje v nejrůznějších podobách často, například při nákupu dvou vstupenek na utkání dostanou diváci jednu vstupenku zdarma, nebo že k permanentní vstupence dostane divák několik klubových suvenýrů zdarma (například kšiltovky, trička, šály, kalendář a podobně). Tradičně kluby také používají různých soutěží pro diváky. Další konkrétní podobu podpory prodeje používané v extralize ledního hokeje jednotlivých klubů popíšu v praktické části této diplomové práce.

- **Public relations**

Public relations je součástí komunikačního mixu, která se narozdíl od ostatních nezaměřuje přímo na prodej produktů, ale na presentaci firmy jako takové. Účinné public relations by mělo vytvářet kladné představy veřejnosti o firmě a spoluvytvářet podmínky pro dobré plnění jejích cílů. S reklamou používá pro komunikaci s veřejností většinou stejná média, ale rozdílným způsobem. PR se snaží vytvářet co nejlepší obraz firmy na veřejnosti. Hlavními nástroji PR jsou:¹⁰

¹⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. : *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica 1999.

- Zprávy

Úkolem pracovníků je vyhledávat, vytvářet a také přispívat k vytvoření zajímavých zpráv o firmě, jejich výrobcích a pracovnících. Tyto zprávy se pak snaží protlačit do médií.

- Tiskové konference, semináře, slavnostní otevření, výstavy, vystoupení oblíbených programech a podobné akce

Takovéto akce jsou vždy dobrou příležitostí pro napsání článku či natočení reportáže, které mohou přispívat ke zlepšování PR společnosti.

- Výroční zprávy, brožury, firemní noviny a časopisy a různé audiovizuální materiály

Do této skupiny patří prostě všechny většinou písemné podklady, kterými se pracovníci PR snaží ovlivňovat cílové trhy. Zde se klade důraz na souznění vizuální podoby těchto materiálů, tedy aby měly jednotnou hlavičku, aby obsahovaly klubové logo a podobně.

- Sponzorování

Tato součást PR je dnes velmi rozšířená a neustále se vyvíjející oblast komunikace v marketingu. Firmy mohou sponzorovat spoustu projektů z různých oborů, například ze sportu, umění, vzdělání, bezpečnosti. Důležité je, si zde jasně uvědomovat, že firmy vynakládají svoje finanční prostředky za prokázání jisté protislужby, s pomocí které potom může realizovat svoje marketingové cíle.

Sportovní kluby pracují s PR trochu odlišně než běžné firmy. Co se týče prvního zde uvedeného nástroje, tedy zpráv, mají kluby oproti ostatním firmám velkou výhodu, že před a po každém zápase se o nich píše v regionálním i celostátním tisku a šoty ze zápasů jsou ukazovány ve sportovní části televizních zpráv. Hokejové zápasy jsou navíc dvakrát týdně přenášeny přímým přenosem a večer po každém odehraném kole je každý zápas rozebrán ve speciálním pořadu.

Druhý výše uvedený nástroj budování PR je kluby také často využívány. Tiskové konference jsou svolávány zejména při zahajování sezóny, ale také při představování nových posil či sponzorů. Často také kluby většinou ve spolupráci s partnery pořádají různé mimozápasové akce, které mají sloužit k setkání fanoušků s hráči a k mediální presentaci klubu a jeho partnerů.

Sponzorování je u sportovních klubů velmi specifické, protože jsou to zejména oni, kdo jsou sponzorováni jinými firmami, ale například u hokejových klubů se dají najít i případy, kdy klub sponzoruje jiný subjekt. Dobrým takovým příkladem je Liberec, který sponzoruje v místní ZOO bílého tygra, kterého má klub v svém názvu. Toto spojení je zejména mediálně velice kladně přijímáno a velmi dobře přispívá k budování dobrého image klubu. Podobný tah udělala také pražská Slavia, když si za svého maskota zvolila lva, začala sponzorovat stejnou šelmu v pražské ZOO. Mnoho klubů se dnes zapojuje do charitativních akcí, které se asi nedají zahrnout přímo pod pojem sponzorování, i když je objektivní pravdou, že kluby si tímto způsobem vynucují větší pozornost médií a zlepšují si tím své PR. Zvyšování počtu těchto akcí se dá s velkou pravděpodobností očekávat vzhledem k současnému stavu v NHL a hokejových ligách v západní Evropě.

3.1.5 Person - lidé

Další P jsem přidal do marketingového mixu, zejména kvůli tématu mé práce. Sportovní kluby jsou právě tou oblastí, kde Person je velice důležitým faktorem marketingu. Person, tedy osoby můžeme rozdělit na dvě základní skupiny, na osoby v klubu, které jsou využívány marketingem, aby pomohly splnit marketingové cíle klubu. A na osoby, které se snaží klub pomocí svých marketingových nástrojů ovlivnit. V první skupině jsou všichni zaměstnanci klubu, tedy hráči, trenéři, maséři, lékaři, management klubu, administrativní pracovníci, zaměstnanci starající se o zábavu v hale a mnoho dalších. Zajímavé je, že jelikož hlavním produktem klubu je konkrétní zápas, spadá do této skupiny i mužstvo soupeře, jelikož i ono silně ovlivňuje diváky v jejich rozhodování zda na zápas jít či nikoliv. U hráčů nerozhoduje v tomto pouze jejich aktuální výkonnost, ale často také jejich vlastní image a obliba, v případě hráčů soupeře je dokonce často žádoucí, když je hráč domácími fanoušky neoblíbený či dokonce nenáviděný. Mít v týmu všemi respektovanou osobnost je pro tým výhodné nejen po sportovní stránce. Lidé ve sportu chodí především na známé osobnosti. V našich podmínkách můžeme zmínit příklady návratů stříbrných medailistů z fotbalového EURA 96 v Anglii, Poborského do Sparty či loňský návrat Šmicera do Slavie. Právě tyto osobnosti mají obvykle velký vliv na návštěvnost utkání. Extrémním případem tohoto bylo působení Jágra v ELH při výluce NHL, tento fenomén je rozepsán více v praktické části této práce. Druhá skupina, tedy diváci, působí dvěma směry, jednak jsou cílem marketingových aktivit, které se snaží jich na konkrétní zápas přilákat co nejvíce a jednak, jak již bylo uvedeno výše, právě oni výrazným podílem spoluvytvářejí atmosféru v hale. Právě tato

atmosféra může mít velký význam pro návštěvnost dalších utkání. Pokud se daří vytvářet v hale bojovnou atmosféru, která však nepřekračuje meze slušnosti, je pravděpodobné, že přiláká na další utkání i diváky, kteří se na této atmosféře předtím nepodíleli. Naopak pokud je v hale hrobové ticho nebo jiný extrém, kdy fandění začíná přerůstat ve vulgaritu či dokonce násilnosti, mnoho diváků bude příště hledat zábavu jinde. Příklady tohoto jsou uvedeny v praktické části.

Na závěr této kapitoly si shrňme, co bylo napsáno výše. V této kapitole je popsán klasický marketingový mix s rozšířením o Person. U každé části jsou uvedeny příklady z oblasti sportovních klubů. V praktické části se na toto pokusím navázat a popsat skutečné využívání jednotlivých nástrojů složek tohoto mixu kluby při práci s diváky.

3.2 Finanční systémy a jejich ekonomická role

„Podobně jako je hlavní rolí celé ekonomiky alokovat prostřednictvím trhů vzácné materiálové zdroje tak, aby byly využity co nejlépe, tj. aby byly využity k produkci těch statků, které jsou ve společnosti žádané, tak finanční systémy, jakožto součást celé ekonomiky, prostřednictvím finančních trhů slouží k tomu, aby finanční zdroje byly využity co nejlépe. Primárním úkolem finančních systémů je alokace kapitálu od těch, co by ho rádi zapůjčili, k těm, co by si ho naopak rádi vypůjčili.“¹¹. Existují tu tři základní trhy a to:

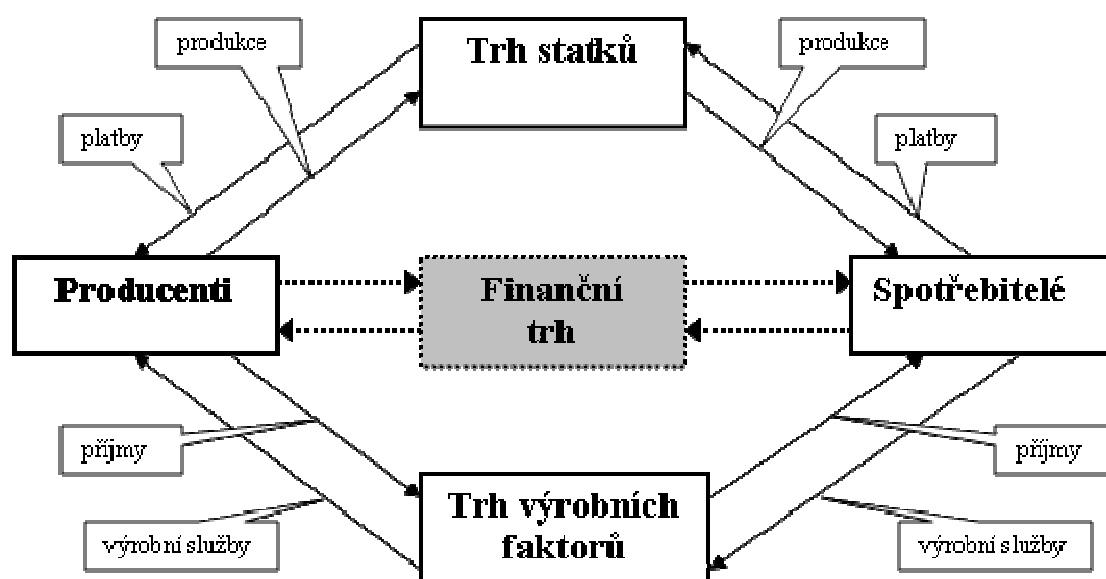
- Trh výrobních faktorů
- Trh statků (výrobků a služeb)
- Finanční trh

Na trhu výrobních faktorů probíhá alokace produkčních faktorů (půda, práce, kapitál a podobně). Poptávajícím na tomto trhu jsou producenti, kteří potřebují tyto výrobní faktory ke své produkci, nabízejícím pak domácnosti neboli spotřebitelé. Tito pak za poskytnutí těchto faktorů získávají nějakou většinou finanční odměnu. Obecně se pro ní používá název renta. Na druhém trhu pak producenti vystupují v roli nabízejících a spotřebitelé jako poptávající. Jelikož spotřebitelé neutrácejí veškerý svůj příjem za výrobky a služby a jeho část si šetří a naopak producenti potřebují finanční zdroje na svůj další rozvoj, existuje zde finanční trh. Na finančních trzích nabízejí firmy (producenti) tzv. finanční aktiva. Tato finanční aktiva jsou finanční nároky na budoucí příjmy. Firma tedy za finanční prostředky, které potřebuje v současnosti na svůj rozvoj, poskytuje domácnostem nároky na budoucí příjmy. Návratnost

¹¹ KISLINGEROVÁ E. : *Manažerské finance*. Praha : C.H. Beck, 2004 strana 123.

těchto prostředků není z důvodu různého rizika zaručena. Z tohoto důvodu požadují poskytovatelé peněžních prostředků určité peněžní částky navíc. Jejich výše se vztahuje k podstoupenému riziku a času, na který byly prostředky půjčeny. Finanční trhy tak fungují jako zprostředkovatelé mezi úsporami a investicemi a jsou nezbytnou podmínkou pro zdravé fungování ekonomiky. Finanční trhy poskytují ekonomickým subjektům různé možnosti pro uložení jejich úspor. Rozhodnutí o uložení úspor je ovlivněno sklonem k riziku rozhodovatele. Ten má možnost uložit prostředky například na téměř bezrizikový běžný účet, který mu přinese jen velmi malý výnos nebo do mnoha jiných finančních instrumentů s různými výnosy i riziky například do akcií, depozitních certifikátů, obligací, komodit či nemovitostí atd. Důležitou funkcí finančních trhů je schopnost uchovávat bohatství do doby, než je bude jejich majitel potřebovat. Pokud si je majitel nechá ve formě hotovosti, budou časem tyto prostředky ztrácet na hodnotě vinou inflace. Finanční trhy se dělí na primární a sekundární. Na primárních trzích se bude obchodovat s právě vydanými (emitovanými) finančními aktivy. Firmy kvůli získání peněžních prostředků potřebných pro plánované aktivity emitují nová finanční aktiva a umístí je na trh. Potom je na trhu mohou kupovat domácnosti. Tedy tok finančních aktiv bude od producentů ke spotřebitelům, opačně pak tok peněžních prostředků. Na sekundárních trzích se pak obchoduje s již vydanými finančními aktivy. To znamená, že zde nefunguje již přímý vztah producent spotřebitel, protože spotřebitelé obchodují finanční aktiva mezi sebou. Rozdíl obou trhů pak můžeme znázornit na obrázku č. 1, kde obchodování na primárních trzích se týká celé prostřední části obrázku, zatímco na sekundárních jen pravé části obrázku.

Obrázek č. 1: Trhy v ekonomických systémech¹²



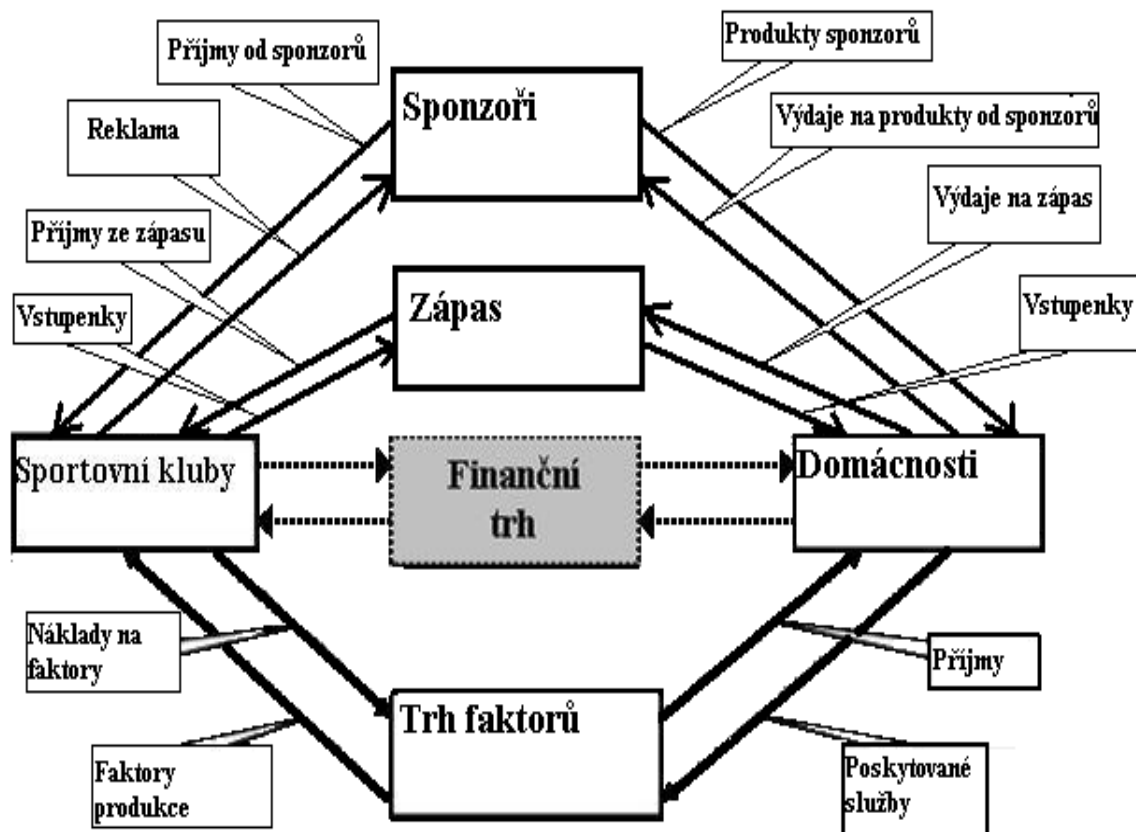
Pro sportovní kluby fungují finanční trhy podobně jako pro ostatní firmy, existuje však několik specifík, která je odlišují. Jak je znázorněno na obrázku č. 2, na trhu statků nabízejí sportovní kluby své sportovní utkání ve formě vstupenky na něj, domácnosti pak vynakládají výdaje na zápas. Tyto výdaje na zápas se skládají z výdajů na vstupenky, občerstvení a nákup klubových suvenýrů. Na trhu faktorů poptávají kluby stejné výrobní faktory jako ostatní firmy, tedy hlavně půdu (pozemek), práci (hráče, trenéry a realizační tým, management a ostatní zaměstnanci klubu). Za tyto faktory pak sportovní kluby platí domácnostem peněžní odměnu (nájemné, platy a podobně). Vlastní finanční trh pak pro sportovní kluby znamená místo, kde mohou získat zdroje na své aktivity jako jsou například stavba či rekonstrukce stadionu nebo nákup posil. Financování stavby stadionu je také specifické a odlišuje se od financování staveb v běžné komerční sféře. Existuje několik forem tohoto financování. Nejméně častým je čistě vlastní financování klubem. V tomto případě klub financuje výstavbu stadionu plně z vlastních zdrojů. Častěji pak kluby využívají na stavbu stadionů alespoň částečně cizích zdrojů, a to nejčastěji ve formě úvěrů od finančních institucí. V tomto případě pak funguje spolupráce domácností a sportovních klubů. Domácnosti totiž ukládají své úspory do bank či jiných finančních institucí a ty je potom půjčují klubům. Domácnosti se podílejí na financování stavby stadionů i v jiných formách financování. Například pokud stadion financuje stát, domácnosti na něj přispívají ze svých daní. To samé se dá říct i o dnes hojně využívaném modelu PPP, tedy Public-Private-Partnership, ve kterém na výstavbě stadionu

¹² KISLINGEROVÁ E. : *Manažerské finance*. Praha : C.H. Beck, 2004

spolupracují jak soukromý, tak veřejný sektor. Domácnosti tak na takovou stavbu poskytují prostředky ze svých daní i prostřednictvím svých vkladů. Tento model byl například využíván při budování sportovní infrastruktury na olympijských hrách, či při stavbě stadionů na mistrovství světa v Německu. Jeden z hlavních rozdílů financování sportovních klubů a firem je fakt, že narozdíl od firem, kde většinou vše závisí jen na penězích, u sportovních klubů existuje i v případě jejich financování efekt fanouškovství. Tento efekt funguje i v případě klubů Premier League v Anglii. Zde má mnoho klubů kótovány své akcie na burze a ti co je nakupují, je většinou nenakupují jako nárok na budoucí zisky, ale jako výraz příslušnosti ke svému klubu. Z těchto důvodů pak bývá management od takových akcionářů tlačen k tomu, aby místo zisku sledoval jako cíl spíše maximalizaci užitku. Tento případ není rozhodně ojedinělý, často, zejména v evropských ligách, je cílem klubu maximalizovat užitek a ne zisk, jak tomu bývá v severoamerických ligách. Další příklad rozdílu mezi financováním sportovních klubů a běžných firem je případ kapitána české fotbalové reprezentace Tomáše Rosického v době konce jeho angažmá v Dortmundu. Během finanční krize Dortmundu použilo vedení tohoto celku práva na Rosického jako zástavu jistému stavebnímu magnátovi. Ač se to na první pohled zdá neobvyklé, Dortmund se z pohledu finančních trhů choval jako jakákoliv jiná firma, když jedno ze svých nejcennějších aktiv dal do zástavy. Tato situace by naopak nemohla nastat v ČR. Zde totiž práva na hráče v naprosté většině případů nejsou vedena v aktivech a kluby tak ztrácejí možnost, využít je při zajištění svého financování.

Dalším viditelným rozdílem mezi oběma obrázky jsou sponzoři. Právě jejich působení výrazně odlišuje prostředí běžných firem a sportovních klubů. Sponzoři si v podstatě za finanční prostředky kupují od klubů určitou reklamu, která působí zejména na segment diváků a fanoušků klubu. Tito pak na základě této reklamy, které jsou při sledování utkání klubu vystaveni, kupují výrobky sponzorů. Právě tento efekt prodeje reklamy působící na diváky přináší klubům v dnešní době velký podíl jejich příjmů, který je většinou mnohem větší než podíl z příjmů ze vstupného.

Obrázek č. 2: Trhy v ekonomických systémech – sportovní kluby¹³



3.3 Faktory ovlivňující návštěvnost

Kromě klasického marketingového mixu, který je popsán v předchozí podkapitole, jsem se rozhodl popsat ještě dvě důležité teorie, které se přímo týkají faktorů ovlivňujících návštěvnost. První z nich, teorie competitive balance, tedy teorie vyrovnanosti soutěže je popsána hned následující části. V další části je pak popsána teorie poptávky diváků po sportovních zápasech a to tak, že nejprve je popsána základní neoklasická teorie poptávky a poté poptávka diváků po sportovním utkání podle Simmonse¹⁴.

¹³ Model by vytvořen autorem.

¹⁴ SIMMONS, R.: The demand for spectator sports In: *Handbook on the economics of sport*. ANDREFF, W., SZYMANSKI, S.: Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

3.3.1 Competitive balance

V knize *The economics of sports*¹⁵ v páté kapitole píší autoři o významu vyrovnanosti ligy kolektivních sportů na diváckou návštěvnost. Pozornost je věnována zejména obdobím ve třech ze čtyř nejpopulárnějších severoamerických ligách, kdy existovala série vítězství jednoho týmu. Nejvíce je tento fenomén vysvětlován na příkladu vítězného období baseballového klubu New York Yankees v letech 1950 až 1958. V tomto období nevyhrál tento tým American League pouze jednou a světovou sérii (kde se vítěz AL utká s vítězem National League) pouze třikrát. To, že během prvních čtyř triumfů v AL návštěvnost celé soutěže klesala, je ještě vcelku logické. Dá se to vysvětlit tak, že fanoušci konkurentů stále více propadali dojmu, že jejich oblíbenci hrají jen o druhé místo a nezaujatí diváci ztráceli zájem o ligu, která má již téměř jistého vítěze. Zajímavé však je, že během těchto čtyř let klesala i domácí návštěvnost Yankees. A to z dvou milionů diváků až na milion čtyřistasedmdesát pět tisíc diváků. Dá se říci, že newyorské diváky již přestávalo bavit neustálé vítězství vlastního týmu. V celé AL se začala zvedat návštěvnost v roce 1954, kdy po čtyřech letech poprvé vyhrál jiný tým než NY Yankees. Podle autora fanoušci potřebují nejistotu výsledku, ačkoliv si samozřejmě přejí vítězství svého týmu v každém zápase. Podle výzkumu Raschera¹⁶ se diváci nejvíce zajímají (poptávají) o zápas, když má domácí tým 60% až 70% šanci na vítězství. Toto však jistě neznamená, že by si fanoušci přáli, aby domácí klub prohrával, nýbrž jen, aby existovala šance na jeho prohru. Když by si byli diváci jistí, že jejich tým pokaždé vyhraje, byli by připraveni o největší část svého vzrušení, které jim může přinést jen nejistota výsledku. V ekonomické teorii je toto známo jako hypotéza nejistoty výstupu. V současnosti existuje mnoho výzkumů této hypotézy v ekonomice sportu, mnoho z nich zkoumá právě baseball. Důvodem je strach z nepoměru mezi velmi bohatými Yankees a ostatními kluby. Jen pro představu, výnosy z místních vysílacích práv mají Yankees desetinásobné než v tomto ohledu předposlední Milwaukee a dokonce stonásobné než poslední Montreal. Podobné postavení bylo vidět v minulosti ve všech populárních ligách v severní Americe kromě NFL. V basketbalu takto vládli postupně Boston Celtics, Los Angeles Lakers a Chicago Bulls. V hokeji Montreal Canadiens a New York Islanders. Takovéto postavení lze pozorovat i v evropských ligách například Manchester United v Anglii, Real Madrid a FC Barcelona ve Španělsku a jistě by se dalo najít několik dalších případů. Ligy se proti tomu brání různě, účinné prostředky bývají například zavedení

¹⁵ LEEDS, M., VON ALLNEN, P.: *The economics of sports*. Boston : Pearson : Addison Wesley, 2005 kapitola 5.1.

¹⁶ RASHER, D. : *A Test of Optimal Positive Production Network Externality in Major League Baseball* In: *Sports Economics: Current Research* FIZEL, J., GUSTAVSON, E., HADLEY, L. Westport, Praeger Publishers 1999.

vstupního draftu s volbou podle převráceného pořadí, přerozdělování některých zisků mezi celou ligu, platové stropy, společný prodej TV práv pro celou ligu. Jisté je to, že kluby si dnes velmi dobře uvědomují, že je pro celou ligu nevýhodné mít jednoho či dva jasné favority, se kterými prakticky nemá šanci jiný tým vyhrát. Tato teorie se dá použít i na druhý konec spektra. Pro ligu stejně tak není výhodné mít v soutěži jeden či víc klubů, které nemají téměř šanci vyhrát nad ostatními soupeři. Pro naši hokejovou extraligu platil spíše předpoklad o týmech s velmi malou šancí na výhru. V posledních deseti letech se v této roli postupně v extralize objevily týmy Havířova, Jihlavy a poslední dva roky Vsetína. Havířov dokonce v sezóně 2002-2003 doma navštěvovalo průměrně jen něco přes dva tisíce diváků. Naopak v době dynastie Vsetína divácký úbytek zaznamenaný nebyl a právě na venkovní zápasy Vsetína chodilo více diváků než běžně. Bylo to způsobeno asi tím, že Vsetín, ač měl velmi silný a zkušený kádr, většinou v letech svých triumfů nevyhrával základní část a v ní byl hlavně na cizích hřištích poměrně zranitelný. Diváci se tak chodili dívat na to, jak jejich místní oblíbenci zdolají několikanásobného mistra a jak jsem zjistil z přímého dotazování pracovníků klubů, často zde pracovala i tradiční česká vlastnost závist. To se projevovalo tak, že Vsetín se v době své největší slávy při většině utkání na cizím hřišti setkával s vyloženě nepřátelským prostředím.

Na tomto místě je vhodné uvést stručné shrnutí poznatků z této podkapitoly. Autoři poukazují na jev nejistoty výsledku jako jednoho z rozhodujících faktorů sportovních utkání. Vyslovili zde také názor, že diváky nejvíce přitahuje utkání kde, má jejich domácí tým asi 60% až 70% šanci na vítězství. To znamená, aby byla určitá šance prohry jejich vlastního týmu. Tato tvrzení se opírají o mnohé empirické výzkumy. Výpočtem ukazatelů competitive balance pro českou hokejovou extraligu se budu zabývat v praktické části této práce. Porovnáním s návštěvností pak budeme moci vidět, jak moc je tento faktor důležitý pro návštěvnost ligy. Na základě analýzy odpovědí dotazovaných klubů budeme také moci vidět, jak moc oni sami tento faktor považují za důležitý.

3.3.2 Poptávka

Podle Holmana¹⁷ „Poptávka ukazuje závislost poptávaného množství na jeho ceně. Říká nám kolik statku bude poptáváno při které ceně.“ Působí zde především zákon klesající poptávky, který nám v podstatě říká, že při vzrůstu ceny se bude snižovat poptávané množství

¹⁷ HOLMAN, R.: *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2002. strana 29

a to při stejném důchodu spotřebitele a nezměněných cenách ostatních statků. Tyto dva předpoklady se nazývají důchodový a substituční efekt.

Důchodový efekt v podstatě znamená při nezměněné ceně statku i ostatních statků, že při růstu důchodu spotřebitele roste i poptávané množství. Platnost tohoto efektu závisí na vnímání statku spotřebitelem. Spotřebitel může statek vnímat jako normální statky, v tomto případě při zvýšení důchodu bude spotřebovávat vyšší množství statku. Tyto se dělí ještě na luxusní statky, to znamená, že spotřebitel bude s růstem svého důchodu spotřebovávat nadproporcionálně vyšší množství daného statku a na nezbytné statky, u kterých sice bude s růstem důchodu růst množství poptávaného statku, ale tento růst bude pomalejší než růst důchodu. Dále spotřebitel může statek vnímat jako méněcenný, což znamená, že při růstu důchodu se bude snižovat množství statku poptávaného spotřebitelem.

Substituční efekt znamená, že při existenci blízkých substitutů, tedy statků, které považuje spotřebitel jako rovnocennou náhradu za daný statek, spotřebitel při zvýšení ceny statku nakupuje méně statku, protože jej nahrazuje jinými substituty. Zde platí předpoklad, že se nemění ceny substitutů. Tento efekt platí samozřejmě i obráceně, tedy pokud vzrostou ceny blízkých substitutů, vzroste poptávané množství daného statku.

Na závěr tohoto popisu vnímání poptávky v neoklasické teorii je nutno ještě zmínit, že zákon klesající poptávky působí méně v krátkém období než v dlouhém. Je to způsobeno zejména substitučním efektem, který je mnohem silnější v dlouhém období. V krátkém období je to totiž pro spotřebitele těžší najít vhodné substituty a nahradit jimi spotřebu statku, jehož cena vzrostla. V dlouhém období je pro spotřebitele mnohem snazší nahradit statek statkem jiným, přinášejícím stejný užitek.

Z teorie, která popisuje přímo poptávku diváků sportovních zápasů je vhodné uvést článek Roba Simmonse zařazený jako osmá kapitola knihy¹⁸ *Handbook on the economics of sport*. V tomto článku Simmons píše, že při pohledu na velmi populární a navštěvované soutěže jako jsou MLB, NFL a Premier League je vidět velmi rozdílný vývoj návštěvnosti od padesátých let do roku 2001. Zatímco návštěvnost MLB rostla poměrně prudce zejména v uplynulých dvou desetiletích, u NFL rostla strměji v padesátých a šedesátých letech, v posledních desetiletích roste spíše jen mírně. Naprosto jiný je vývoj návštěvnosti v Premier League. Tam až do devadesátých let návštěvnost klesala, až poté se odrazila ode dna a začala stoupat a toto trvá až dodnes. Důvodem bylo podle autora zejména prostředí na anglických

¹⁸ SIMMONS, R.: The demand for spectator sports In: *Handbook on the economics of sport*. ANDREFF, W., SZYMANSKI, S.: Cheltenham: Edward Elgar, 2006

stadionech, které v nejhorší době přitahovalo do hlediště téměř jen vandaly a chuligány. Toto se v průběhu devadesátých let podařilo změnit, jak legislativními opatřeními, tak úpravou stadionů, které dnes zajišťují bezpečí i určitý komfort. Právě tento komfort je v současnosti trendem, díky němuž se daří anglickým klubům přilákat do hlediště více diváků a to zejména ze segmentů, které by na začátku devadesátých let rozhodně nebyly schopni oslovit. Autor se také zmiňuje, že podle základní ekonomické teorie ovlivňují poptávku tyto determinanty:

- Cena vstupného (případně sem zahrnuje i náklady na dopravu)
- Reálný důchod diváků
- Ceny substitutů
- Velikost trhu (běžně měřeny velikostí místní populace)
- Blížkost konkurence (nejistota výstupu)

První tři byly již popsány v odstavcích výše. Zbylé dva jsou poměrně zřejmé, velikost trhu je přímo úměrná velikosti poptávaného množství a blízkost konkurence působí vlastně nepřímo úměrně. V severoamerických profesionálních ligách řeší tento problém tak, že při rozhodování o stěhování klubu nebo o vstupu nového klubu do ligy je jedním z hlavních faktorů rozhodování o jeho umístění právě neexistence jiného klubu v okolí, aby nový klub nekonkuroval jinému. Jak píše Simmons, aplikace obecné teorie spotřebitele není pro sport efektivní. Existuje totiž několik rysů sportovního prostředí, v tomto případě kolektivních lig a jejich diváků, které musíme popsat než začneme analyzovat poptávku. Prvním takovýmto rysem je nejistota výsledku¹⁹. Tato nejistota dělá zápas zápasem, právě ona přivádí diváky do ochozů. I když hraje sebelepší tým s týmem jednoznačně horším, vždy může dojít k překvapení, toto se například stává v utkání FA Cupu v Anglii, kdy hrají proti sobě týmy Premier League a třeba i týmy z páté divize. Dalším rysem je někdy až slepá oddanost danému klubu. Každý tým má určitou část fanoušků, kteří mu budou fandit bez ohledu na jeho výsledky či na cenu jeho vstupného. Právě o takovýchto fanoušcích pojednává teorie dynamického modelu fanouška²⁰, tento model přirovnává tyto fanoušky díky jejich závislosti k závislým na drogách, tabáku či alkoholu. Další významný rys je, že divák na stadionu většinou nezaplátí klubu pouze za vstupné. To má k sobě dle ekonomické teorie řadu komplementárních produktů a služeb. Asi nejvýznamnějším je občerstvení, ale jsou to také klubové suvenýry, zábava o přestávkách, šance vsadit si na výsledek, zápasový program a

¹⁹ Tento jev je již popsán v kapitole 3. 3. 1. Competitive balance.

²⁰ NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*, Praha: Oeconomika 2006, strana 84

mnoho dalších. Všechny tyto produkty může klub ve své strategii ocenit tak, aby přitahovaly zájem diváků. Další specifickým rysem klubů je podle autora také postavení klubu jako lokálního monopolu, ačkoliv například v Londýně v sezóně 2003-2004 působilo v Premier League pět fotbalových klubů, bylo by nemyslitelné, že kdyby například Chelsea zdražila vstupné, že by její fanoušci začali chodit na konkurenční Arsenal a obráceně. Také v českém hokejovém prostředí by se toto nemohlo stát. Jako příklad mohu uvést dva zástupce Prahy v extralize, ani jejich fanoušci by nevyměnili svůj tým za tým úhlavního rivala jen kvůli ceně vstupenek. Možná by se k levnějším vstupenkám přiklonilo k danému klubu několik stovek neutrálních diváků, nepocházejících většinou z Prahy. Tento lokální monopol by měl mít podle ekonomické teorie za následek, že elasticita by měla být nejméně jedna v absolutní hodnotě. Naopak mnoho empirických studií napříč několika zeměmi a sporty ukazuje, že odhad elasticity je nižší než jedna v absolutní hodnotě. Tento rozpor teorie a praxe se dá podle autora vysvětlit rolí komplementárního zboží, které se dá koupit na stadionu. Autor vytvořil jednoduchý model maximalizace příjmů klubu. V modelu je T tržby z prodeje vstupenek, G tržby z prodeje komplementů a p_T , respektive p_G jejich ceny. Náklady jsou v tomto případě bezvýznamné.

$$T + p_T \partial T / \partial p_T + p_G \partial G / \partial p_T = 0^{21}$$

Tento vzorec je možné přepsat na tento tvar vyjadřující absolutní cenovou elasticitu vstupenek.

$$\eta = 1 + (p_G / T) \partial G / \partial p_T$$

Na této rovnici je vidět, že pokud bude klesat prodej komplementů jako růst ceny vstupenek, absolutní cenová elasticita vstupného poptávky po zápase spadne pod jedna. V dalším textu pak autor rozšiřuje tuto teorii o další prvek a to o výnosy z televizního vysílání, rovnice pak vypadá takto:

$$T + p_T \partial T / \partial p_T + p_G \partial G / \partial p_T + (\partial B / \partial T) (\partial T / \partial p_T) = 0$$

$$\eta = [1 + (p_G / T) \partial G / \partial p_T] / [1 + (\partial B / \partial T) / p_T]$$

Rozšíření o výnosy z televizního vysílání přibližuje tento model zase o něco blíže k realitě sportovního klubu. Televizní vysílání zápasu je zde substitutem pro přímou návštěvu zápasu. Autor se také pozastavuje nad vztahem poptávka po návštěvě zápasu a poptávka po televizním vysíláním zápasu. Pro určité diváky mohou být tyto pojmy blízkými substituty. Ale pro většinu asi ne. Pro mnoho diváků je opravdu velký rozdíl v tom, jestli jsou opravdu

²¹ SIMMONS, R.: The demand for spectator sports In: *Handbook on the economics of sport*. ANDREFF, W., SZYMANSKI, S.: Cheltenham: Edward Elgar, 2006, strana 80 -81

na stadionu či jen se na zápas dívají v televizi. Důležité jsou také geografické vzdálenosti. Čím vzdálenější bude místo konání zápasu od diváka, tím je pravděpodobnější, že bude utkání sledovat v TV. Různý význam bude mít v tomto případě také jeden z velmi významných faktorů ovlivňujících návštěvnost, tedy aktuální výkonnost (forma) domácího celku. Ta bude mít velký význam pro návštěvnost stadionu, ale menší význam pro sledovanost TV utkání. Je to hlavně tím, že utkání navštěvují zejména fanoušci domácího celku, zatímco příznivci hostů spíše využívají televizního přenosu.

Dále autor mluví ještě o dalších zvláštnostech poptávky po zápase. Zde jen stručně popíšeme dvě z nich, sezónní vstupenky a scheduling, což se dá přeložit jako plánování času utkání. První zvláštnost je nahlížení sportovních klubů na vlastníky permanentních vstupenek. Právě ti co si kupují tyto vstupenky, jsou totiž ti, kteří jsou svému klubu nejvěrnější a ti, kteří se vlastně již na začátku sezóny rozhodnou, že budou chodit na všechna domácí utkání. Podle standardní ekonomické teorie by se právě v takovýchto případech měl nabízející snažit rozdělit trh a právě té části vysoce loajálních fanoušků prodávat lístky za vyšší cenu než ostatním. To se ve sportu, ale ani v podobných jiných odvětvích samozřejmě neděje. Naopak sezónní vstupenky jsou vždy o něco levnější než součet jednotlivých vstupenek na celou sezónu. Kluby jsou tímto motivovány jednak tím, že dostanou peníze předem a také, že se tím snižuje vliv výsledků mužstva na návštěvnost. Zatímco majitel sezónní vstupenky si již zaplatil za všechna utkání, diváci, kteří nemají permanentní vstupenku se rozhodují před každým zápasem, zda utkání navštíví, a koupí si tedy lístek. Toto rozhodování je ovlivňováno již výše popsanými aspekty.

Druhá zvláštnost, kterou bych chtěl zmínit, je scheduling. Pro návštěvnost je velmi důležité, kdy se dané utkání hraje. Toto rozhodnutí nezáleží vždy jen na klubu, často do toho mluví vedení ligy a často také televize, pokud utkání přenáší. Při rozhodování o datu a čase zápasu je důležité také zvažovat konkurenci. Jako příklad uvádí Simmons přesun sezóny v ragby v Anglii ze zimy na léto, aby si nekonkurovaly zápasy s fotbalem. V ligách v této otázce často fungují již dlouho zavedené zvyklosti, na které jsou diváci již tak zvyklí, že by se jejich případná změna dotkla. V podmínkách české hokejové extraligy si kluby určují sami jen čas utkání. Dny jsou jasně dané APK a existují pouze výjimky, jako dohrávky či televizní předehrávky (ty určuje televize). Jak uvedu v praktické části, časy utkání kluby poměrně často mění, aby dosáhly času, který vyhovuje co největšímu počtu diváků. Velmi diskutovaná je otázka schedulingu také v naší fotbalové lize. Zde bývá problém hlavně se zápasy na konci podzimní sezóny, kdy jednak bývají hřiště vinou počasí ve špatném stavu a nelze pak na nich

předvádět líbivý technický fotbal. Také diváci se na utkání v těchto termínech kvůli nepříznivému počasí zrovna nehrnou.

Na závěr si shrňme poznatky, které jsou obsaženy v této podkapitole. Pro sportovní kluby neplatí jen pět základních determinantů poptávky, které jsou obsaženy v základní teorii poptávky. Důležitý faktor působící v tomto prostředí na poptávku je zejména nejistota výsledku. Tato nejistota přímo souvisí s pojmem competitive balance, který byl vysvětlen v předchozí podkapitole. Simmons dále vytvořil několik modelů, které ukazují vztahy mezi cenou vstupného, cenou komplementů, návštěvností a sledovaností televizního přenosu. Potom se zaměřuje také na další specifika, která neřeší základní teorie poptávky. Poukazuje na fakt, že sportovní kluby vnímají problém sezónních vstupenek opačně než ekonomická teorie. Zabývá se také problémem určení efektivního data a času začátku utkání, tedy tzv. schedulingem. Právě tento problém bývá v běžné praxi často diskutovaný. Celkově se Simmonsovi povedlo vystihnout některé zvláštnosti sportovních lig oproti běžné teorii poptávky a bude zajímavé porovnávat v praktické části, nakolik se liší vnímání tohoto u našich extraligových klubů.

4 Praktická část

4.1 Úvod praktické části

Praktická část této práce by měla prostřednictvím splnění v úvodu stanovených dílčích cílů splnit hlavní cíl této práce, tedy analyzovat prostředí české extraligy ledního hokeje v oblasti péče o diváky a prokázat v úvodu stanovenou hypotézu. Nejprve bude analyzována návštěvnost extraligy a její vývoj v posledních devíti sezónách. Za stejné období pak bude analyzována vyrovnanost extraligy prostřednictvím metody competitive balance a její vývoj. Poté bude na práci hokejových klubů aplikován marketingový mix. Další kapitola se pak bude zabývat empirickým vyjádřením vztahu mezi aktuální výkonností a návštěvností v daném období. Dále budeme zkoumat vliv atraktivity soupeře na návštěvnost zápasů. Předposlední kapitola této části se bude věnovat dotazování klubů ELH. Na konci této části pak proběhne zhodnocení jednotlivých klubů podle jejich péče o diváky.

4.2 Návštěvnost ELH²²

Pro každou profesionální soutěž je velmi důležitým údajem, jaká byla její průměrná návštěvnost. Pro každý klub je dobrá návštěvnost jednou z hlavních podmínek jeho přežití. Ač příjmy ze vstupného nejsou v českých podmínkách zase tak moc významné jako jinde, musíme si uvědomit, že dobrá návštěvnost pozitivně ovlivňuje i ostatní příjmy klubu, například pronájem reklamních ploch na stadionu, příjem z prodeje klubových suvenýrů, pronájem prostor pro stánky s občerstvením a podobně.

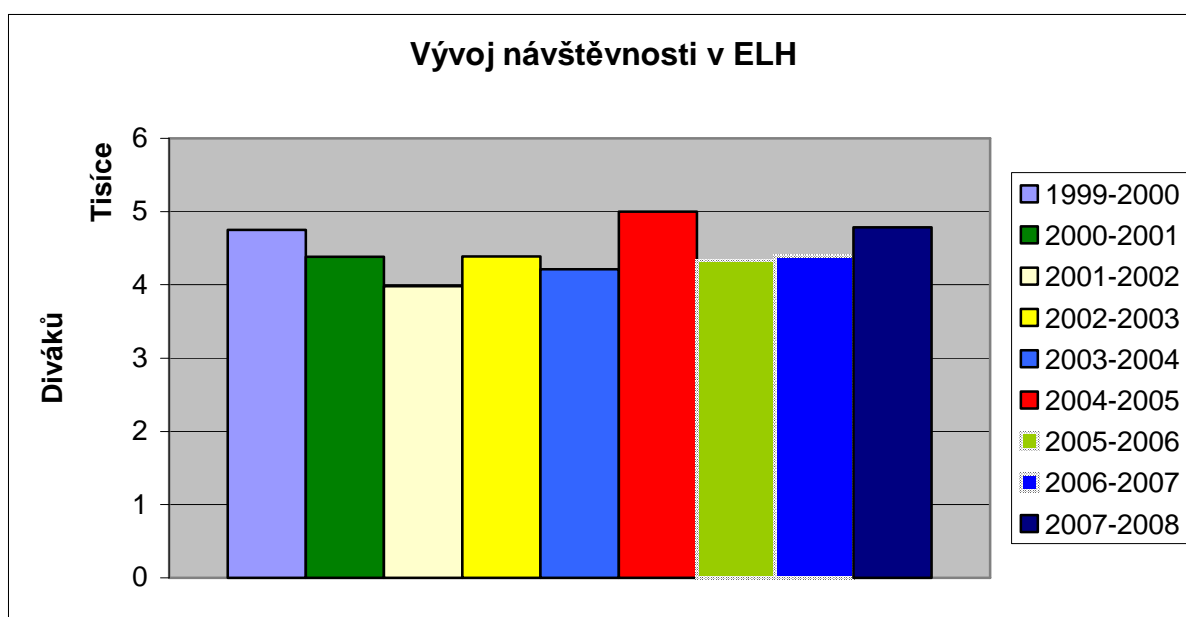
Návštěvnost je analyzována z tabulek průměrné návštěvnosti za základní část, aby šlo lépe porovnávat jednotlivé kluby, aby jejich výsledky nebyly poznamenány počty zápasů v play off.

Tabulka č. 1: Vývoj návštěvnosti v ELH

	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08
Diváků	1728375	1594059	1448824	1596748	1532020	1819605	1576933	1599483	1741484
Průměr	4748	4379	3980	4387	4209	4999	4332	4394	4784

²² PAŘÍK, M.: *Kvalita a návštěvnost ELH a jejich vzájemný vztah*, (seminární práce). Praha: VŠE. 2007.

Graf č. 1: Vývoj návštěvnosti v ELH



Nejprve si popíšeme vývoj průměrné návštěvnosti v jednotlivých sezónách ELH. Jak vidíme z grafu č. 2, první tři roky mnou sledovaných sezón návštěvnost v extralize klesala a to z 4748 v sezóně 1999-2000 na 3980 v ročníku 2001-2002. První sledovaný ročník byl výjimečný především tím, že diváci měli možnost vidět mnoho olympijských vítězů z Nagana a také mistrů světa z roku 1996. Paradoxně úspěch národního týmu na mistrovství světa na konci této sezóny, kterým reprezentace obhájila titul mistrů světa a stala se v té době jednoznačně nejúspěšnější na světě, znamenal také velký zájem o české hokejisty a jejich odchod z extraligy. Po této sezóně tak mnoho kvalitních a obdivovaných hráčů odešlo do NHL nebo různých evropských soutěží. Během jednoho léta tak extraliga přišla o takové hráče jako například o Pavla Pateru, Davida Výborného, Michala Sýkoru nebo o Romana Čechmánka.

Velmi zajímavý skok je na grafu vidět mezi sezónami 2003-2004 a 2004-2005, tento téměř devatenácti procentní nárůst návštěvnosti byl způsoben výlukou v NHL a návratu nejlepších českých i slovenských hráčů do extraligy. Hvězdám jako byli Jágr, Straka, Nedvěd, bratři Kaberleové a dalším, se povedlo přivést do ochozů v průměru skoro pět tisíc diváků, což bylo do té doby nedosažitelné číslo. Další rok, když se tito hráči opět vrátili do NHL, klesla průměrná návštěvnost o 13%. Loňský rok pak znamenal mírný nárůst, který pokračoval i v letošním roce.

Tabulka č. 2: Domácí návštěvnost klubů ELH v sezóně 2007-2008

	2007-2008		
Poř.	Klub	Celkem	Průměr
1	HC Moeller Pardubice	222216	8547
2	HC Sparta Praha	160117	6158
4	Bílí Tygři Liberec	156028	6001
5	HC MOUNTFIELD	145284	5588
3	HC Slavia Praha	145145	5582
6	HC Lasselsberger Plzeň	144259	5548
7	HC Litvínov	128158	4929
8	HC Slovan Ústečtí Lvi	118497	4558
9	RI OKNA Zlín	106040	4078
10	HC Vítkovice Steel	105526	4059
11	HC Energie Karlovy Vary	83161	3198
12	HC Oceláři Třinec	79290	3050
13	HC GEUS OKNA Kladno	75924	2920
14	HC Znojemští Orli	71839	2763
	Průměr ELH	1741484	4784

Dále zaměříme komentování vývoje návštěvnosti v jednotlivých klubech. Pro tento účel bylo nutno rozdělit kluby na dvě skupiny, podle velikosti jejich průměrných návštěv²³. Naprostým fenoménem v návštěvnosti v extralize jsou Pardubice. Jen v první sledované sezóně nepatřily na první místo, poté již v tomto ohledu jednoznačně kralují extralize. Za nejdůležitější faktory lze považovat: tradici Pardubic jako hokejového města, dlouhodobě chybějící výraznější konkurenci jiného populárního sportu na nejvyšší úrovni, moderně zrekonstruovaný hokejový stadion, který sice nemůže být srovnáván s nově postavenými arénami, ale přesto divákům nabízí určitý komfort a navíc má poměrně velkou kapacitu, která se ještě letos rozšířila nad desetitisíc míst. Dále zde na české poměry již delší dobu dobře pracují s diváky. Zajímavé také je, že v době kdy se průměr celé extraligy snižoval, tak návštěvnost v Pardubicích rostla.

Na dalších pozicích se pak umísťovaly tradiční ligové kluby jako Plzeň, Sparta, Zlín a Vítkovice. Na rozdíl od Pardubic na počtu diváků u těchto klubů je jasně patrný trend poklesu diváků do sezóny 2004-2005 jako u celé ligy. Zajímavá je z této skupiny zejména pražská Sparta. Na začátku sledovaného období klesala její návštěvnost nejrychleji ze všech. V dalším ročníku 2004-2005 zaznamenala jako všechny kluby nárůst, poté ovšem její návštěvnost opět poklesla, ale v sezóně 2006-2007 se jí průměr zvýšil natolik, že dokonce překonala úroveň

²³ Viz grafy v příloze č. 1 a č. 2

ročníku 2004-2005. Důvodem tohoto průběhu byla zejména změna vedení klubu. Tato změna s sebou přinesla i změnu filosofie klubu a daleko kvalitnější práci s diváky. Vedení začalo stavět na tradicích klubu a to spolu s mnoha akcemi pro diváky a zlepšováním kvality zázemí zastaralé T-mobile Arény začalo silně zlepšovat zájem diváků.

U Plzně i Vítkovic je zase překvapující, že oba tyto tradiční kluby trápí snižující se zájem o jejich domácí utkání přesto, že díky juniorskému šampionátu (Plzeň) a mistrovství světa (Vítkovice) mají na české poměry velmi slušně zrekonstruované stadiony. U Plzně asi negativně působil fakt, že se tým v posledních letech umisťoval v dolní polovině tabulky. Letos se tým dostal do předkola play off a návštěvnost se citelně zvýšila. Vítkovicím pravděpodobně škodí velká konkurence ostatních sportů v okolí a také velká nevyrovnanost jejich umístění v tabulce.

Ve vývoji v celém sledovaném období patří až do třetího sledu v návštěvnosti Slavie a Liberec, pokud bychom sledovali pouze poslední sezóny, bylo by to asi jinak. Slavie měla po svém vstupu do ELH velmi nízké návštěvy, což bylo způsobeno jak malým stadionem, absencí extraligové tradice i velkou konkurencí v Praze. Situace se naprosto otočila v ročníku 2004-2005, kdy Slavie přesunula své domácí zápasy do tehdy nové supermoderní Sazka Arény²⁴. Tento krok byl navíc ještě znásoben výlukou v NHL a také tím, že Slavie v sezóně 2003-2004 získala titul vítěze extraligy. Všechny tyto faktory dohromady způsobily, že Slavie v ročníku 2004-2005 dosáhla návštěvnosti 7696, což bylo druhé největší číslo hned za Pardubicemi. V posledních dvou sezónách ovšem průměrná návštěvnost O2 Arény velmi klesá a loni dosáhla jen 4402, což bylo nejméně z první poloviny. Tato situace je z velké části způsobena špatnou prací s diváky, drahými vstupenkami a okoukaností O2 Arény. Poslední zprávy o tomto problému hovoří, že vedení Slavie se situaci rozhodlo řešit tím, že na post marketingového ředitele přišel Jan Kratochvíl, který tuto funkci úspěšně zastával v tomto ohledu velmi úspěšných Pardubicích. Ten zavedl systém akcí pro diváky a jeho snažení se zatím vyplácí, průměrná návštěva Slavie v letošní sezóně byla 5582, což je nárůst o víc jak tisíc diváků oproti loňsku. S Libercem je to podobné, jelikož po svém postupu do ELH hrál ještě dvě sezóny ve staré hale. V té době měl návštěvnost dokonce pod tři tisíce lidí. Po postavení nové Tipsport Arény se zájem o zápasy začal postupně zvyšovat. Na to mělo vliv několik hlavních faktorů. Jednak velmi dobrá, zejména domácí výkonnost týmu, dále kvalitní marketingový systém a pak samozřejmě nová aréna jako taková.

²⁴ Aréna se dnes jmenuje O2 Aréna.

Z druhé poloviny byly vybrány ty zajímavější vývoje návštěvnosti. Navzájem se velmi podobají křivky vývoje Znojma a Třince. Obě klesají z poměrně slušných čísel na chvost celé extraligy. Původně dobré návštěvy v ročníku 1999-2000 byly způsobeny v případě Znojma euforií z postupu do extraligy, v případě Třince skvělými výkony a konečným umístěním na druhém místě v základní části. V případě Znojma se po první sezóně sice návštěvy o něco snížily, ale přesto díky dobrým výkonům mužstva se držely na celkem slušné úrovni. Ještě ročník 2003-2004 znamenal takový malý vrchol při průměrné návštěvě 4221, to bylo pravděpodobně způsobeno umístěním na čtvrtém místě a líbivým herním projevem. V případě Třince tento malý vrchol nastal o sezónu dříve a také ho pravděpodobně způsobilo čtvrté místo v tabulce základní části. Dalším společným rysem křivek obou klubů je pokles návštěvnosti v sezóně, kdy celková návštěvnost extraligy prudce stoupla, tedy v ročníku 2004-2005. Velký vliv na tento pokles měly absence hráčů z NHL v těchto dvou klubech. Díky tomu oba kluby často prohrávaly a to i domácí zápasy a ač se mnozí chodili dívat na české a slovenské hvězdy NHL hrající za soupeře, jiní diváci byli naopak odrazováni častými prohrami domácích. Tento pokles pokračuje dodnes a majitelé Znojma dokonce uvažují o prodeji extraligové licence do jiného města či přestěhování klubu jinam.

Na první pohled zajímavá je křivka vývoje návštěvnosti Litvínova, která připomíná horskou dráhu. To se projevuje v každoročních skocích v počtu diváků. Oscilační pásmo je v případě Litvínova od 2827 v sezóně 2005-2006 do 5374 v ročníku 2004-2005. Proč je maximum v roce výluky NHL, je celkem jasné, ale proč hned následující ročník diváci na svůj klub chodili tak málo, je podivné. Jediným možným vysvětlením jsou horší výkony znamenající až dvanácté místo v ELH. Jinak kromě návratů místních legend Roberta Reichela a Jiřího Šlégra a třináctého místa z ročníku 2001-2002 mi vůbec není jasné, co má na tyto výkyvy v diváckém průměru Litvínova takový vliv. Každopádně výsledky mužstva se projevují poměrně hodně, důkazem je skok Litvínova z devátého na páté místo tabulky po základní části v posledních dvou sezónách a to následoval podobný skok v průměrné návštěvnosti z 4236 na 4929 diváků.

Sestupnou návštěvnost vykazoval také Vsetín, ačkoliv ani v dobách jeho kralování nad extraligou do maličkého stadionu nechodilo v průměru více než čtyři tisíce diváků. Je to samozřejmě způsobeno hlavně velikostí města Vsetín a také tím, že ve spádové oblasti existuje ještě konkurence v podobě Zlína. Asi i proto měl klub minulosti velké ekonomické problémy, které letos v létě vyvrcholily rozhodnutím APK vyřadit Vsetín z extraligy.

Velmi zajímavé je to s počtem diváků v Kladně. Toto hokejové město, které hokejově vychovalo světu Jágra, bratry Kaberleovy a Pateru s Procházkou, vykazuje dlouhodobě velmi nízké divácké průměry. Dokonce i v ročníku, ve kterém díky výluce NHL mohli místní diváci obdivovat výše zmíněné kladenské odchovance zpět ve svém klubu, byl průměr jen 4004 diváků. Naštěstí tuto neznámou mohu na rozdíl od Litvínova osvětlit pomocí svých osobních zkušeností. V sezóně, kdy byla výluce NHL, jsem totiž často navštěvoval domácí utkání Kladna. Většina utkání, do té doby než odešel Jaromír Jágr do Ruska, byla podle pokladních vyprodaná a to má stadion kapacitu 8600. Je zajímavé, že na pohled stadion opravdu vyprodaný vypadal, ale hlasatel většinou ohlásil daleko nižší číslo než je oněch 8600. Proč klub úmyslně snižoval počet diváků, si nejsem jistý. Příčiny mohou být dvě. Jedna je, že někteří pořadatelé, kteří kontrolují lístky, ke stání pouští za úplatu i diváky bez platné vstupenky, čímž obohacují sebe a okrádají klub. Musím potvrdit z vlastní skutečnosti, že toto se na Kladně skutečně děje. Druhá příčina může být, že klub snižuje počet diváků, aby uměle snížil své výnosy ze vstupného. Tyto „ušetřené“ peníze pak může použít například na tzv. černý fond. O tomto se však vedou pouze spekulace. Jinak se samozřejmě o Kladnu nedá říct, že by se snažili nějak pracovat s fanoušky, spoléhají zde prostě na tradici hokejového města.

Důležité je ještě rozebrat dva zásadní problémy vztahující se k návštěvnosti. Prvním je relativní návštěvnost, tedy podíl návštěvnosti a kapacity stadionu. Pokud bychom výsledné průměrné návštěvnosti jednotlivých klubů vztáhli ke kapacitě jejich stadionů, dostali bychom jiné pořadí jak ukazuje tabulka č. 3. Jasný lídr z Pardubic v něm klesl na druhé místo, pražská Sparta na jedenácté a Slavia dokonce až na poslední čtrnácté. Tento rozdíl je samozřejmě způsoben velmi rozdílnými kapacitami stadionů. Existují dva vzájemně protichůdné argumenty na význam kapacity stadionu pro návštěvnost. Podle prvního je kapacita pro návštěvnost velmi důležitá, protože umožňuje při větší poptávce uspokojit více diváků. Jako příklad zde uvedu pražskou Slavii, jejíž průměrná návštěvnost byla letos 5582 diváků, ale na většinu utkání přišlo méně diváků, než je tento průměr. Důvodem proč je průměr vyšší než běžné návštěvy v aréně, byla utkání s hlavními rivaly, tedy Pardubicemi a hlavně Spartou. Právě více než desetitisícové návštěvy při pražských derby zvýšily divácký průměr na toto číslo. Pokud by Slavia hrála letos v hale s kapacitou například 7000 diváků, byl by její průměr o poznání nižší. Tento argument získává na síle při velké poptávce po zápasech, v realitě naší extraligy v posledních letech s výjimkou ročníku 2004-2005, kdy stadiony vyprodávaly hvězdy NHL, ovšem tak silný není. Argument proti významu kapacity na návštěvnost je založen na myšlence, že většina stadionů nemá rovnocenná místa. Tedy, že zvláště u větších stadionů konstruovaných před několika desítkami let existují místa, která jsou téměř

neprodejná, protože z nich není dobře vidět na dění na hrací ploše. U menších stadionů se tento problém týká spíše několika málo míst, ale u velkých stadionů jako má například Sparta nebo Vítkovice se toto týká až několika tisíc míst. Z tohoto důvodu nemůžeme porovnávat například Spartu a Karlovy Vary a konstatovat, že Vary mají o 20 % větší relativní návštěvnost a jsou tedy divácky úspěšnější. Relativní návštěvnost budu tedy v této práci považovat jen jako pomocný ukazatel, který mohu použít jako argument jen při důkladném posouzení všech souvislostí.

Tabulka č. 3: Relativní domácí návštěvnost klubů ELH v sezóně 2007-2008

Poř.	Klub	Kapacita	Průměr	Relativní návštěvnost
1	České Budějovice	6421	5588	87,03%
2	Pardubice	10194	8547	83,84%
3	Liberec	7500	6001	80,01%
4	Litvínov	7000	4929	70,41%
5	Ústí nad Labem	6500	4558	70,12%
6	Karlovy Vary	4680	3198	68,33%
7	Plzeň	8211	5548	67,57%
8	Třinec	5200	3050	58,65%
9	Zlín	6975	4078	58,47%
10	Znojmo	5500	2763	50,24%
11	Sparta	12950	6158	47,55%
12	Vítkovice	9568	4059	42,42%
13	Kladno	8600	2920	33,95%
14	Slavie	17000	5582	32,84%
	Průměr	8307	4784	60,82%

Velmi důležitý problém v souvislosti s návštěvností je, jakým způsobem vlastně kluby počítají diváky. Existují kluby, které k tomuto používají různé typy elektronických turniketů, které diváky po přečtení kódu na vstupence pouští na stadion. Takovéto systémy využívají hlavně kluby s novými či zrekonstruovanými stadiony. V ELH takto počítají diváky na Spartě, Slavii, v Liberci, v Pardubicích a v Českých Budějovicích. Od zástupce Plzně jsem se dozvěděl, že tam počítají diváky podle prodaných lístků, plus připočtou všechny prodané permanentky. Ostatní kluby pravděpodobně používají stejný či podobný systém. To znamená, že kluby vědomě nahlašují více diváků než jich skutečně na zápas přijde. V tabulce průměrných návštěvností je pak toto zvýhodňuje oproti klubům využívajících elektronické systémy. Podle mých odhadů tyto kluby mohou takto hlásit o sto až tisíc diváků více.

Shrňme-li poznatky, které byly získány analýzou návštěvnosti jednotlivých klubů a odhadnout budoucí vývoj, pak největším tahounem v počtu diváků jsou bezesporu Pardubice.

Fakt, že tento klub pro letošní sezónu rozšířil kapacitu své haly nad desettisíc diváků je rozhodně důležitý krok k dalšímu růstu celkového diváckého průměru extraligy. Také vyřazení Vsetína je pro tuto statistiku pozitivní, jelikož Vsetín měl nejen malé domácí návštěvy, ale i na jeho zápasy na cizích hřištích chodilo méně diváků. Dalšími tahouny budoucího vývoje návštěvnosti extraligy jsou oba pražské kluby. Sparta začala opravdu kvalitně a efektivně pracovat s diváky již od začátku loňské sezóny, Slavie zlepšila svou práci s diváky letos. Oba kluby také navyšují divácký průměr celé soutěže svými vzájemnými duely, které spolehlivě naplňují obě pražské arény. Dále pak jsou oba pražské kluby nejnavštěvovanějšími na cizích hřištích. Podle posledního vývoje se dá usoudit, že návštěvnost celé extraligy bude mírně růst, a že i kluby, které tomu doposud nevěnovaly takovou pozornost, se budou v dalších letech snažit pracovat s diváky daleko systematictější způsobem než doposud. Toto může silně ovlivnit i jejich ekonomiku, jelikož vstupné a ostatní výdaje diváků při návštěvě zápasu mohou pozitivně působit na rozpočet klubů. Divácký zájem také ovlivňuje zájem sponzorů, jelikož pokud firmy budou chtít vynaložit prostředky na reklamu opravdu racionálně, budou porovnávat vynaloženou částku s počtem lidí, kteří tuto reklamu uvidí. I tento skutečně racionální postoj firem se v posledních letech začíná mnohem více prosazovat oproti dřívějšímu vynakládání peněz firem na základě osobních sympatií za toto zodpovědných managerů.

Argumentem potvrzujícím hypotézu je tedy růst roční průměrné návštěvnosti ELH v posledních třech letech. Poslední rok byla návštěvnost dokonce druhá nejvyšší ve sledovaném období hned po výjimečné sezóně 2004-2005. Tento argument však trochu snižuje poměrně krátká časová řada, na které byla návštěvnost analyzována. Přesto tento nárůst v posledních třech letech se dá přisoudit zlepšení péče u diváka v ELH.

4.3 Kvalita ELH²⁵

Tato část je zaměřena na zjištění kvality ELH pomocí metody competitive balance²⁶. Tato metoda spočívá ve zkoumání vyrovnanosti dané soutěže. V podstatě jde o to zjistit, jak moc je daná soutěž vyrovnaná. Vyrovnanost soutěže pak pro nás bude rozhodujícím kritériem při posuzování kvality soutěže. Předpoklad, že kvalitní soutěž musí být vyrovnaná a naopak, zde nastavuji jako axiom. Metoda competitive balance dělí součet získaných bodů prvních

²⁵ PAŘÍK, M.: *Kvalita a návštěvnost ELH a jejich vzájemný vztah*, (seminární práce). Praha: VŠE 2007.

²⁶ MICHIE, J., OUGHTON, C.: *Competitive balance in football: Trends and effects*. FGRC Research Paper Series, 2004, No. 2, Birkbeck, University of London.

pěti (nebo tří) týmů s celkovým součtem bodů získaných všemi týmy v dané soutěži a sezóně. Výsledek se pak poměruje s výsledkem pět (tři) děleno počet mužstev v soutěži.

Extraliga ledního hokeje má jediné dostupné a docela dobře strukturované statistiky na serveru hokej.cz, který úzce spolupracuje s ČSLH, APK ELH a patří marketingové společnosti BPA, která marketingově ELH zajišťuje. Co se týče současných statistik je hokej.cz skutečně na dobré úrovni. Jeho největší nevýhodou je ovšem to, že nemá k dispozici statistiky ze sezón před rokem 1999. Je to tak proto, že v tomto roce server vznikl. Z tohoto důvodu byly v této práci použity tabulky ELH z let 1999-2007 a navíc se podařilo nalézt též tabulku ze sezóny 1967-1968. Tato tabulka byla použita jako ukázka toho, jak se soutěž za 30 let dokázala změnit. Všechny tabulky jsou samozřejmě tabulky základní části a nevyjadřují tak skutečné konečné umístění jednotlivých týmů, přesto jsem přesvědčen o tom, že pro můj cíl, tedy posoudit kvalitu soutěže přes její vyrovnanost, jsou tato data dostačující. K tomu je nutno ještě dodat, že tato kvalita je myšlena hlavně z pohledu diváka, který má samozřejmě zájem na tom, aby nesledoval utkání s dopředu téměř jasným výsledkem. Play off je, jak říkají s oblibou trenéři a hokejisté, jiná soutěž. V něm již nemá smysl zjišťovat vyrovnanost, protože diváky láká samo o sobě.

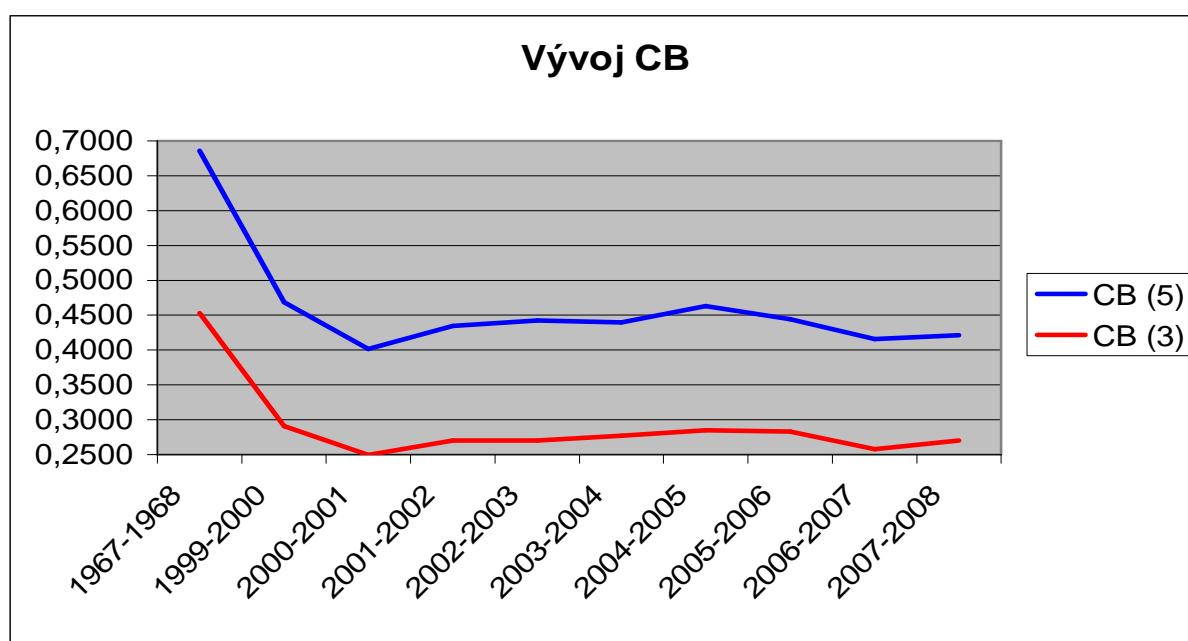
Při analýze kvality extraligy pomocí competitive balance byl použit součet pěti nejlepších celků, jak je pro čtrnáctičlennou soutěž doporučováno. Jelikož byla pro zajímavost do této práce použita i tabulka ze sezóny 1967-1968, kde bylo jen deset mužstev, jako pomocné výsledky pro porovnání vyrovnanosti sezón s touto sezónou bylo nutno počítat i se součtem prvních tří mužstev tabulky.

Výsledky každého ročníku byly pak porovnávány s ideální vyrovnaností, tedy s podílem pěti (tří) ku počtu účastníků daného ročníku. Tyto výsledky jsou v tabulce č. 1 a jejich časový vývoj je vynesena také v grafu č. 1. Ideální hodnoty byly pro všechny sezóny 0,357 (0,21), jen pro sezónu 1967-1968 0,5 (0,3). Při porovnávání vyrovnanosti mezi jednotlivými ročníky naprosto vyčnívá ročník 1967-1968, který byl schválně do této práce zařazen, aby bylo vidět jak obrovské změny se v nejvyšší domácí soutěži v ledním hokeji udály za posledních třicet let. Tehdy Československá liga ledního hokeje měla pouze deset mužstev. Hrál se čtyřkolově, systémem každý s každým a udělovaly se 2 body za vítězství a 1 každému týmu za remízu, žádné prodloužení tehdy neexistovalo. Mistrem se stal vítězný tým po základní části. Z tabulky č. 4 je jasné vidět, že prvních pět týmů získalo skoro 70% všech bodů, a že první tři týmy (mimořadně 3 z historicky nejúspěšnějších klubů historie ELH) získaly víc než 45% všech bodů. S ostatními sezónami je lepší srovnávat tento ročník koeficientem CB (3), z důvodu jiného počtu účastníků. Přesto z údajů uvedených v tabulce č. 4 je možno tvrdit, že sezóna 1967-1968 byla oproti všem ostatním zde uváděným sezónám výrazně méně vyrovnaná.

Tabulka č.4: Competitive balance ELH

	67-68	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08
CB (5)	0,686	0,469	0,402	0,435	0,443	0,440	0,463	0,444	0,416	0,421
CB (3)	0,453	0,291	0,249	0,270	0,270	0,277	0,285	0,283	0,257	0,270

Graf č. 2: Vývoj CB ELH



O ELH se říká každým rokem, že soutěž je stále více vyrovnanější. Toto tvrzení si nyní můžeme ověřit exaktním srovnáním. Ročník 1999-2000 vyšel z těch novodobých nejméně vyrovnaně. Oproti jiným ročníkům je zvláštní tím, že sice již existoval třibodový systém, ale v případě remízy nenásledovalo prodloužení a oba týmy si vždy rozdělily po bodu. To zřejmě nutilo silné týmy bojující o umístění v prestižní první trojici, aby zápasy rozhodly ve svůj prospěch a neztrácely zbytečně dva body. Překvapivě nejvíce vyrovnaný vyšel hned následující ročník. Na tabulce je to velmi pěkně vidět, jelikož až jedenácté České Budějovice ztrácejí na druhý tým tabulky Znojenské Orly jen deset bodů, což je opravdu velmi malý rozdíl. Ročník 2000 – 2001 je také pozoruhodný tím, že jako jediný z pozorovaných ročníků (kromě 1967-1968) jeho vítěz Vsetín nepřesáhl hranici 100 bodů. Další tři sezóny pak nijak nevybočovali z průměru, jejich koeficient CB (5) se pohyboval mezi 0,435 a 0,443. Jedinou odchylkou od ostatních sezón byl pouze dvacetibodový zisk Havířova v sezóně 2002 – 2003. Tento „výkon“ je rekordně nízkým počtem získaných bodů týmu od doby, kdy se hraje 52 kol s třibodovým systémem. Ačkoliv toto je na první pohled výrazný projev malé vyrovnanosti ligy, v koeficientu se projevil jen velmi málo. Vysvětlit se to dá tím, že body Havířov během sezóny ztrácel rovnoměrně, nejen s kluby z první pětičky, ale se všemi kluby extraligy. Kdybychom chtěli takovéto projevy více zohlednit, mohli bychom použít koeficient CB (5) obráceně, tedy že bychom sečetli body pěti nejhorších celků a vydělili je součtem všech bodů. V sezóně 2002 - 2003 by pak takovýto koeficient CB (5) vyšel 0,214, což při porovnání s výsledkem 0,443 a ideální hodnotou vyrovnanosti 0,357 znamená menší vyrovnanost.

Poměrně velký výkyv je vidět v grafu č. 2 u sezóny 2004 – 2005. Tento ročník vykázal CB (5) 0,463. Tato hodnota ovšem neznamená žádné narušení trendu vyrovnávání se extraligy. Je pouze způsoben výlukou NHL a návratu mnoha českých hráčů do ELH. Jelikož až na některé výjimky (např. Jágr, Reichel, Šlégr, Kaberle) i u rozhodování těchto hráčů hrály velkou roli finanční prostředky, které jim kluby nabídky, mohly si větší množství hokejistů z NHL dovolit pouze movitější kluby. Názorným příkladem, že bez hokejistů z NHL nebylo jednoduché získávat v sezóně 2004-2005 body, je mužstvo Jihlavy, které v tomto ročníku získalo pouze 24 bodů. V klubech umístěných do pátého místa hráli nejméně čtyři hokejisté z NHL. Tato skutečnost se projevila v tom, že i druhý celek tabulky Sparta přesáhl stobodovou hranici a i čtvrtá Slávie od ní nebyla s počtem 97 bodů příliš daleko.

Ročník 2005-2006 je oproti předchozí sezóně poněkud vyrovnanější CB (5) má hodnotu 0,444, což ale je pořád nadprůměrné. Je to způsobeno dvěma týmy nad 100 bodů jako v předchozím ročníku, ale o poznání slabšími bodovými zisky mužstev na třetím až

pátém místě. Další sledovaný ročník vykázal CB (5) 0,416, což znamená, že se ELH znovu významně vyrovnala. Toto zjištění je o to zajímavější, když si uvědomíme, že v extralize se tu sezónu zavedlo pravidlo rozhodnutí zápasu samostatnými nájezdy, které mají následovat po pětiminutovém prodloužení. Extraliga tak poprvé ve své historii zcela zrušila remízy. Toto pravidlo by mělo spíše způsobit větší nevyrovnanost. Jenže v této sezóně se také změnil hrací systém, podle kterého postupovalo do play off místo osmi deset mužstev. Prvních šest postupovalo přímo do prvního kola, sedmý až desátý celek postupovaly do předkola play off. Tento systém jednak udržuje celky z konce tabulky ještě krátce před koncem soutěže ve hře o play off a motivuje i celky kolem čtvrtého až osmého místa, které se musí snažit probojovat na šesté místo, které jim zaručuje přímý postup do prvního kola. Dá se říci, že tento systém řeší jeden problém předchozích ročníků, kdy mužstva bez šance na účast ve vyřazovací části pouštěla své hvězdy do jiných klubů a to jak v rámci extraligy, tak po Evropě, čímž velmi kazila soutěžní kvalitu. Tento systém jednoznačně přispívá k vyrovnanosti soutěže. Další změnou oproti předchozím ročníkům je uzavření soutěže. Toto v praxi znamenalo, že poslední Vsetín neměl v poslední čtvrtině soutěže vlastně o co hrát, neboť desáté místo mu bylo již příliš vzdáleno a bojovat o předposlední příčku by bylo jen bojem o čest.

Při prozkoumání grafu č. 2 jasně vidíme, že od sezóny 2001-2002 až do 2005-2006 s výjimkou velmi specifického ročníku 2004-2005, který byl velmi ovlivněn výlukou v NHL, nám koeficienty vyrovnanosti téměř stagnují. Sezóna 2006-2007 v tomto ohledu poněkud vystupuje z řady. Celé je to spojeno se snahou Asociace profesionálních klubů, řídicího orgánu extraligy ledního hokeje, zamezit tomu, aby ke konci sezóny neměly některé kluby o co hrát. Tato snaha koresponduje s dlouhodobou snahou zkvalitnit a zatraktivnit extraligu pro diváky. Jestli se nově zavedený systém osvědčí i v dalších letech teprve uvidíme, ale již podle první sezóny po jeho zavedení mohu konstatovat, že zatím naplnil do něj vložená očekávání. V letošní sezóně mohl být ještě efektivnější, jelikož APK znovu otevřela extraligu a jedenáctý až čtrnáctý celek budou spolu hrát skupinu, ze které poslední celek bude muset potvrdit svou účast v extralize soubojem s vítězem play off první ligy. Týmy tedy musí hrát naplno až do konce soutěže. Nutno ještě dodat, že jelikož se v této skupině o baráž počítají body získané v základní části, není plně zaručeno, že nebude nastávat situace jako v letošním ročníku, kdy poslední Ústí nad Labem má na předposlední Zlín ztrátu 23 bodů a může získat ještě 36 bodů. Na tomto je vidět, že nový systém má ještě své chyby. Osobně bych navrhol, aby se do skupiny o baráž, takzvané play out, započítávaly jen body z vzájemných zápasů v základní části. V takovémto případě by i kluby, kterým jen o kousek uteklo předkolo play off, musely

přístupovat k play out s respektem, protože i jich by se mohla týkat účast v baráži o udržení v extralize.

Z druhého úkolu, tedy analýzy vyrovnanosti ELH, vyplývá, že extraliga je v posledních dvou letech poměrně vyrovnaná. K tomu jí pomohl i nový herní systém, který byl nejprve zaveden v loňském roce jako předkolo play off a potom i v letošním jako skupina o udržení tzv. play out. Ačkoliv existuje předpoklad, že čím je extraliga vyrovnanější, tím víc diváků jí navštíví, pomocí analýzy časových řad návštěvnosti a vyrovnanosti se nepodařilo prokázat tuto závislost. Předpokládám tedy, že efekt letošního mírného nárůstu CB (5), který znamená mírné zhoršení vyrovnanosti ELH, při současném výrazném nárůstu návštěvnosti, byl převážen ostatními faktory zejména pak zlepšenou péčí o diváka.

4.4 Aplikace marketingového mixu na hokejové kluby

Tato kapitola se bude zabývat třetím dílčím úkolem, tedy aplikací marketingového mixu na hokejové kluby. Má tedy zejména ukázat jak kluby v naší extralize využívají jednotlivé nástroje složek marketingového mixu ve svých systémech péče o diváky.

4.4.1 Product – zápas

Samotný hokejový zápas je pro hokejového diváka tím hlavním, co jej přimělo jít na stadion. Jak již bylo zmíněno v teorii, v části věnované poptávce, divák se rozhoduje hlavně podle ceny vstupenek, podle aktuální výkonnosti týmu, podle atraktivity soupeře a podle vyrovnanosti celé ligy. Většina z těchto aspektů je popsána na jiném místě. Zde bude popsáno trochu širší pojetí hokejového zápasu v extralize, které je dnes již běžné. Bude zde tedy definován hlavně doprovodný program extraligových zápasů.

Začneme nástupem hokejistů na led. V současné době jsou na většině stadionů v extralize uprostřed nad kluzišťem pověšeny audiovizuální kostky. Právě s jejich využitím a s dalšími zvukovými a i laserovými zařízeními vytváří za tím účelem často najímaná produkce atmosféru nástupu hokejistů na led. Každý klub má své specifické úvody, popíšme si zde jeden z těch nejzajímavějších, tedy nástup hokejistů Sparty. V loňském roce Sparta zavedla velmi zajímavou tématickou show. Ta spočívá v tom, že při nástupu hráčů je promítán na kostce na ledem příběh gladiátora, který vyjde z arény a obléká se za chůze do hokejové výstroje. Toto celé je doprovázeno světelnými efekty a vytváří zvláštní dojem vtahující diváky do hokejové atmosféry. Gladiátorské motivy jsou pak použity také při vyloučeních, to pak je na kostce promítnuta scénka gladiátorů a rozhodčího symbolizující daný přestupek

proti pravidlům. Ještě před začátkem loňského play off pak tuto show poupravili o scény z filmu 300, který vypráví o 300 vojácích starověké Sparty, kteří se v bitvě u Termophyl postaví obrovské přesile Peršanů. Celá show končí zvoláním spartského krále Leonida „This is SPARTA“, po kterém nastupují domácí hráči na led většinou za velkého aplausu publika. Zajímavou show nástupu na led přichystal na play off také Liberec. Jeho hráči vyjíždějí na led z rozevřené tygří tlamy. Tyto show jsou často inspirovány z NHL, kde jsou již mnoho let naprosto běžnou součástí zápasu.

Dalším velmi důležitým prvkem extraligových zápasů je moderátor. Jeho činností je nejen pouštět v přerušené hře různé skladby, ale také podněcovat domácí fanoušky k většímu povzbuzování domácího týmu. Jeho úkolem je také odvádět je od vulgárního či jinak nevhodné způsobu fandění. Často to dělá pouhým napomenutím nebo puštěním klubové či fanklubové hymny ve správném okamžiku. Osoba moderátora je pro atmosféru v hale velmi důležitá. V jednotlivých klubech k tomuto přistupují různě, mezi nejvýraznější moderátory patří moderátoři Sparty, Slavie a Liberce. Moderátoři také komentují přestávkové soutěže.

Právě přestávkové soutěže patří již tradičně na většině zimních stadionů k hlavní výplni přestávek. V extralize trvá přestávka 17 minut a kromě úpravy ledové plochy se jí produkce každého klubu snaží vyplnit co nejzábavněji pro diváky. Velmi populární je vyplňovat jednu přestávku soutěží ve střelbě na bránu. Vylosování diváci při ní mají za úkol trefit se ze tří pokusů do branky, která je zakryta deskou s několika otvory. Toto využívají například v Plzni, Kladně nebo v Litvínově. Často také kluby dávají o přestávce příležitost mladým krasobruslařům, aby předvedli divákům svůj talent. Někdy kluby také nechávají hrát o přestávce své nejmenší hokejisty a to jednak pro pobavení diváků a také, aby upozornili na nábor do těchto kategorií. Na Spartě také někdy hrají takto domácí sledgehokejisté.

Na zábavné vyplnění přestávky používají některé kluby i místa v útrokách tribun. Sparta nabízí například divákům takzvanou zónu zábavy, kde si diváci mohou zahrát stolní fotbal či hry na herní konzoly nebo se nechat vyfotit s mistrovským pohárem. Na Slavii se zase po letošním uvedení nového maskota mohou diváci vyfotit s ním. Ostatní kluby svým divákům takto přestávky, pokud je mi známo, nezpestřují.

V posledních letech některé kluby používají pro potěchu oka mužské části publika, k odstraňování sněhu z brankoviště během předepsaných komerčních přestávek, poměrně spoře oděné slečny. Jako první toto zavedli v Pardubicích s velkým mediálním úspěchem. Dnes tyto slečny na úklid brankoviště používají i oba pražské kluby. Občas se však také stává, že diváky baví místo svými postavami svým často neobratným bruslením.

Po vzoru zámožské NHL využívají kluby pro zlepšení atmosféry roztleskávačky. Ty kromě toho, že mají podobně jako dívky na úklid brankoviště zaujmout diváky muže, také svým tančením do rytmu hudby pouštěné o přerušeních burcovat diváky k fandění domácímu týmu. Opět se dá říci, že záleží na úrovni klubu a místním prostředí. Je naprosto logické, že kluby využívají rozleskávačky v moderních arénách jako jsou O2 Aréna a liberecká Tipsport aréna, naopak jen těžko si je lze představit v ochozech současných hal Kladna či Karlových Varů.

Zajímavou akcí, která je jistě lákavá pro diváky, je předzápasová autogramiáda marodů. Tuto akci používají letos v Liberci. Jejím cílem je ztraktivnit utkání pro diváky a zároveň zlepšovat komunikaci klubu a hráčů s fanoušky. Ostatní kluby používají autogramiády zejména v rámci různých sponzorských akcí často umístěných ve velkých nákupních centrech. Tyto akce dělají jednak reklamu partnerovi klubu a jednak zviditelňují klub na veřejnosti mimo stadion.

Pražská Sparta přišla loni s novinkou, která jednak zaznamenala velký mediální úspěch a také byla kladně přijata diváky. Jde o zřízení dětského koutku. Rodiče zde mohou dát své dítě během zápasu do rukou profesionálních pečovatelek, které většinou studují pedagogickou fakultu a jít se bez obav o své dítě bavit hokejem. Tuto službu nabízejí i v O2 Areně, ale pouze pro návštěvníky klubových pater. V Liberci nabízejí dokonce dětský koutek s výukou angličtiny zábavnou formou. Dětský koutek je další prvkem, který odlišuje jednotlivé kluby z pohledu péče o diváka.

Speciální částí širšího pojetí zápasu jsou akce pro diváky. Tyto akce jsou většinou spojeny s jedním konkrétním zápasem. Mohou být pořádány buď pouze klubem nebo ve spolupráci s jeho partnery. Pokud jde o akce pořádané ve spolupráci s partnery, ty používá většina extraligových klubů. Většinou klubům plní dva cíle najednou, tedy nabídnout divákům něco navíc a umožnit partnerům jejich presentaci. Takovéto akce jsou pak spojeny s možnostmi nějaké výhry a dotýkají se pak podpory prodeje. Proto se také o takovýchto akcích rozepíšu více v kapitole Promotion – marketingová komunikace. Velmi zajímavé jsou akce pořádané převážně klubem. Většinou kluby zvolí určitý motiv, který může být nějak spojen se soupeřovým klubem nebo nějakým svátkem. Některé kluby takto pořádají akce při zápasech okolo Mikuláše, Vánoc nebo Valentýna. Nejvíce zápasových akcí pořádá u nás jednoznačně Sparta. Začala s tím v loňském roce a letos se hrálo na Spartě jen málo zápasů bez nějaké akce. Velký ohlas měla akce pošleme oceláře do sběru, která spočívala v tom, že každý, kdo se prokázal lístkem ze sběrný, měl vstup na zápas s HC Oceláři Třinec zdarma. S výčtem

podobných akcí Sparty bych mohl ještě dlouho pokračovat, například loni na zápas s Pardubicemi vyhlásil klub přestávkovou soutěž Velká pardubická na Spartě, která spočívala ve zdolání překážkové dráhy připomínající dostihový závod Velkou pardubickou. Navíc, každý kdo přijel na utkání na koni, měl vstup zdarma. Loni, když měl ještě Zlín ve svém názvu firmu Hamé, která vyrábí mimo jiné paštiky, se zase soutěžilo, kdo sní více paštiky. Takovéto akce letos začaly pořádat i další kluby. Například pražský rival Slavia vyhlásila volný vstup všem, kdo prokážou, že se jmenují Novák či Nováček, bylo to tak kvůli tomu, že Slavia hostila extraligového nováčka z Ústí nad Labem. Právě Ústí pro zápas s Třincem vyhlásilo zase akci oceloví chlapi, při které měli vstup zdarma všichni hasiči, záchranáři, policisté a vojáci. Takovéto akce tedy pořádá mnoho klubů v extralize, ale existují i názory, že takovéto akce by mohly některou část diváků spíše odradit od hokeje. Tento názor panuje například v Plzni, kde jsem se od zástupce klubu dozvěděl, že v Plzni je publikum daleko více zvědavé na hokej než na nějaké akce. Dá se tedy říci, že v Plzni by akce jaké pořádají jinde, téměř nikoho navíc nepřiměly k návštěvě utkání a naopak jistou část diváků by odradily. Podobný přístup je možné vidět například na Kladně či v Litvínově, ale i v jiných městech. Většinou je to v menších průmyslových městech a tam, kde na hokej chodí v naprosté většině muži. Do budoucna bude trendem, že při zaměřování na další segmenty (např. na ženy, studenty nebo na rodiny s dětmi) začnou i tyto kluby pořádat zápasové akce.

4.4.2 Price -vstupné

Jak již bylo probíráno v teoretické části, velmi důležitým determinantem poptávky po sportovním utkání je cena vstupenek. V teorii se obecně mluví o několika způsobech stanovení ceny výrobku či služby. V případě hokejových klubů se cena vstupného stanovuje hlavně na základě zkušeností z minula. Znamená to tedy, že klub stanovuje cenu na základě minulé ceny a minulých návštěv s přihlédnutím k současnému stavu. Takto se například zdražovalo vstupné v mnoha klubech v sezóně 2004-2005, kdy měli diváci jedinečnou možnost vidět na vlastní oči české i slovenské hráče NHL. Zajímavou roli při stanovování vstupného hraje konkurence. Kromě Prahy se v žádném jiném městě nenacházejí dva hokejové kluby hrající extraligu a i v Praze, jak již bylo napsáno výše, není moc pravděpodobné, že by například fanoušek Sparty začal chodit na Slavii jen proto, že má levnější vstupné. Daleko větší vliv na cenu vstupného mají ceny jiných volnočasových aktivit. Sem samozřejmě řadím i ceny vstupenek na vrcholné soutěže v jiných sportech. Zlín, Vítkovice (Ostrava), Kladno, Plzeň, České Budějovice, Liberec a samozřejmě oba pražské

kluby mají ve svých městech konkurenci v podobě prvoligového fotbalového klubu. Tato konkurence se projevuje, i když se oba kluby dohodnou a hrají svá utkání v jiné termíny, protože i tak se často fanoušek musí rozhodnout, zda utratí své peníze a volný čas za hokej či za fotbal, jen málo z nich si může dovolit jít na oba sporty. Podobně je to i s jinou zábavou, při přímém dotazování mě pracovník Sparty překvapil tím, že porovnával cenu vstupenek na Spartu s cenou lístku do multikina. Po delším zamyšlení jsem musel uznat, že opravdu i pražská multikina jsou pro Spartu konkurencí, stejně tak jako bowlingové herny či aquaparky. V tomto případě uvažujeme spíše segment rodin s dětmi než věrných fandů, ale jak jsem pochopil, právě v tomto segmentu mají některé kluby rezervy, které mohou ještě navýšit jejich návštěvnost.

Právě proto mají některé kluby speciální nabídky pro rodiny s dětmi. Tímto směrem jdou například Sparta, Liberec, Pardubice a částečně i Slavie. Jiné kluby poskytují dětem²⁷ vstup zdarma často bez nároku na sedadlo a pouze s doprovodem dospělé osoby. Naopak důchodci musí na všech stadionech platit. Někde jim klub poskytuje slevu, nejméně zaplatí v Třinci asi 50 až 60 korun, ale musí si nechat vydat od klubu speciální průkaz důchodce. Slevu jim poskytují také Sparta, Slavie, Liberec a Ústí. Vozíčkáři a držitelé průkazu ZTP mají na většině stadionů vstup zdarma.

Ačkoliv trendem při budování nových arén je mít co nejvíce míst k sezení, na všech stadionech v extralize jsou k dispozici místa k stání. Ve dvou nejmodernějších arénách v Praze-Libni a v Liberci je udržují jen pro domácí fanclub. Ceny se pohybují v extralize od 50 korun na Spartě, kde je však nutné mít k zakoupení této vstupenky speciální kartu „Spartánský kotel“, která ovšem stojí jen 20 korun, do stokoruny v Českých Budějovicích (viz tabulka č. 5). Lístky k sezení mají většinou kluby v několika cenových relacích, podle místa v hale. Nejlevnější bývají místa do rohů stadionu či do nejvyšších pater. Nejlevnější lístek k sezení se dá v extralize sehnat za 90 korun na Kladno. Nejdražší běžný²⁸ lístek stojí 250 korun na Slavii. Z všech získaných informací vyplývá, že průměrná cena lístku k sezení v extralize je asi 131 korun. To v porovnání například s již zmíněnými multikiny je poměrně přijatelná cena. Na tomto místě je ještě nutné upozornit, že několik klubů ještě uvaluje na vstupné na atraktivnější zápasy přírážku, například Sparta si k běžné ceně lístku přiráží 30 korun na zápasy s Pardubicemi a Slavií. Některé kluby se snaží vyplnit i mezeru mezi celosezónními vstupenkami a vstupenkami na jednotlivá utkání. Zavádějí různé formy zvýhodněného vstupného na víc zápasů. Například Slavie nabízí i permanentku jen na 14

²⁷ jsou definovány různými způsoby např. do 13 let či do 150 cm a podobně.

²⁸ to znamená, že neobsahuje žádné další výhody jako například v Liberci ČS Klub.

utkání, které si může zvolit sám divák, Sparta zase svým divákům, kteří chodí na hokej často, ale sezónní vstupenku by nevyužili, nabízí Sparta kartu, která stojí jen 50 korun a funguje na principu čím víc zápasů divák navštíví, tím větší bude mít slevu na další utkání.

Jedním z nejdůležitějších údajů pro klub v oblasti návštěvnosti je počet prodaných permanentních vstupenek. Je tomu tak proto, že divák se vlastně již na začátku sezóny zaváže, že bude celou sezónu navštěvovat zápasy svého týmu. Dalším faktorem, proč kluby chtějí prodat co nejvíce permanentních vstupenek, je cash-flow, kluby mají takto určitou část peněz již ve své moci a mohou je hned použít na své výdaje, například na nákup posil. Ač v tabulce jsou uvedené ceny permanentek většiny extraligových klubů, bohužel nedají se mezi sebou přímo porovnávat, protože některé kluby nabízejí svým divákům tyto vstupenky na celou sezónu včetně play off a některé naopak jen na základní část s tím, že majitelé permanentek mají rezervované své místo a mohou si na něj dokoupit vstupenku a konkrétní zápas play off. Týmy nabízející permanentku včetně play off vyznávají buď filosofii, že divák si zaplatí za základní část a vyřazovací část je pro něj bonus navíc nebo kluby tradičně bojující o nejvyšší příčky prostě počítají s účastí v play off a to zahrnují i do ceny permanentky. Do této kategorie patří letos v naší extralize Sparta a České Budějovice. Existují i kluby, které dají svým fanouškům na vybranou. Letos to byly Vítkovice, které dávaly svým divákům vybrat, zda si koupí permanentku s play off nebo bez něj, loni toto nabízela Sparta. Kluby, které nabízejí sezónní vstupenky jen na základní část, zase přemýšlejí tak, že postup do play off je úspěchem klubu a každý další zápas v něm bude znamenat další příjmy pro klub, tyto příjmy pak budou samozřejmě vyšší než v případě klubů prodávajících permanentky i na play off. Do této skupiny můžeme zařadit zbytek extraligy s tím, že majitelé permanentek mají vstup zdarma na případné play out. V létě se za poměrně hektických podmínek rozhodlo o vyřazení Vsetína z extraligy z důvodu nedoložení krytí svých závazků. V té době hrozilo extralize, že jí bude hrát 15 týmů, což by nejen zvýšilo počet utkání na 56, ale způsobilo by to i jiné organizační problémy. O vyřazení se rozhodlo definitivně až poměrně krátkou dobu před začátkem soutěže. Toto způsobilo těžkosti v souvislosti s prodejem permanentek mnoha ostatním klubům. V Pardubicích se například stalo, že vypočítali cenu permanentky na 28 domácích utkání (tedy pro 15 týmů v lize) a cena tak vycházela draž, než pokud by si divák koupil na stejné místo dvacetšestkrát jednotlivě lístek. Jelikož v Pardubicích byl velký zájem o permanentky a bylo jich v době vyloučení Vsetína již mnoho prodáno, rozhodl se klub, že jejich majitelé budou mít zdarma oba první čtvrtfinálové duely. V tuto chvíli je vhodné konstatovat, že se jich letos nedočkají, protože Pardubice letos do play off nepostoupily. Tento problém s cenou permanentek řešili také na Slavii, kde měli v minulosti s návštěvností

potíže. Právě proto tuto situaci řešili poněkud jinak a to tím, že permanentky přecenili vydělením o původní počet zápasů a vynásobením na 26 zápasů. Proto stojí například sezónní vstupenka kategorie III 3614 korun, což je v extralize rarita. Jsou ovšem kluby, které toto vlastně neřešily, většinou proto, že už tak měly své permanentky poměrně levné a další zlevňování by už bylo proti zájmům klubu. Touto cestou šla například Sparta.

Samozřejmě kluby často nabízejí také zvýhodněné sezónní vstupenky pro děti či různé kombinace více permanentek za zvýhodněné ceny. Opravdovou raritou v extralize je Sparta, která nabízí permanentku pro ženy asi o tisíc korun levněji než pro muže. Jak je z tohoto tahu zřejmé, Sparta chce docílit většího podílu žen ve svém hledišti a zasáhnout tak segment, o kterém je známo, že dává přednost hokeji před fotbalem, ale zatím nebyl dostatečně osloven.

Tabulka č. 5 : Vstupné klubů ELH na sezónu 2007-2008

Kluby	Stání	Sezení		Permanentky		Play off?
		od	do	Od	do	
České Budějovice	100	140	180	5500	6500	ano
Karlovy Vary	60		130	3200	3400	ne
Kladno	60	90	110	2150	2600	ne
Liberec	80	100	170	2300	3700	ne
Litvínov	70	90	110	1700	2100	ne
Pardubice	80	100	230	2500	6100	ne
Plzeň	80		130		2900	ne
Slavie	90	140	250	2000	4810	ne
Sparta	80	110	150	2300	3500	ano
Třinec	80	100	120	2000	2500	ne
Ústí nad Labem	70	100	120	2300	2900	ne
Vítkovice	60		100	²⁹		oboje
Znojmo	70		120	2100	2900	ne
Zlín	70	120	190	3100	4900	ne
Průměr	75		131		3 233	

4.4.3 Place - stadiony

Tato podkapitola by měla jen velmi stručně nastínit současný stav stadionů v extralize. Jak je vidět v tabulce č. 6, největší stadion má pro svá domácí utkání pražská Slavia, která od roku 2004 hraje v libeňské O2 Aréně³⁰ s kapacitou skoro 17 tisíc diváků. Druhou největší halu s kapacitou 12.950 diváků bez VIP má Sparta, třetí jsou pak Pardubice, které letos přistavěly část tribun a mají kapacitu již přes deset tisíc. Naopak nejmenší kapacitu mají Karlovy Vary, jejichž stadion byl postaven jako jakési provizorium. Karlovy Vary ovšem již staví novou

²⁹ Nezjištěno

³⁰ Dříve se jmenovala Sazka Aréna.

multifunkční arénu. Problém kapacity není pro kluby extraligy tak důležitý, jak se na první pohled zdá, protože v základní části se podaří vyprodat utkání jen výjimečně. Jediný klub, který toto považuje za zásadní a dlouhodobý problém, jsou Pardubice, jejichž průměr na domácí utkání se v minulých sezónách pohyboval poměrně blízko kapacity arény. Daleko důležitější je pro kluby zajistit běžným divákům příjemné prostředí a hlavně nabídnout partnerům kvalitní VIP lóže. U obou nově postavených arén (v Praze-Libni a Liberci) je toto samozřejmě na velmi dobré úrovni, horší, ale na extraligové poměry ještě pořád nadprůměrná úroveň, je na stadionech, které prošly v posledních letech rekonstrukcí. To platí o Pardubicích, Vítkovicích, Plzni, Českých Budějovicích. Pražská Sparta se svou arénu pokouší zlepšovat formou rekonstrukcí jednotlivých částí, většinou během letní extraligové přestávky. Na tomto místě je nutno přiznat, že sebedůkladnější a finančně náročnější rekonstrukce nikdy nedosáhne kvality nově postavené arény. Kluby si jsou toho vědomy a některé z nich již plánují výstavbu nových moderních arén. Kromě Karlových Varů, které již staví, se velmi hlasitě mluví o stavbě nové arény na Kladně, neustále probíhají také diskuze o stavbě nové arény Sparty v Praze. Při plánování výstavby nových arén je potřeba uvažovat mnoho faktorů, jelikož například liberecká aréna stála 900 milionů korun a O2 Aréna podle serveru cs.wikipedia.org³¹ i s úroky dokonce 8 miliard korun. Z těchto faktorů zde jen namátkou můžeme zmínit kapacitu vzhledem k velikosti spádové oblasti, dopravní dostupnost, a to jak MHD, tak automobily. S tím souvisí samozřejmě také dostatek parkovacích ploch. Asi nejdůležitější je zajistit návratnost prostředků vynaložených na stavbu arény a její provoz. Jelikož v případě výstavby takovýchto arén se často zapojuje i veřejný sektor, používá se na analýzu přínosnosti investice do arény cost-benefit analýzy, která poměruje náklady na arénu s jejími přínosy pro místní společnost.

³¹ http://cs.wikipedia.org/wiki/Sazka_Arena, dne 4. 3. 2008

Tabulka č. 6: Kapacity stadionů ELH v sezóně 2007-2008

Kluby	K stání	K sezení	celkem
České Budějovice	551	5870	6421
Karlovy Vary	3200	1480	4680
Kladno	7000	1600	8600
Liberec	250	7250	7500
Litvínov	5000	2000	7000
Pardubice			10194
Plzeň	3110	5101	8211
Slavie			17000
Sparta			12950
Třinec	1200	4000	5200
Ústí nad Labem	1866	4634	6500
Vítkovice		9568	9568
Znojmo			5500
Zlín	2450	4525	6975
Průměr	2736	4603	8307

Dále do této části marketingového mixu patří začátky utkání. Pro některé kluby představuje rozhodnutí o začátku utkání v daném dni často velké dilema. Asi polovina extraligových klubů, zejména z menších měst, již řadu let drží stejný začátek utkání, na který si již jejich diváci zvykli. Například Plzeň, Znojmo, Litvínov, Kladno a Ústí na Labem mají začátek vždy v 17:30 a Zlín, Vítkovice a Třinec mají začátek v 17:00, pokud utkání nevysílá televize (ta si podle smlouvy určuje začátky utkání sama, většinou od 17:30). Kluby ze spíše větších měst se snaží, aby utkání v týdnu začínala později tak, aby se přizpůsobila delším pracovním dobám, které jsou zvláště ve velkých městech běžné. Naopak v neděli začínají jejich utkání dříve, většinou od 17:00, aby diváci měli po zápase čas připravit se na pracovní týden, a aby rodiny s dětmi měly možnost se dostat včas domů. Právě tento nedělní začátek zase naopak nevyhovuje lidem jezdícím na víkendy mimo město. Kluby se toto dilema snažily řešit různě, například Sparta umístila na svůj web anketu, kde o začátcích mohli diváci sami hlasovat. Liberec pak zkoušel tuto sezónu v jednom nedělním zápase téměř až revoluční čas. Tehdy na zápas s Ústím nasadil začátek již od 15:00, tento experiment se poměrně vydařil, protože na posledního v tabulce přišlo solidních 5386 diváků. Také Slavia se pokouší co nejlépe přizpůsobit začátek utkání divákům a od zhruba poloviny letošní sezóny zkouší pro zápasy hrané v pracovních dnech začátek od 18.15. Tento čas začátku si na webových stránkách Slavie odhlasovali sami fanoušci.

Tabulka č. 7: Začátky utkání klubů ELH v sezóně 2007-2008

Kluby	Úterý a pátek	Neděle
České Budějovice	17.30	17:00
Karlovy Vary	18:00	17.30
Kladno	17.30	17.30
Liberec	18.30	17:00
Litvínov	17.30	17.30
Pardubice	18:00	17:00
Plzeň	17.30	17.30
Slavie	18:00 ³²	17:00
Sparta	18:00	17:00
Třinec	17:00	17:00
Ústí nad Labem	17.30	17.30
Vítkovice	17:00	17:00
Znojmo	17.30	17.30
Zlín	17:00	17:00

Další součástí této části marketingového mixu, který má na návštěvnost velký význam je rozložení zápasů. Při losu extraligy dochází k tomu, že většina klubů hraje střídavě doma a venku. Někdy však nastávají případy, že si kluby pořadatelství utkání navzájem vyměňují a to nejčastěji z důvodů pořádání různých akcí v aréně či rekonstrukce arény. Letos takto díky rekonstrukci hrály Pardubice prvních dvanáct kol na stadionech soupeřů, po dokončení rekonstrukce pak hrály samozřejmě naopak daleko více utkání doma, což mohlo mít vliv na nižší návštěvu, zejména na méně atraktivní soupeře. V Pardubicích toto mělo však jen malý vliv a to díky šesti tisícům prodaných permanentek. Daleko větší vliv takováto situace měla na návštěvnost pražské Slavie, která kvůli akcím v O2 Aréně nejprve odehrála většinu utkání na hřištích soupeře a poté hrála i domácích šest utkání v řadě. Na této listopadové šňůře domácích zápasů je dobře vidět, jak si diváci vybírali mezi jednotlivými utkáními. Jelikož mezi soupeři bylo několik rivalů Slavie, jako například Liberec, Plzeň či Kladno, podepsala se tato šesti zápasová série na posledním utkání s Vítkovicemi, na které přišlo pouhých 3922 diváků, což je o 1600 méně, než je letošní průměr Slavie. Kluby by se tomuto měly co nejvíce bránit a snažit se rozvrhnou své domácí utkání rovnoměrně po celou sezónu. I když v případě Slavie je to asi velmi těžké vzhledem ke své vyjednávací pozici vůči majiteli O2 Arény.

³² Od poloviny letošní sezóny hraje klub v úterý a v pátek od 18:15

4.4.4 Promotion – marketingová komunikace klubů

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, marketingová komunikace je organizací používána k tomu, aby informovala, ovlivňovala a přesvědčovala zákazníka ke koupi a spotřebě jejího produktu, případně zlepšovala povědomí o firmě samé. Stanovování komunikační strategie znamená nejprve si stanovit jasné a splnitelné cíle, a to jak krátkodobé, tak především dlouhodobé. Tyto cíle vhodně provázat a stanovit jejich hierarchii. Určit na jaké segmenty trhu se bude v různých obdobích zaměřovat. Dále pak stanovit jaké komunikační nástroje k tomu použijeme.

V případě klubů hokejové extraligy je marketingová komunikace používána často velmi hojně. Právě prostřednictvím jí se snaží kluby zvyšovat své návštěvy a zlepšovat povědomí veřejnosti o klubu. Co se týče marketingové strategie mají v dlouhodobém horizontu zvláště ty v této oblasti ambicióznější kluby často za cíl pravidelně vyprodávat svůj stadion, tak jak se například děje u některých klubů NHL. Střednědobé cíle pak většinou jsou zvyšovat roční divácké průměry vzhledem k minulým letům a krátkodobé jsou stimulovat divácké návštěvy na určitá období či utkání pomocí různých nástrojů marketingového komunikačního mixu.

Co se týče segmentů, zaměřují se kluby tradičně na muže, jelikož právě oni jsou vždy tou největší částí celkové návštěvy. V poslední době ovšem kluby využívají zjištění několika průzkumů, že hokej je pro ženy divácky mnohem atraktivnější sport než fotbal. Proto některé kluby toto zahrnují do svých marketingových strategií a snaží se zacílit také na ženy. Jako příklad tohoto mohu uvést počin Sparty, která pod názvem „Dámská jízda“ prodává permanentky pro ženy za 2300 korun i s play off a na utkání s Pardubicemi připravila akci Ladies night, která byla připravena speciálně pro ženy. Dalším segmentem, který chtějí zvláště ty prozíravější kluby postihnout, jsou rodiny s dětmi. Často kluby poskytují zlevněné rodinné vstupné nebo výraznou slevu či dokonce volný vstup pro děti. Pro přilákání rodin s dětmi často nestačí jen sleva na vstupném, kluby se snaží vyvářet i zábavu pro děti v útrokách stadionu. Například opět Sparta má pro děti připravenou zónu zábavy, kde si mohou zdarma hrát stolní fotbal či na Play Stationu a pro ty nejmenší i speciální dětský koutek, kam rodiče mohou děti během zápasu odložit a kde je o ně profesionálně postaráno. Důležitá je pro rodiče i určitá bezpečnost a dostatečná vzdálenost od obou kotlů, zejména proto, aby k dětem nedolehla občas skandovaná vulgární slova. Například Plzeň nabízí pro tyto účely rodinný sektor. Dalším segmentem, který chtějí některé kluby oslovit, jsou studenti. Tento segment je zajímavý především tím, že jeho zástupci mají často dost volného času a často hledají různé

alternativy jeho naplnění. Tento přístup používá pražská Sparta, jak vyplynulo z rozhovoru s jejím zástupcem.

Z výše uvedených komunikačních nástrojů nepoužívají kluby v péči o diváka moc výrazně osobní prodej. Tento nástroj je hokejovými kluby daleko více využíván při jednání se sponzory.

- **Reklama**

Tento komunikační nástroj naopak používají kluby velmi často. Kluby rozlišují několik fází použití reklamy. První takovou fází je konec jedné sezóny a začátek další. V této době klub skoro žádné zápasy nehraje, ale potřebuje prodat co nejvíce permanentek na novou sezónu. Obrací se vždy nejprve na stávající majitele permanentek a nabízí je se slevou speciálně pro ně a také za to, že si je pořizují v předstihu. V tomto případě kluby používají jako reklamní nástroj zejména své internetové stránky, dále pak přímé oslovení dopisy či emailem stávajícím majitelům sezónních vstupenek a spíše ojediněle také billboardy.

Hlavní fází pak je informování diváků o domácích zápasech. Na toto používají kluby celou škálu reklamních nástrojů. Pro lepší informovanost o tom, které nástroje za tímto účelem kluby skutečně používají, byla zahrnuta otázka na toto téma do dotazníku pro kluby. Otázka je v dotazníku na osmém místě a zní takto: „Jakým způsobem informujete diváky o dalších utkáních?“. Dotazovaným pak bylo dáno na výběr devět odpovědí, které se daly nejvíce očekávat a navíc možnost připsat další odpovědi. Všechny dotazované kluby informují diváky o konání domácích utkáních vlastními webovými stránkami. Také reklamu v radiích využívají všechny dotazované kluby, stejně tak program k utkání slouží k tomuto záměru. Všechny kluby také informují diváky o dalších utkáních během právě probíhajícího domácího utkání. Reklamu v novinách používá pět dotazovaných, nepoužívají ji Pardubice. Informování o dalších zápasech prostřednictvím billboardů využívají kluby kromě Litvínova a Sparty, která je používala pro tento účel v minulých sezónách. Nadpoloviční většina klubů také používá vývěsku na stadionu. Zbylé formy informování diváků co zde vyjmenuji, uvedl vždy jen jeden klub, jsou to: emailem tzv. newsletter, prostřednictvím plakátů, rozesláním sms, pozvánkou v regionální televizi. V Plzni pak používají světelnou tabuli v centru města a potisknutou tramvaj. Sparta zase používá takzvaný manuál spartánského fanouška, což je dvakrát za sezónu vydávaná publikace, kde se divák dozví nejen, kdy se hrají další zápasy, ale také o všech akcích na tyto zápasy a různé jiné pro něj užitečné informace.

Dále pak existují různé další fáze. Jedna velmi výrazná je, pokud klub postoupí do play off a prodává permanentky pouze na základní část. Pak kluby začnou své fanoušky

informovat kde a kdy začíná předprodej vstupenek na vyřazovací část a také pokud je klub nabízí, kolik stojí permanentky na play off. Dále například kluby využívají reklamu, když se snaží prodat ještě během sezóny výrazně zlevněné permanentky například před Vánoci. Či pokud chtějí zvýraznit nějakou důležitou část své marketingové strategie jako například Sparta, která využívá billboardů k tomu, aby se do povědomí veřejnosti dostalo, že děti mohou v doprovodu rodičů chodit na její zápasy zdarma.

- **Podpora prodeje**

Jak již bylo napsáno v teoretické části, do podpory prodeje podle obecné marketingové teorie patří například kupóny na slevu, vzorky výrobků zdarma, prémie, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, předvedení výrobku, dárky, referenční dárky. U hokejových klubů většinou záleží, zda se jedná o lístek na jedno utkání nebo na celou sezónu. Podle toho kluby také používají různé nástroje podpory prodeje.

U jednotlivých lístků některé kluby využívají soutěží a akcí typu 2+1 a podobných. Soutěže využívají kluby, jak pouze pro majitele permanentek, tak pro všechny diváky. Letos se velmi lukrativní soutěží například Pardubice snaží nalákat diváky na zápasy ve skupině o udržení. V Ústí mohli diváci v této sezóně vyhrát mobilní telefony, notebooky, auto na víkend zdarma a večeři pro dva. Akce 2+1 a podobné jsou buď na jeden zápas pro víc lidí, například rodinné vstupné nebo pro jednu osobu na víc zápasů. Sparta pro letošní sezónu zavedla takzvané Spartánské balíčky. Těchto pět balíčků v sobě obsahuje různé kombinace položek, které by si divák jinak pravděpodobně koupil jednotlivě. Výhodou pro diváka je pak to, že balíček stojí až o 300 korun méně než suma jednotlivých položek. Pro názornost zde popíšeme balíček nazvaný správní chlapi, který obsahuje 4 vstupenky, 4 kupóny na nápoj a 4 kupóny na občerstvení a stojí 640 korun. To znamená, že jeho nákupem ušetří diváci 220 korun. Oba tyto typy podpory prodeje u jednotlivých lístků využívají jen kluby s propracovanějším systémem ticketingu, jako jsou Sparta, Liberec, Slavia a Pardubice. Naopak téměř všechny kluby využívají podporu prodeje u permanentek. Opět i u nich se využívá zvýhodnění při nákupu více kusů. Velmi časté je obdarovávání majitelů permanentek různými klubovými předměty. Sparta k nim dává klubový kalendář, DVD z loňské sezóny a 10% až 20% slevu do svého fanshopu, Slavie zase hrníček s klubovým logem, Pardubice pak minidres do auta a DVD z loňské sezóny. Asi všechny kluby pak během sezóny většinou v rámci zápasu věnovanému partnerům klubu losují majitele permanentek, který obdrží hodnotné ceny od partnerů klubu. V Plzni takto využívají spolupráce s cestovní kanceláří ČEDOK a losují z řad majitelů sezónních vstupenek výherce luxusního zájezdu. Zájezd se losuje pouze pro majitele

permanentek také na Slavii, Spartě a v Liberci. V Litvínově mohou majitelé permanentek vyhrát půjčení auta na víkend při akci s místním dealerem automobilů. Každý zápas pak klub losuje jednoho majitele sezónní vstupenky, který vyhraje celé prase věnované partnerskou firmou. Sparta zase během jednoho zápasu věnovanému partnerské firmě losuje každých deset minut zápasu z řad majitelů permanentek výherce celého sudu piva. Všeobecně se dá říci, že kluby se v posledních letech snaží využívat nástroje podpory prodeje k zvýšení návštěvnosti výrazně více. Určitý problém v této oblasti lze vidět v malém povědomí diváků o těchto akcích. Klubům se dá doporučit daleko více zdůrazňovat jednotlivé nástroje podpory prodeje při komunikaci s diváky, touto cestou mohou tyto nástroje ještě více zefektivnit.

- **Public relation**

Public relation nebo zkráceně PR, je součástí komunikačního mixu, která často využívá stejných nástrojů jako reklama, ale s tím rozdílem, že nepropaguje konkrétní výrobek, ale snaží se zlepšovat obecné povědomí o firmě. Hokejové kluby mají oproti jiným, například výrobním podnikům, výhodu v tom, že jsou pravidelně v médiích. Šoty z vybraných utkání aktuálního kola vysílají všechny hlavní domácí televize ve svých hlavních zpravodajských pořadech. O utkáních také píše ve svých sportovních rubrikách všechny deníky a zpravodajské servery. Pro názornost jsou v tabulce č. 8 uvedeny počty novinových článků a fotografií týkajících se plzeňského hokeje, které byly získány od zástupce HC Lasselsberger Plzeň. Čísla v tabulce jasně dokazují, že informace o hokejových klubech se objevují v novinách opravdu často. Navíc zde existuje dlouhodobá a exklusivní spolupráce s Českou televizí. Řídící orgán extraligy ledního hokeje APK totiž přes svého marketingového partnera agenturu BPA podepsal smlouvu s ČT o postoupení vysílacích práv. V současné době tak ČT vysílá v týdnu vždy jedno utkání na kanálu ČT2 a jedno na ČT4 sport. V play off potom ČT vysílá téměř každý zápas. K tomu ještě prostřednictvím pořadu „Dohráno“ nabízí divákům přehled aktuálního kola s několika minutovými šoty z každého utkání. Nově, letos titulní sponzor společnost O2 ve spolupráci s agenturou BPA, připravil projekt O2 hokej, prostřednictvím kterého mohou fanoušci za poplatek sledovat přes internet zápas z jejich nabídky. Záměrem projektu je, aby si hostující fanoušci mohli zhlédnout utkání z domova a nemuseli zbytečně cestovat.

Tabulka č. 8: Články a fotografie týkající se plzeňského hokeje v novinách a na internetu v sezóně 2006-2007

Noviny/servery	Články	Fotografie
MF Dnes	400	120
Plzeňský deník	480	80
Deník Sport	160	40
Blesk	120	40
www.hcplzen.cz	1192	3186
hokej.cz	143	76
iDnes.cz	130	39
sportovninoviny.cz	112	16
sport.cz	102	43
sportmania.cz	87	19
regionplzen.cz	65	11
aktualne.cz	43	19
blesk.cz	21	22

Kromě samotných zápasů se kluby velmi snaží dostat články o svých aktivitách do médií. Kromě informací o příchodech či odchodech hráčů, zraněních či individuálních výkonech hráčů se kluby snaží, aby se co nejvíce psalo o klubových akcích. Právě zajímavé akce, které pořádá klub sám nebo ve spolupráci se svými partnery, nemají za cíl jen zkvalitnit vlastní produkt (zápas) pro diváka, ale také prosadit informaci o akci samé do co nejvíce médií. Obrovský ohlas zaznamenala například letos Slavia, která uspořádala při derby se Spartou svatbu dvou svých fanoušků přímo na ledě. Nejvýraznější akcí Sparty, která už od loňského roku takovýchto akcí hojně využívá ke své presentaci v médiích, byla akce spartánská krev, která byla zaměřena na podporu dárcovství krve. Během této akce darovalo krev mnoho současných i minulých hráčů Sparty, zaměstnanci a vedení klubu a také několik stovek fanoušků. Vyvrcholením akce pak bylo utkání s Kladnem, ve kterém hráli hráči ve speciálních dresech. Tyto dresy byly pak vydraženy a výtěžek šel opět na podporu dárcovství krve. Tato akce také i díky svému charitativnímu zaměření sklídila velký mediální ohlas. Mediální ohlas měla také akce „Poznej svou Plzeň“, na které se podílely Plzeňský Prazdroj a místní klub. Akce spočívala v tom, že fanoušci mohli tipovat, za kolik vteřin vyběhne určený hráč domácího týmu na starou vodárenskou věž v centru Plzně.

Velmi důležitým nástrojem pro budování dobrého jména firmy jsou vlastní webové stránky. Také hokejové kluby si jsou tohoto vědomy a mají vesměs stránky velmi profesionálně zpracovány. Stránky obsahují popisy zápasů týmu, rozhovory s hráči a trenéry, upoutávky na další utkání, informace o mládežnických mužstvech, informace o vstupenkách a

o stadionu, kontakty na vedení klubu a mnoho dalšího. Většina webů obsahuje velmi podobné části, výjimkou je opět pražská Sparta, jejíž web obsahuje i takzvanou Red S TV. Tato spartánská televize přispívá na web jedním asi pětiminutovým klipem měsíčně. Většinou jsou tyto klipy věnovány klubovému zákulisí a jsou poměrně kvalitně zpracovány. Jediný podobný, i když méně kvalitní počín, jsem našel na stránkách Liberce, kde místní rádio Contact natočilo některé rozhovory s hráči na kameru a tyto záběry jsou dostupné na webu. Osobně si myslím, že umístění takovýchto klipů na web je opět další krokem vpřed v komunikaci klubu s fanoušky.

Tato kapitola ukazuje jaké nástroje jednotlivých složek marketingového mixu kluby využívají ve svých systémech péče o diváka. U jednotlivých složek je zřejmé, že kluby mají k tomuto různé přístupy. U první podkapitoly je právě toto velmi dobře vidět. Zatímco některé kluby nabízejí divákům téměř pouze hokejový zápas, jiné kluby nabízejí celý komplex zábavy. Zde je také velmi viditelný posun během posledních let, v tomto období začaly některé kluby využívat k pobavení diváka tyto nástroje: audiovizuální kostky, show při nástupu na led, moderátory, roztleskávačky, dívky na úklid brankoviště, předzápasové autogramiády, soutěže se sponzory, zóny zábavy, speciální zápasové akce a dětské koutky. Určitý posun se udal v posledních letech také u vstupného. Některé kluby zavedly nový systém vstupného, který nabízí divákům různé kombinace vstupenek, permanentek i poukázek na občerstvení a klubové suvenýry. Tyto kombinace pak pro diváky mohou znamenat značnou úsporu. Mnohé kluby také zavedly kromě zvýhodněného vstupného pro členy svých fanklubů také slevy pro studenty, důchodce, děti a držitele průkazu ZTP. Velká změna se také udála ve stadionech. V posledních letech vznikly v extralize dvě moderní arény a řada dalších hal byla zrekonstruována. Jen velmi málo klubů v posledních letech alespoň částečně nerekonstruovalo svůj stadion. Většina stadionů zvýšila počet míst k sezení vůči místům k stání, což opět přispělo k většímu komfortu a bezpečnosti diváků. Velký posun byl zaznamenán v posledních letech také v oblasti marketingové komunikace u většiny klubů. Tento posun je vidět zejména ve snaze některých klubů zaujmout nové segmenty jako například ženy, studenty či rodiny s dětmi. V posledních letech kluby také zlepšily využívání různých reklamních nástrojů pro komunikaci s diváky. Zatímco některé kluby v tomto období teprve začaly využívat základní nástroje jako reklamu v rádiích, tisku či billboardů, jiné již dokázaly zavádět i zcela nové komunikační nástroje. Kluby také v posledních letech dosáhly daleko většího využití podpory prodeje. Využívají dnes poměrně běžně akce typu 2+1, spotřebitelské soutěže a dárky. Velkou pozornost začaly také kluby věnovat oblasti PR. Prakticky všechny kluby mají zaměstnance, který se stará speciálně o tuto oblast. Některé

kluby také v posledních dvou letech začaly využívat speciální zápasové akce, které mají kromě přilákání diváků také zvýšit mediální zájem o klub. Mnohem častěji také kluby pořádají různé charitativní akce. Tyto argumenty dokazují platnost stanovené hypotézy. Problematická je pouze různorodost těchto zlepšení napříč kluby extraligy.

4.5 Vztah aktuální výkonnosti a návštěvnosti

Na radu vedoucího této práce jsem se rozhodl, že se pokusím na třech vybraných klubech ELH znázornit vztah jejich aktuální výkonnosti a návštěvnosti. Bylo by velice zajímavé toto zkoumat u každého klubu a také zkoumat jak období, kdy se klubům daří, tak série kdy se klubům nedaří, ale z důvodu rozsahu této práce jsou zde uvedeny jen tři příklady. Pro tuto podkapitolu byl tedy vyřčen předpoklad, že aktuální výkonnost je hlavním determinantem divácké návštěvnosti.

Prvním vybraným klubem byl klub HC Bílí Tygři Liberec v období mezi 43. a 51. kolem. Tým Liberce měl v tomto období na své poměry velmi špatnou formu a těchto osm zápasů prohrál. Čtyři prohrál v normální hrací době a čtyři v prodloužení nebo po nájezdech. Nutno dodat, že polovinu těchto zápasů nezvládl v domácím prostředí. Ještě ve 47. kole přišlo na jeho zápas se Znojmem 6054 diváků, což je pro Liberec lehce nadprůměrné číslo. Za dvě kola pak Liberec hostil pražskou Slavii a podle očekávání bylo vyprodáno. Na poslední domácí utkání, ve kterém Liberec hostil Plzeň (nakonec vyhrál po osmi zápasech), pak přišlo znovu nadprůměrných 6091 diváků. Hned první příklad tedy nepotvrzuje předpoklad, že aktuální výkonnost je hlavním determinantem divácké návštěvnosti.

Další vybraný tým HC Oceláři Třinec před utkáním s Českými Budějovicemi, které se hrálo 22. 11., prohrál pětkrát za sebou, což se projevilo na návštěvnosti, která v tomto zápase byla jen necelých devatenáct set diváků, tedy o více než tisíc diváků méně než je třinecký průměr, který letos činil 3050 diváků. Zatímco asi o měsíc dříve, v době kdy se Třinci dařilo, přišlo na Slavii dokonce 4272 diváků a na Litvínov o dvě kole předtím nadprůměrných 3305 diváků. To znamená, že v tomto případě se předpoklad potvrdil.

Posledním, kdo byl vybrán pro toto zkoumání vlivu aktuální výkonnosti na diváckou návštěvnost, je mužstvo Karlových Varů. Tento tým nejprve v 16. kole zdolal Slavii 4:0, poté však třikrát prohrál v řadě. V této situaci hostil klub ze Zlína, který se mu nakonec podařilo porazit 3:2. Na toto utkání přišlo jen 2640 diváků, což je o 550 diváků méně, než je letošní karlovarský průměr. Pro srovnání o měsíc dříve, v době kdy se Varům dařilo, hostily Znojmo a utkání navštívilo 3200 diváků. Také v tomto případě je předpoklad potvrzen.

4.6 Vliv soupeře na návštěvnost

Jak vyplynulo z odpovědí v dotaznících i z přímých expertních interview, pracovníci klubů pokládají za nejdůležitější faktor návštěvnosti atraktivitu soupeře. Za poslední sezóny jsou naprosto nejatraktivnější obě pražská S, přičemž většinou byla na hřištích soupeřů navštěvovanější Sparta. Jako důvod se udává jistá nevraživost zbytku ČR proti Praze a také vždy velká kvalita obou mužstev. Na třetím místě dle návštěvnosti na venkovních stadionech se v minulých letech často umísťovaly Pardubice, které jsou známé svou ofensivní hrou. Jinak lze říci, že dále lidi velmi přitahuje aktuální mistr ligy, a také, že daleko více jsou navštěvovaná utkání místních rivalů. Nejznámější takový zápas pražské derby v letošním roce navštívilo vždy přes deset tisíc diváků. Za tu dobu co jsou Karlovy Vary v extralize, se již dostalo do povědomí západočeské derby a nutno přiznat, že v poslední době se antipatie mezi oběma kluby pořádně přiostrily. Na severovýchodě se pak mluví o derby mezi Vítkovicemi a Třincem. V loňské sezóně bylo ještě valašské derby mezi Zlínem a Vsetínem. Tyto zápasy mají větší návštěvnost hlavně ze dvou důvodů, jednak to mají fanoušci hostující mužstva velmi blízko a jednak také z důvodu často velké nevraživosti mezi oběma tábory. Dále existují ještě napříč extraligou další nevraživosti mezi kluby či jen mezi jejich fanoušky. Namátkou můžeme uvést, vztahy Pardubic a Slavie či Plzně a Zlína. I tyto nevraživosti často přinášejí větší návštěvy na utkání těchto soupeřů.

Tabulka č. 9: Návštěvnost klubů ELH na hřištích soupeřů v sezóně 2007-2008

	2007-2008		
Poř.	Klub	Venku	Průměr
1	HC Sparta Praha	161470	6210
2	HC Slavia Praha	147390	5669
3	HC Energie Karlovy Vary	127937	4921
4	Bílí Tygři Liberec	123556	4752
5	HC Moeller Pardubice	123207	4739
6	HC Litvínov	121978	4691
7	HC MOUNTFIELD	121265	4664
8	RI OKNA Zlín	120015	4616
9	HC Znojemští Orli	117324	4512
10	HC Vítkovice Steel	116523	4482
11	HC Lasselsberger Plzeň	115872	4457
12	HC Slovan Ústečtí Lvi	115472	4441
13	HC GEUS OKNA Kladno	114847	4417
14	HC Oceláři Třinec	114628	4409
	Celkem	436797	4784

4.7 Dotazování klubů

Pro získání některých podkladů, které většinou kluby běžně nezveřejňují a také pro zjišťování názorů marketingových pracovníků klubů české extraligy jsem se rozhodl, že vytvořím jednoduchý dotazník kombinující uzavřené i otevřené otázky, který pošlu elektronickou poštou všem klubům extraligy. Tento dotazník, který je k této práci přiložen, jsem vypracoval na základě svých poznatků z marketingu a mé znalosti dané problematiky. Problémem, který jsem byl nucen v této věci řešit, byl hlavně fakt, že většina výzkumů trhu se týká spotřebitele, tedy v tomto případě přímo diváků. Já jsem naproti tomu chtěl oslovit marketingové pracovníky klubů, tedy vlastně experty v této oblasti. Expertní dotazování se oproti tomu spotřebitelskému v leccems liší, musel jsem proto konsultovat svůj dotazník s panem docentem Koudelkou z katedry marketingu, který mi v této věci poradil a pomohl tak, aby dotazník mohl být efektivně použit. Dalším velkým problémem tohoto dotazování byl zejména jeho termín. Ačkoliv jsem si toho byl plně vědom probíhalo dotazování v asi nejhektičtější době pro marketingové pracovníky klubů, tedy na konci základní části a před play off. Do tohoto termínu jsem byl bohužel donucen okolnostmi, ale i přesto si myslím, že výsledek dotazování je poměrně velmi slušný. Výsledný počet šesti vyplněných dotazníků ze čtrnácti rozeslaných je rozhodně více než jsem před začátkem dotazování plánoval. Nicméně jsem si jist, že v jiné části sezóny bych obdržel zpět aspoň dva vyplněné dotazníky navíc.

Postup tedy byl takový, že jsem dotazníkem obeslal všechny kluby ELH a to na adresy jejich konkrétních pracovníků marketingu, pokud jsem je zjistil. Jinak na adresy marketingových oddělení, a když ani ty nebylo možné zjistit, na elektronickou adresu celého klubu. Právě tato poslední varianta byla většinou nejméně efektivní, na email poslaný na klubovou adresu přišla jediná odpověď. U některých klubů jsem se snažil různým způsobem zjistit emaily na konkrétní pracovníky a pak poslat mail přímo jim. Toto je příklad Litvínova, který má zveřejněn na webových stránkách pouze všeobecný klubový email začínající info a pak také pro reklamní činnost klubu přímý email na obchodního zástupce klubu v této věci. Právě na základě těchto informací jsem vydedukoval, že email na marketingového pracovníka bude jeho jméno a klubová koncovka a on mi pak opravdu odpověděl.

Zklamáním pro mě bylo, že mi neodpověděl nikdo ze zástupců moravských klubů a také ani zástupce pražské Slavie. Zrovna o ní se v této práci poměrně často zmiňuji, a proto mě mrzí, že zde nemůžu použít vyplněný dotazník z tohoto klubu, který díky O2 Aréně a svému sídlu v hlavním městě má jeden z největších potenciálů pro zvýšení návštěvnosti.

4.7.1 Výsledky dotazování

Shodou okolností se povedlo získat respondenty s různými přístupy k péči o diváka, s různým zázemím, s poměrně velkými rozdíly mezi jejich rozpočty, s různými ambicemi a s různým postavením v tabulce. Mezi respondenty byl totiž loňský mistr pražská Sparta, klub s nejvyšším rozpočtem i ambicemi, který je často dáván za příklad v péči o diváka u nás. Dále odpověděli také z Pardubic. Tento klub, loňský finalista, má také tradičně velmi vysoké ambice a také tomu odpovídající rozpočet, i když letošní sezóna tomu právě neodpovídala. Navíc v Pardubicích mají dlouhodobě nejvyšší návštěvnost v extralize a podle aktuální čísel devátou nejvyšší v Evropě. Také zde je tomu aspoň částečně proto, že zde existuje kvalitní systém péče o diváka. Z druhého konce spektra aspoň co se týká předsezónních ambicí odpověděl zástupce extraligového nováčka z Ústí na Labem, jehož cílem byla pro letošní sezónu především záchrana. Čtvrtým respondentem je pak Plzeň, tradiční účastník extraligy ledního hokeje, který je také dlouhodobě v popředí v návštěvnosti. Dále odpověděl také zástupce marketingového oddělení Litvínova, dalšího z tradičních klubů, který je znám především jako klub, jehož divácká návštěvnost silně závisí na výsledcích mužstva. Litvínov je také pro hokejovou veřejnost proslulý svou výchovou mnoha reprezentantů a hráčů hrajících v NHL. Jen na největším úspěchu našeho hokeje se podílelo osm hokejistů, kteří byli odchovanci Litvínova. Posledním klubem, který mi odpověděl, byl klub HC Bílí Tygři Liberec. Tento klub je význačný tím, že v poměrně krátkém čase se stal z druholigového týmu velmi ambiciózní extraligový klub se zajímavým marketingovým přístupem a s moderní arénou pro 7.500 diváků. Navíc letos jeho průměrné návštěvy poskočily o výborných tisíc diváků.

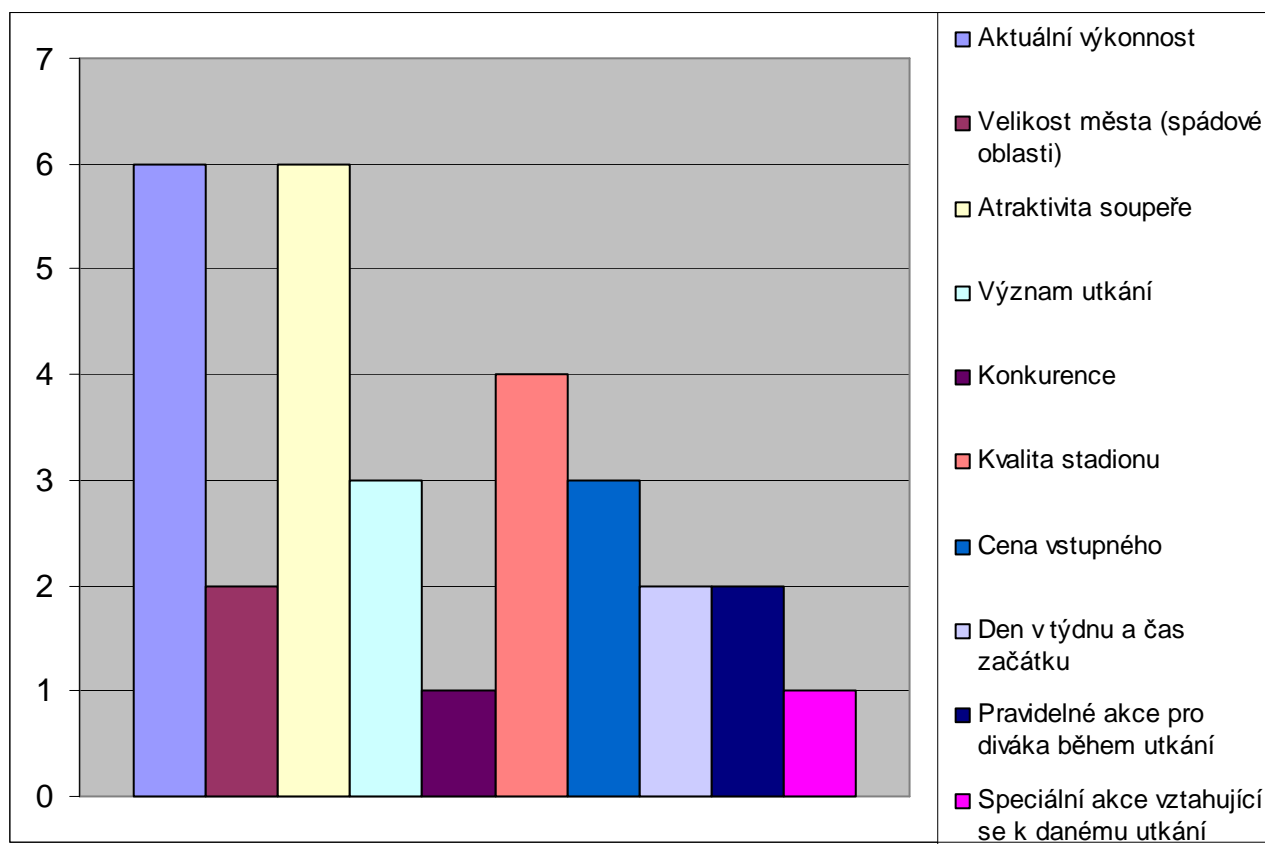
Dotazník, který je umístěn v příloze, obsahuje 14 otázek, a to jak uzavřených, tak i otevřených. V první otázce byli respondenti dotazováni, zda jsou spokojeni s jejich průměrnou návštěvností v posledních sezónách. Všech šest respondentů odpovědělo ano. To nijak překvapivé nebylo, neboť většina týmů z této šestice zvýšila svojí návštěvnost. Pardubice a Sparta, které zaznamenaly velmi mírný úbytek, vyjádřily přesto svou spokojenost. Oba týmy jsou totiž stále na prvních dvou místech v tabulce domácí návštěvnosti. V případě Pardubic se dá malý pokles vysvětlit velmi špatnou sezónou a také nahromaděním domácích utkání na jedno období, způsobené rekonstrukcí stadionu, která probíhala ještě na začátku sezóny. Navíc průměrná návštěva Pardubic se pohybuje poměrně blízko kapacitě arény a v takovém případě se návštěvnost zvyšuje velmi těžko. V případě Sparty hrály také důležitou roli nepříliš dobré výkony a to často i v domácím prostředí. Ve

své odpovědi na tuto otázku vyslovuje Tereza Markgráfová z marketingu Sparty i vizi klubu do budoucna cituji „Vzhledem k současným podmínkám a trendům v extralize ano, ale dokud nebudeme mít všechny zápasy vyprodané, nemůžeme být nikdy úplně spokojeni.“³³. Marketingový manažer Litvínova je také spokojen zejména s letošní sezónou a upozorňuje na velký vliv umístění mužstva na návštěvnost v Litvínově. Spokojen je i zástupce Liberce, jelikož se klubu podařilo zvýšit průměrnou návštěvnost nad šest tisíc diváků, přesto ale cílem klubu je, návštěvnost zvyšovat i nadále. Zástupce nováčka z Ústí také vyjádřil svou spokojenost, ačkoliv před sezónou očekával aspoň jednu vyprodanou arénu, což se nestalo. I v Plzni jsou relativně spokojeni vzhledem k návštěvám ostatních extraligových klubů a fotbalové Viktorie.

Druhá otázka byla formulována tak, abychom se dozvěděli, co podle klubů nejvíce ovlivňuje návštěvnost, a aby byly výsledky snadno kvantifikovatelné. Každý respondent měl označit tučným písmem pět z dvanácti faktorů, které nejvíce ovlivňuje návštěvnost. Podle předpokladů všichni označili atraktivitu soupeře a aktuální výkonnost. Čtyři respondenti také označili kvalitu stadionu. Význam utkání a cena vstupného významně ovlivňuje návštěvnost podle poloviny respondentů. Velikost města, den v týdnu a čas začátku utkání a pravidelné akce pro diváka během utkání, označili dva respondenti. Konkurenci a speciální akce vztahující se k danému utkání pak označil, pouze jeden respondent. Z těchto odpovědí vyplývá, že největší význam mají podle respondentů faktory, které nemůže marketingové oddělení klubu ovlivnit. Tak jako si nemůže vybrat klub, se kterým bude hrát, tak nemůže ovlivnit výkonnost mužstva a ani změnit kvalitu stadionu či význam utkání. Naopak se v odpovědích také, i když o poznání méně, objevovaly faktory, které jednoznačně změnit jdou. Polovina respondentů označila cenu vstupného, což je pro klub rozhodně prvek, kterým lze aspoň částečně hýbat. Otázka ceny vstupného byla rozebrána na jiném místě. Některé kluby také jako faktory ovlivňující návštěvnost označily pravidelné akce pro diváka během utkání a speciální akce vztahující se k danému utkání. U nich záleží jen na klubu zda je budou vůbec provádět a v jaké kvalitě a formě. Otázka začátků utkání byla již rozebrána podrobněji v kapitole Place – distribuce.

³³ viz příloha č. 5 dotazník č. 2

Graf č. 3: Odpovědi na otázku: Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?



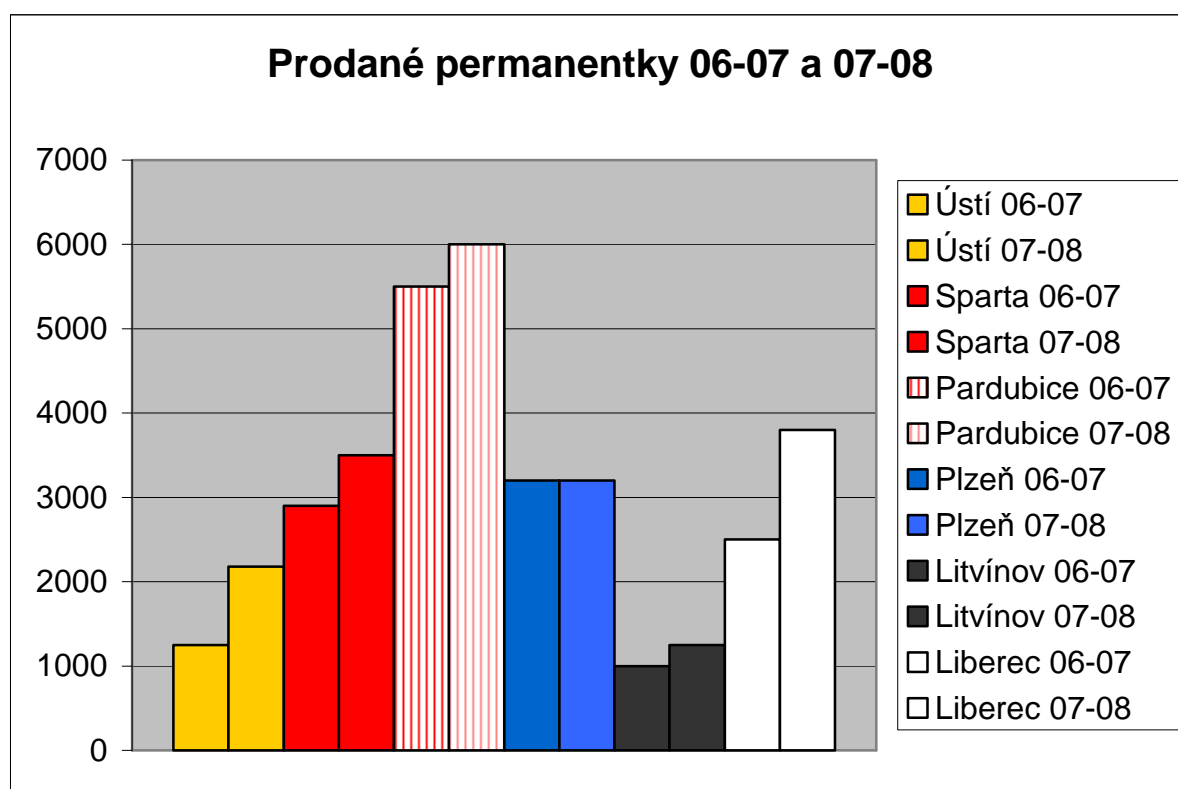
Na druhou otázku pak navazovala otázka třetí, která se zaměřovala na konkrétní místní specifika jednotlivých klubů, která ovlivňují návštěvnost. Zástupce Plzně na tuto otázku do dotazníku odpověděl, že v Plzni rozhoduje především atraktivita soupeře, postavení domácího týmu v tabulce a jeho aktuální forma. V přímém rozhovoru k tomuto ještě podotkl, že v Plzni diváci vyznávají tradiční hodnoty, co se týče hokeje. Proto tedy kromě sponzorských akcí klub žádné speciální akce vztahující se ke konkrétnímu zápasu, jak to dělají třeba oba pražské celky, nepořádá. Diváci o ně nemají zájem. Přemysl Zeman z marketingu Ústí zase odpověděl, že si není vědom nějaké místní zvláštnosti, a že návštěvnost ovlivňuje především pět faktorů, které již označil u otázky č. 2. Úplně stejně pak odpověděl i zástupce Liberce. Naopak v Litvínově považují za své místní specifikum tradici klubu. Dále také zdůraznil, jak je důležité mít v klubu tzv. top hráče. Tím myslel zejména kapitána Roberta Reichla a Jiřího Šlégra, oba olympijské vítěze a mistry světa a také hráče s velkými zkušenostmi z NHL. Přítomnost těchto hráčů má pak velký vliv jak na diváky, tak na sponzory. V Pardubicích také vyzdvihují historii a tradici klubu a navíc uvádějí atraktivní útočný styl mužstva.

Odpovědi na čtvrtou a pátou otázku byly již použity v části Produkt – zápas. Na šestou otázku, zda akce spojené se zápasem provádí klub sám či ve spojení s jeho partnery, odpovědělo pět klubů, že používají obě formy a pouze zástupce Plzně odpověděl, že akce pořádá pouze klub.

Velmi vypovídající co se týče systému práce o diváka je sedmá otázka. Zde měli zástupci odpovídat kolik lidí se pění o diváka v klubu přímo zabývá a jakou funkci má pracovník zodpovědný za tuto činnost. Nejvíce pracovníků zaměstnávají pro tento účel Sparta a Liberec. Oba kluby zaměstnávají 5 pracovníků, ve Spartě jsou podřízeni obchodnímu řediteli a v Liberci marketingové ředitelce. V Pardubicích pro tyto účely zaměstnávají tři lidi a jsou podřízeni marketingovému řediteli stejně tak jako v Plzni. Pouze dva pracovníky využívají pro tyto účely v Litvínově a v Ústí.

Výsledky dotazování na osmou otázku byly již popsány v části zabývající se reklamou. Jak již bylo napsáno na jiném místě, pro kluby je velmi důležité, kolik se jim podaří prodat permanentek. Na to se proto přímo ptala devátá otázka. Jak je vidět na grafu č. 4, nejlépe jsou na tom Pardubice s 6000 prodanými permanentkami letos a o pět set méně loni. Na druhé místo se s 3800 permanentkami dostal Liberec, kterému se povedl nárůst v počtu prodaných permanentek o neuvěřitelných 1300 kusů. Oba dva týmy mají tak víc než z poloviny vyprodanou kapacitu arény. Také pražské Spartě letos výrazně stoupl počet prodaných sezónních vstupenek na 3500. Konstantní počet 3200 kusů se podařilo udržet Plzni. U nováčka z Ústí je vidět velký nárůst v euforii po potupu do extraligy, ale přesto by se dalo říci, že 2180 není vzhledem k historicky prvnímu postupu Ústí do extraligy zase tak velký počet. Nejméně prodaných sezónních vstupenek mají z této šestice v Litvínově a to pouhých 1250. Zajímavé je v tomto porovnání Litvínova a Ústí, jak letos tak i loni, kdy Ústí hrálo o soutěž níž, se podařilo Ústí prodat více permanentek. A to i přesto, že Ústí má všechny druhy permanentek dražší než Litvínov. Pokud Ústí letos zachrání svou účast v nejvyšší soutěži, bude jistě zajímavé zjistit počty prodaných permanentek na další sezónu a porovnat je s Litvínovem, který letos vybojoval účast v play off a je tak předpoklad zvýšeného prodeje permanentek na další sezónu.

Graf č. 4: Počty prodaných permanentek v sezóně 2006-2007 a 2007-2008



Velmi zásadní je v celém dotazníku desátá otázka. V ní bylo dotazováno kolik procent z celkových příjmů tvoří pro klub příjmy ze vstupného. Tato otázka mimo jiné ukazuje, jak moc je klub závislý na penězích přímo od diváků. Velmi překvapující byla odpověď marketingového manažera Pardubic, že u nich příjmy ze vstupného tvoří celou čtvrtinu všech příjmů klubu. Je sice pravda, že jak již bylo zmiňováno na jiných místech, Pardubice jsou u nás v návštěvnosti jasně v čele a i v evropském kontextu jsou na tom v tomto ohledu velmi dobře, ale přesto bylo toto velmi překvapivé. Vysvětlit se to dá tím, že Pardubice mají kromě velké návštěvnosti i poměrně drahé vstupenky a permanentky. Druhé nejvyšší číslo vykázala v tomto ohledu Plzeň. Patnáct procent je také hodně, ale zde musíme brát tak ohled na to, že v Plzni mají přeci jen skromnější rozpočet než v Pardubicích nebo na Spartě a v Liberci. Přesto je patnáct procent velmi dobré číslo. Sparta, o které se letos říkalo, že má nejvyšší rozpočet v lize, má asi deseti až dvanácti procentní podíl příjmů z vstupného na celkových příjmech. Deset procent udávají také Liberec a Litvínov. Zde musíme jasně říci, že sice oba kluby mají stejné relativní hodnoty v tomto ohledu, ale ty absolutní budou od sebe asi dost vzdálené a to hlavně díky velkým rozdílům mezi rozpočty těchto klubů. Ústí udává osm procent, což není moc a ukazuje to na velký podíl jiných příjmů klubu, pravděpodobně zejména příjmů od sponzorů.

Dalším příjmem, o který se dotazník zajímal, byl příjem z klubových suvenýrů. Jak v hokeji tak ve fotbale mají naše kluby v této oblasti velkou ztrátu oproti západní Evropě a Severní Americe. Přesto kluby často mluví o jejich snaze zvyšovat své příjmy z klubových suvenýrů. Až deseti procentní podíl těchto příjmů na celkových příjmech vykázaly Sparta a Liberec. U obou klubů není tato informace nikterak překvapivá, protože Sparta sídlí v Praze, kde je koupěschopnost obyvatel samozřejmě nejvyšší v zemi, má v tomto ohledu velkou výhodu proti ostatním celkům. Navíc generální manažer Sparty, pan Petr Bříza, se při svém nástupu do funkce v roce 2006 vyslovil, že jedním z jeho cílů bude i to, aby bylo při zápasech Sparty vidět v hledišti co nejvíce replik dresů jako například v NHL. Pro tyto účely byly také v Holešovicích zřízeny hned dvě nové prodejny těchto suvenýrů s hodně širokým sortimentem. O Liberci je známo, že jeho fanshop má dokonce nejvíce položek v celé extralize. Fanoušci si zde mohou koupit téměř na co si vzpomenou s logem klubu či podobiznou místních hráčů. Navíc klubové barvy Liberce a hlavně logo byly zvoleny velmi vhodně. Zástupce Ústí v dotazníku odpověděl, že jejich podíl příjmů na celkových příjmech je pět procent, což je také velmi dobré číslo. Zástupci Plzně a Pardubic odpověděli, že jejich podíl příjmů z prodeje suvenýrů je menší než jedno procento. Je tomu tak proto, že klub poskytl práva na klubová loga firmě Calcio, která pak suvenýry s těmito logy sama prodává. Kluby tak získávají určité příjmy za tato práva, ale zase jim odpadají náklady spojené s prodejem těchto suvenýrů.

Na otázku jaký je podíl příjmů z pronájmu ploch pro občerstvení na celkových příjmech, zástupci Liberce, Pardubic, Ústí a Litvínova odpověděli shodně, že žádný, protože klub není vlastníkem těchto ploch. V Plzni tvoří tento příjem méně než 1% a zástupce Sparty na tuto otázku neodpověděl.

V předposlední otázce byli zástupci klubů dotázáni na jejich názor na průměrnou návštěvnost naší extraligy ve srovnání s ostatními evropskými ligami. Z Pardubic přišla stručná odpověď, že stále je co zlepšovat. V Liberci zastávají názor, že je na vynikající úrovni a pokud se v budoucnu postaví nové arény, tak jak se to povedlo Liberci nebo kluby zrekonstruují stávající, bude se návštěvnost ještě zlepšovat. Litvínovský zástupce je také celkem optimistický a poukazuje na srovnání s návštěvností ve fotbale u nás. V Ústí poukazují na fakt, že naši nejlepší hráči hrají téměř všichni v zahraničí. Přesto je podle jejich názoru naše liga poměrně dobře navštěvovaná, což je způsobeno také v poslední době zlepšující se péčí o diváka ve většině klubů. Také oni považují za důležité v této oblasti dostavbu nových arén. Zástupce Plzně pak považuje návštěvnost extraligy za přiměřenou

kvalitě předváděného hokeje, ceně lístků a koupěschopnosti obyvatel. Vesměs se dá názor dotazovaných shrnout tak, že panuje jistá spokojenost, ale rozhodně ne uspokojení. Všichni si jsou vědomi, že návštěvnost se dá prostřednictvím různých nástrojů zvyšovat i v budoucnu.

Poslední otázka se vztahuje k vyrovnanosti extraligy, které v této práci je věnována celá jedna kapitola v praktické části. Proto na tomto místě nebude již popisováno jak se změnil hrací systém extraligy, pouze zde budou presentovány zjištěné názory, jaké mají zástupci klubů na tuto změnu ve vztahu návštěvnosti. Dá se říci, že všichni tento krok považují za správný s tím, že některé kluby mají jisté výhrady. Klubům se jednoznačně líbí zavedené předkolo, které zaručuje boj více klubů o play off a zvyšuje tak zájem diváků. O play out se například zástupci Pardubic (které v něm nakonec hráli) a Liberce vyjádřili, že jelikož letos má poslední tým tak velký odstup, že je jasné, kdo bude hrát baráž, tak divácký zájem o tuto soutěž je jen malý. Stejně tak jako jiní však dodávají, že tento systém zabraňuje výprodeji kádru neúspěšnými týmy, když ztratí naději na play off, tak jak se to dělo v minulosti. Zástupce Litvínova se vyjádřil, že atraktivnější pro diváky by bylo, kdyby tato čtyři mužstva hrála společně s vítězem první ligy čtyřkolově přímo o sestup nebo kdyby se s vítězem první ligy utkaly poslední dva týmy play out.

Z dotazování se podařilo získat mnoho cenných informací i názory expertů na některé otázky. Ačkoliv odpovědělo pouze šest klubů ze čtrnácti, přesto jejich shoda v odpovědi ano u první otázky je jedním z argumentů pro potvrzení hypotézy. Také fakt, že až na Plzeň se všem těmto klubům podařilo zvýšit počet prodaných permanentek, hovoří pro potvrzení hypotézy. Také na třináctou otázku, která se ptala na jejich názor na porovnání návštěvnosti extraligy s ostatními evropskými ligami, odpověděli tři zástupci klubů v tom smyslu, že extraliga má podle nich poměrně slušnou návštěvnost. Jen zástupce Pardubic se vyjádřil, že stále je co zlepšovat. Podle těchto klíčových otázek dotazníku lze tedy argumentovat pro potvrzení hypotézy.

4.8 Zhodnocení péče o diváka jednotlivých klubů

Na tomto místě budou extraligové kluby hodnoceny podle jejich systému péče o diváka. Jak již bylo vidět v teoretické i praktické části, péče o diváka se dá rozdělit podle jednotlivých P marketingového mixu. Právě jednotlivé nástroje, které již byly popsány výše, u jednotlivých složek marketingového mixu zde poslouží jako kritéria, podle kterých budou kluby rozdělovány na různé úrovně péče o diváka.

Toto rozdělení jsem se rozhodl provést jednou z metod vícekritériálního rozhodování, metodou přímého stanovení dílčích ohodnocení³⁴. „Tato metoda vychází z toho, že dílčí ohodnocení variant vzhledem k jednotlivým kritériím určuje přímo hodnotitel (expert nebo rozhodovatel), a to zpravidla přiřazením bodů ze zvolené bodové stupnice.“³⁵ Sám sebe jsem postavil do role rozhodovatele a podle všech informací, které jsem shromáždil pro účely této práce, jsem přiřazoval klubům body u jednotlivých kritérií. Tyto body jsem pak sečetl a podle jejich součtu jsem kluby zařazoval do tří skupin. Používal jsem sedmibodovou stupnici, kde nejméně je nula bodů a nejvíce sedm. Kritéria jsem nijak nevážil, sice jsem o tom uvažoval, ale nakonec jsem podlehl názoru, že všechna P v marketingovém mixu jsou stejně důležitá.

Výsledky aplikace této metody rozhodování na systémy péče o diváky v klubech extraligy jsou znázorněny v tabulce č. 9. Nejhorší skupina podle péče o diváky má pět členů, jejichž součty bodů se pohybují od 12 do 14 bodů. Nejméně bodů získalo Kladno. Ve všech kritériích dostalo jen tři body. U prvního kritéria, tedy zápasu, je tomu tak proto, že na zápasech Kladna má divák jen velmi málo šancí se bavit ve chvílích, kdy se hokej zrovna nehraje. Přestávkové zabavení diváků obsahuje vždy jen vystoupení mladých krasobruslařů a soutěž ve střelbě na bránu. Kostka na kladenském zimním stadionu je velmi stará a ukazuje divákům jen stav a čas. Její tři barvy ještě dokážou promítnout jakýsi klip z Nagana, ale divák musí mít opravdu hodně dobrou představivost, aby pochopil, oč jde. U vstupného dostalo Kladno tři body hlavně za poměrně levné vstupné i permanentky. I když u permanentek s výhradou, že na stání na ní divák ušetří jen 60 korun, než kdyby chodil celou sezónu na jednotlivé lístky. Další body již klub nedostal, jelikož Kladno nemá vůbec žádný systém slev pro různé skupiny diváků. U kritéria Place, tedy zejména stadionu získalo Kladno tři body za dostatečnou kapacitu stadionu, i když s výhradou, že je zde jen 1600 míst k sezení oproti 7000 k stání. Další body již přiděleny nebyly zejména pro horší kvalitu prostředí, špatný výhled z některých míst k sezení a absenci parkovacích ploch v blízkosti stadionu. U posledního hodnoceného kritéria marketingové komunikace jsem ohodnotil Kladno také třemi body, zejména za jeho webové stránky, které se zdají docela dobře zpracované a přehledné. Dále pak za způsob oznamování o konání dalších utkání. To dělá kladenský klub zejména prostřednictvím billboardů a reklamy v rádiích. Naopak mi zde chybí větší snaha v oblasti PR a aspoň náznak podpory prodeje.

V této skupině jsou pak čtyři kluby s bodovým součtem 14 bodů. Jsou to Znojmo, Karlovy Vary, Litvínov a Třinec. Z těchto klubů u prvního kritéria získaly jen tři body

³⁴ FOTR, J.: *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha : Ekopress, 2006

³⁵ FOTR, J.: *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha : Ekopress, 2006, strana 198

Litvínov a Třinec, ostatní pak dostaly čtyři body. Je tomu tak proto, že tyto kluby se na rozdíl od Litvínova a Třince snaží diváka zabavit něčím jiným než jen soutěží ve střelbě na branku o přestávce. V případě Znojma čtyři body byly přiděleny za kvalitní kostku nad ledem. U vstupného získaly po třech bodech Karlovy Vary a Znojmo a čtyři body Třinec a Litvínov. Bod navíc byl přidělen Třinci za zvýhodnění důchodců a Litvínovu za nejlevnější vstupné z této čtveřice, jinak podobně jako u Kladna mi u těchto klubů schází systém slev. I u stadionů dostaly Karlovy Vary a Znojmo tři body, zatímco Litvínov a Třinec čtyři. Litvínov dostal bod navíc zejména za kapacitu 7000 diváků a Třinec za to, že má 4000 míst k sezení. Jinak žádný ze stadionů není pro diváka zrovna příjemný. U Karlových Varů toto vyřeší nová aréna, která se již staví. U posledního kritéria marketingové komunikace se obě dvojice vyměnily, Třinec a Litvínov získaly pouze tři body a Vary se Znojem čtyři. Hlavní roli zde hrála lepší komunikace s diváky, lepší web a celkové PR.

Prostřední skupina obsahuje čtyři kluby, od sedmnáctibodového Zlína po devatenácti bodovou Plzeň. Všechny týmy byly hodnoceny čtyřmi body u prvního kritéria – zápasu. Podobně jako kluby v nejhorší skupině se zaměřují jen na zábavu o přestávkách v podobě soutěže ve střelbě na bránu, vystoupení mladých krasobruslařů či zápasu nejmenších hokejistů. Tyto celky ještě přidávají efektní nástupy na led či kvalitní TV kostky, ale proti klubům z nejlepší skupiny mají v tomto ještě co dohánět. Kromě Zlína zbylé tři kluby v této skupině získaly pět bodů za systém vstupného. Vítkovice dostaly pět bodů za jedno z nejlevnějších vstupných v extralize a za to, že diváci mají na výběry zda si koupí permanentky včetně play off nebo bez něj. Plzeň má vstupné asi tak průměrně drahé, ale permanentky má levnější než většina extraligy. Pět bodů jsem dal Plzni za zavedení rodinných a dětských permanentních vstupenek do speciálního rodinného sektoru. Považuji toto za první krok k propracovanějšímu systému slev či balíčků vstupenek. Ústí dostalo pět bodů za vstupné lehce pod průměrem, rodinné vstupné, slevy pro studenty a důchodce, za vstup zdarma pro děti a držitele průkazu ZTP. Ústí také umožňuje prostřednictvím systému Ticketstream koupit vstupenku přes internet. Zlín získal jen čtyři body za poměrně drahé vstupné, naopak kladně hodnotím výrazné slevy pro studenty a volný vstup pro vozíčkáře a jejich doprovod. U třetího kritéria, tedy stadionů, dostalo Ústí čtyři body a ostatní z této skupiny pět bodů. Všechny týmy mají poměrně hodně míst k sezení, i když nejvíce jich mají ve Vítkovicích, kde je celá kapacita arény 9568 diváků určena k sezení. Na stadionech těchto klubů se zázemí pro diváky výrazně zlepšilo. V Plzni a Vítkovicích byly jejich arény zrekonstruovány pro pořádání mezinárodních akcí. Také Ústí a Zlín mají částečně zrekonstruované své stadiony. U kritéria promotion dostaly čtyři body Zlín a Vítkovice a pět

bodů Ústí a Plzeň. U Vítkovic je sice určitá snaha o podporu prodeje, majitelé permanentek si na předem určené zápasy mohou zdarma vzít s sebou doprovod, ale v porovnání s nejlepšími kluby v tomto ohledu v extralize ještě značně zaostávají. Podobně je na tom Zlín. O něco dále jsou v tomto ohledu v Ústí a Plzni, i když každý jde trochu jinou cestou. V Plzni se zaměřují silně na komunikaci s diváky a používají k tomu celou řadu komunikačních nástrojů. Například billboardy, rádia, tisk a potisknuté tramvaje a svítící cedule. Web plzeňského klubu je kvalitně zpracovaný a také velmi navštěvovaný. K vyššímu bodovému zisku chybí Plzni u tohoto kritéria zejména zapojení podpory prodeje a nasazení diváckých akcí, které mohly vzbudit i mediální zájem. Nováček z Ústí zase vsadil na divácké akce. O svých zápasech se snaží informovat pomocí různých komunikačních nástrojů, používá například regionální televizi. Jako podporu prodeje využívá ve spolupráci s partnery soutěže o hodnotné ceny.

Do první skupiny byly podle součtu získaných bodů u jednotlivých kritérii zařazeny Sparta, Liberec, České Budějovice, Pardubice a Slavie. U prvního kritéria produktu získaly nejvyšší možný počet bodů Liberec a Sparta. Oba kluby se opravdu velmi snaží o to, aby se divák ani chvíli nenudil. Většinu nástrojů, které pro toto používají jsem již popsal v kapitole Product – zápas. Jejich velkou konkurenční výhodou v tomto ohledu je zejména nápad a realizace dětského koutku. České Budějovice, Slavie a Pardubice dostaly v tomto kritériu 6 bodů. Slavie sice letos v tomto udělala opravdu velký pokrok, ale přesto ještě v tomto za Spartou a Libercem zaostává. České Budějovice využívají pro zlepšení atmosféry služeb například skupiny několika trumpetistů z Vimperku, kteří působí jako velmi příjemné zpestření ve srovnání s bubeníky fanklubů ostatních klubů. Pardubice se již delší čas snaží nabídnout divákům i jinou zábavu než jen hokej, například jak již bylo napsáno výše, prvním kdo nechal odklízet sněh z brankoviště o komerčních přestávkách spoře oděným dívkám, byly Pardubice. I v druhém kritériu se jeví nejlepší Sparta, která obdržela opět plných 7 bodů, ostatní týmy této skupiny dostaly 5 bodů. Sparta je nejlepší, protože má z těchto klubů rozhodně nejlevnější vstupné. Hlavně sezónní vstupenky, které navíc ještě oproti ostatním klubům kromě Budějovic platí i na play off, jsou velmi levné. Sparta také umožňuje vstup zdarma dětem do 145 cm, držitelům průkazu ZTP a slevu důchodcům a studentům. Dále Sparta zahrnuje do svého systému vstupného spartánské balíčky, které byly již popsány v kapitole Price – vstupné a výrazné slevy při nakoupení více permanentních vstupenek. České Budějovice mají vstupné nejdražší z celé extraligy, což ovšem v jejich situaci kdy měly na svých domácích utkáních Budvar Arénu zaplněnou v průměru z 87 %, není rozhodně na škodu. Kladně je hodnoceno, že děti do 6 let a 130 cm mají vstup bez nároku na místo zdarma stejně tak, že klub zdarma pouští na utkání vozíčkáře až do naplnění kapacity dvaceti míst pro

ně určených. Pardubice mají také docela drahé vstupné, ale v tomto ohledu platí to samé, co jsem napsal o Budějovicích a co platí také o Liberci. Podle mého zjištění Pardubice neposkytují žádné slevy na vstupné. Záporně je hodnoceno poměrně drahé vstupné u Slavie, která má při tom jen 33% průměrné naplnění kapacity arény. Naopak jednoznačně kladně hodnotím letošní zřízení rodinného vstupného, díky němuž si diváci mohou koupit lístky pro celou rodinu s výraznou slevou. Slavie poskytuje také slevu pro děti, držitele ZTP a důchodce. Liberec poskytuje slevy studentům a důchodcům, vozíčkáři mají pak vstup zdarma. Dále nabízí také systém rodinných dvou zápasů v různých kombinacích od 1+1 po 2+3. Podle kritéria stadionů je nejlepší Slavie, která hraje své utkání v O2 Aréně. Tato moderní aréna byla postavena pro mistrovství světa v Praze v roce 2004 a má kapacitu téměř 17000 diváků. Slavii jsem proto dal u tohoto kritéria 7 bodů, i když s malou výhradou. Tou výhradou je špatná možnost parkování kolem arény kromě placeného stání před O2 Arénou, které ovšem stojí 250 korun. Šest bodů dostaly Liberec, České Budějovice a Pardubice. V případě Liberce jsem uvažoval i o sedmi bodech, ale přeci jen nižší kapacita oproti O2 Aréně mě přiklonila k šesti bodům. Také českobudějovická Budvar Aréna, která v minulosti prošla velmi povedenou kompletní rekonstrukcí, má poměrně nízkou kapacitu, pouze 6421 diváků. Jsem přesvědčen o tom, že kdyby Budějovice měly letos arénu s kapacitou kolem deseti tisíc diváků, jejich průměr návštěvnosti by se zvedl minimálně o tisíc diváků. Pardubice dostaly v tomto ohledu šest bodů za velmi povedeně zrekonstruovanou ČEZ Arénu, která má kapacitu již přes deset tisíc diváků. Nejméně bodů z této skupiny získala u tohoto kritéria Sparta. Její aréna sice prochází rekonstrukcí po částech, ale je již teď jasné, že tato hala ani po skončení všech rekonstrukcí nemůže kvalitativně konkurovat nově postaveným arénám. Výhodou oproti ostatním arénám s výjimkou O2 Arény je její kapacita, která je bez VIP téměř 13000 diváků. Naopak nevýhodné je, že z některých míst je poměrně dost ztížený výhled zejména kvůli nosným sloupům. Další nevýhodou je špatná možnost dopravy a parkování. Holešovice jsou totiž známé častými dopravními zácpami a navíc tato městská část zavedla parkovací zóny pouze pro místní obyvatele a s velmi malým množstvím placených stání. Diváci, kteří přijedou na utkání automobilem, tak mají pouze možnost parkovat pouze přímo u arény, kde je parkování pro diváky sice o poznání levnější než u Sazky, ale je těžké se na něj před zápasem díky velkému provozu dostat. Naopak spojení MHD je celkem kvalitní, pět minut pěšky je stanice metra a vlakové nádraží a přímo před arénou jezdí tramvaj. U kritéria Promotion získaly plný počet bodů pouze Sparta a Liberec, které jsou v tomto viditelně před ostatními. Tak jako mnohé jiné kluby využívají kluby z této skupiny mnoha různých nástrojů pro komunikaci s diváky. Naprostou většinu jsem jich již popsal v části Promotion –

marketingová komunikace. Sparta se od ostatních liší zejména zacílením na více segmentů, tedy zejména na ženy, rodiny s dětmi a studenty, čemuž přizpůsobuje ceny vstupného, zápasové akce i své komunikační nástroje. Nad ostatními vyniká i v oblasti PR, zejména dobrou prací s médii a velmi kvalitním webem, který jak již jsem napsal výše, obsahuje i speciálně vyrobené krátké videoklipy tzv. RedS TV. Liberec v mnoha ohledech v tomto stíhá Spartu, ale stále mu trochu něco málo chybí. Ostatním klubům v této skupině toho do pojetí Sparty chybí přeci jen více. Slavie udělala i díky angažování nového marketingového ředitele letos velký pokrok, ale přesto u ní v této oblasti vidím jisté rezervy, podobně je tomu i u Budějovic a Pardubic.

K tomuto hodnocení je ještě nutno poznamenat, že kluby zařazené do nejhorší skupiny by měly na tomto v budoucnu pracovat, jestli chtějí mít lépe zaplněné haly a tím také větší příjmy ze vstupného. V budoucnu konkurence volnočasových aktivit ještě poroste a kluby, které spoléhají pouze na předváděnou hru a nenabídnou diváků něco navíc, budou mít s návštěvností pravděpodobně problémy. Po dostavbě nové arény se posunou výše Karlovy Vary a pokud dojde k pravděpodobnému přestěhování Znojma do Olomouce či Brna, můžeme i u něj čekat postup vzhůru v těchto ohledech. Týmy v druhé skupině již viditelně o své diváky pečují, ale v každém kritériu jim něco oproti nejlepším chybí. Pro postup výše v této oblasti by měly zavést komplexní systém péče o diváky, který by jim potom mohl nést ovoce v podobě nárůstu návštěvnosti. Přesto je zřejmé, že již tato druhá skupina potvrzuje trend většího zájmu o péči o diváky ze strany klubů a postupné zlepšování systémů této péče. Kluby z první skupiny mají každý svůj specifický problém, který potřebují vyřešit ke svému zlepšení. V případě Sparty je jím její aréna, která je již zastaralá a ani rekonstrukce jí nikdy nedostane na úroveň moderních nových arén. Slavie má zase problém s ticketingem, jelikož vlastník O2 Arény společnost Sazka (vlastní jí přes společnost Bestsports) prodává lístky na utkání přes vlastní prodejní terminál, což Slavii velmi ztěžuje kontrolu nad cenami vstupenek. Při porovnání pořadí tohoto hodnocení v tabulce č. 10 a průměrné návštěvnosti klubů v této sezóně zjistíme, že se pořadí klubů příliš neliší snad kromě Litvínova, který jsem zařadil do nejhorší skupiny a v návštěvnosti se pohyboval uprostřed tabulky.

Na závěr této části ještě konstatuji, že toto hodnocení je subjektivní, a že jsem jej učinil na základě vlastních zkušeností a všech informací, které se mi podařilo shromáždit. Přesto je zřejmé, že toto hodnocení je dalším argumentem potvrzujícím hypotézu. Kdyby totiž toto hodnocení bylo provedeno o několik let dříve, byla by většina klubů extraligy v nejhorší skupině a jen několik v té prostřední, v nejlepší skupině by pak nebyl pravděpodobně žádný

klub. To jasně dokazuje, že extraliga v tomto ohledu udělala velký krok kupředu, a že si dnes většina klubů uvědomuje nutnost fungování kvalitního systému péče o diváka.

Tabulka č. 10: Výsledky aplikace metody přímého stanovení dílčích ohodnocení na systémy péče o diváky v klubech ELH

Klub	Produkt	Price	Place	Promotion	Celkem
Sparta	7	7	5	7	26
Liberec	7	5	6	7	25
Slavie	6	5	7	6	24
České Budějovice	6	5	6	6	23
Pardubice	6	5	6	6	23
Plzeň	4	5	5	5	19
Ústí nad Labem	4	5	4	5	18
Vítkovice	4	5	5	4	18
Zlín	4	4	5	4	17
Třinec	3	4	4	3	14
Litvínov	3	4	4	3	14
Karlovy Vary	4	3	3	4	14
Znojmo	4	3	3	4	14
Kladno	3	3	3	3	12

5 Diskuze

Na tomto místě je vhodné shrnout a poměřit některé argumenty, které již byly popsány výše. Péče o diváka, jak vyplývá z některých částí této práce, není rozhodujícím faktorem návštěvnosti konkrétního utkání, na ní mnohem více působí atraktivita soupeře, význam utkání a aktuální forma. Tyto tři faktory nemůžeme systémem péče o diváka přímo ovlivnit, můžeme je pouze některými nástroji stimulovat. Systém péče o diváka se projevuje více dlouhodobě a jeho vliv na návštěvnosti se liší podle daného prostředí. Z rozhovoru se zástupcem plzeňského klubu vyplývá, že jejich diváci chodí na zápasy zejména podle toho, zda se mužstvu daří. V kapitole Vztah aktuální výkonnosti a návštěvnosti bylo na třech případech ukázáno, jak se po sérii špatných výsledků týmu změní jeho návštěvnost. U libereckého klubu se ani po osmi prohraných zápasech neprojevil úbytek diváků, naopak u Karlových Varů se projevil již po třech nepodařených zápasech. Také u Třince se potvrdilo, že výkonnost má vliv na zájem diváků. Domnívám se, že v Liberci nenastal tento úbytek diváků právě pro jeho kvalitní systém péče o diváka a částečně i proto, že Liberec letos prodal skoro čtyři tisíce permanentek, což ovšem se systémem péče o diváka úzce souvisí. Zatímco u Třince a Karlových Varů, které jsou oba v podle mého hodnocení péče o diváky v té nejhůře

hodnocené skupině, přišlo diváků o poznání méně. Dá se tedy konstatovat, že u týmů s dobrým systémem péče o diváka je divácký zájem stabilní i v době výsledkové krize mužstva a naopak.

Co se týče atraktivity soupeře, tak z čísel návštěvnosti klubů na hřištích soupeřů (viz tabulka č. 9) vyplývá, že jasně nejnavštěvovanější na soupeřových hřištích je Sparta, která přesahuje průměr dokonce o čtrnáct set diváků. Druhá je v tomto ohledu Slavia, ta převyšuje průměr o téměř devět set diváků. Ještě mírně přesahují průměr Pardubice, ale ostatní týmy jsou již všichni pod ním. Domnívám se toto postavení je způsobeno určitou averzí vůči Praze, tím, že Sparta i Slavia mají velké rozpočty a tím i kvalitní kádry, u Sparty dvěma mistrovskými tituly v minulých dvou letech a u obou jejich vzájemnými zápasy, na které přišlo pokaždé více než deset tisíc diváků, což se do průměrné návštěvnosti také silně započítalo.

Významným problémem je také měření úspěšnosti systémů péče o diváky. Již výše byl zmiňován problém, co je lepším měřítkem kvality péče o diváky u jednotlivých klubů, zda je to průměrná návštěvnost či relativní návštěvnost, což je pojem, který má vyjadřovat průměrnou návštěvnost dělenou kapacitou stadionu. Oboje má své zápory i klady. Pro kluby s relativně malými stadiony je průměrná návštěvnost neefektivním měřítkem, protože i když se klubu daří často vyprodávat stadion a držet relativní návštěvnost blízko devadesáti procent kapacity, jako to letos dokázaly České Budějovice, podle průměrné návštěvnosti může být hodnocen jako jen průměrně úspěšný nebo dokonce neúspěšný. Naopak kluby, které disponují stadiony s velkou kapacitou, a které se drží v čele průměrné návštěvnosti, mohou být podle relativní návštěvnosti hodnoceny jako neúspěšné, protože jejich průměrné naplnění kapacity stadionu je nízké. Proto se domnívám, že ani jeden z ukazatelů není úplně nejlepším měřítkem pro tento problém. Nejlepší je používat oba a přihlížet k specifickým podmínkám konkrétních klubů. Například Sparta má sice kapacitu své arény těsně pod 13000 diváků (bez VIP), ale pokud nejde o derby či finále, jsou některá místa kvůli silně zhoršenému výhledu prakticky neprodejná.

Dalším problémem je měření počtu diváků. Jak již bylo řečeno, kluby používající elektronické systémy pro počítání diváků jsou znevýhodněny proti ostatním klubům, které prostě spočítají prodané vstupenky a přičtou k nim všechny prodané permanentky. Z tohoto pohledu je zajímavé, že i přesto se kluby s elektronickými systémy drží v popředí tabulky návštěvnosti. Vysvětluji si to tím, že tyto elektronické systémy používají právě kluby s kvalitní péčí o diváka, aby měly přesná čísla pro další analýzu své práce.

Diskutovat lze také o systému vstupného. Obecně se tvrdí, že mít drahé vstupné není pro kluby příliš rozumné, ale také zde záleží na okolnostech. Kluby, kde je o hokej velký zájem, které tak mají velkou relativní návštěvnost, mohou vstupné na své zápasy zvyšovat až na určitou únosnou mez. Musí však mít vždy na paměti, že týmu se může přestat dařit, a že tedy může opadnout i zájem o jeho zápasy. Proto je velmi důležité pro každý klub prodat co nejvíce permanentních vstupenek, které znamenají pro kluby okamžité peníze, které jim mohou pomoci při řízení svého peněžního toku.

Velmi zásadním sporem pro péči o diváka je, zda diváci opravdu vyžadují jinou zábavu než pouze hokej. Podle některých diváci jdou na stadion proto, aby viděli zápas a kromě občerstvení o přestávce je nezajímá žádný další doprovodný program. Proti těmto argumentům musím namítnout, že sice skutečně existuje určitá část diváků, které zajímá pouze hokej a nevyžadují nebo dokonce se jim nelíbí žádné další akce kolem zápasu, ale to je jen jeden segment, na který se kluby zaměřují. A ačkoliv se zaměřením na tento jeden segment mají některé kluby průměrnou či dokonce nadprůměrnou návštěvnost, v budoucnu se jim toto zaměření začne nevyplácet. Je sice otázkou jak dlouho to bude trvat, já osobně odhaduji, že nejdéle bude možné tento trend držet v menších zejména průmyslových městech jako například Třinec, Kladno či Litvínov. V ostatních městech bude stále běžnější snažit se na hokejové zápasy dostat také ženy a rodiny s dětmi. Tyto segmenty pak budou vyžadovat i co nejvíce zábavy kolem hokejového zápasu, systémy vstupenek, který je bude zvyhodňovat, stadiony s velkým podílem míst k sezení a kvalitním a čistým zázemím a také na ně zacílenou marketingovou komunikaci.

Tento odstavec stručně popíše postavení ELH mezi ostatními ligami v Evropě. Jak již bylo napsáno výše, nejnavštěvovanější domácí klub Pardubice se v celoevropském pořadí průměrné návštěvnosti hokejových klubů posunul z desátého na deváté místo. Z českých klubů žebříček obsahoval už jen Spartu na dvacátém druhém místě. Pořadí vedl švýcarský Bern s neuvěřitelným průměrem téměř šestnáct tisíc diváků, po něm následovalo mnoho německých a švédských klubů, v pětadvacetičlenném žebříčku je také pět klubů z ruské superligy a tři z finské SM-ligy. Těsně před Spartou se umístil jediný slovenský zástupce Košice. Vzhledem k počtu obyvatel můžeme tvrdit, že ve srovnání se Švédskem máme v návštěvnosti ještě co dohánět, ale musíme si také uvědomit rozdílnou kvalitu obou soutěží. Zatímco naši nejlepší hráči hrají v NHL a také v ostatních evropských soutěžích, švédští hráči hrají také v NHL, ale snad kromě několika výjimek hrajících ve Švýcarsku, nehrají v jiných evropských ligách. V naší extralize jsou kromě Slováků cizinci spíše výjimkou, zatímco ve

Švédsku hraje mnoho kvalitních hokejistů z jiných zemí. Toto je samozřejmě způsobeno rozdílnými finančními podmínkami švédských a českých klubů. Velký rozdíl je také v odchodech mladých talentů, zatímco švédští diváci mohou sledovat růst budoucích hvězd v domácích soutěžích až do jejich úplného dospění, čeští mladíci odcházejí již v šestnácti letech do juniorských zámořských soutěží. Tento problém bude muset český hokej řešit nejen kvůli kvalitě extraligy, ale zejména kvůli budoucnosti národního mužstva. O naléhavosti řešení tohoto problému svědčí například fakt, že vloni reprezentační výběr do osmnácti let dokonce sestoupil z elitní skupiny mistrovství světa.

Prvním silným argumentem potvrzujícím hypotézu je nárůst návštěvnosti v posledních pěti letech. Tento argument trochu zpochybňuje fakt, že časová řada je pouze devítiletá. Navíc rok 2004-2005 nelze brát jako důkaz zvýšení návštěvnosti z důvodu lepší péče o diváka, kvůli nestandardním podmínkám v extralize, které způsobila výlučka v NHL. Přesto poslední tři roky byl vždy zaznamenán nárůst návštěvnosti již za standardních podmínek. Právě tento nárůst potvrzuje výše stanovenou hypotézu.

Druhý úkol ukázal, jak se mění vyrovnanost soutěže. Ačkoliv existuje předpoklad, že čím je extraliga vyrovnanější, tím víc diváků jí navštíví, pomocí analýzy časových řad návštěvnosti a vyrovnanosti se nepodařilo prokázat tuto závislost. Letošní silné zvýšení návštěvnosti a malé zhoršení vyrovnanosti ligy tak ukazují, že efekt zhoršení vyrovnanosti byl převážen jinými faktory, jedním z nich bylo i zlepšení péče o diváka.

Velmi významným argumentem pro potvrzení hypotézy byla aplikace marketingového mixu na hokejové kluby, která ukazovala jaké nástroje jednotlivých složek mixu kluby využívají. V těchto jednotlivých podkapitolách byly popsány nástroje, které kluby začaly v posledních letech využívat v systémech péče o diváky. U všech složek marketingového mixu je vidět velký posun, některé kluby rozšířily spektrum svých nástrojů pro pobavení diváků, některé zavedly propracované systémy vstupného, většina klubů zrekonstruovala stadion. Dva kluby hrají v nově postavených moderních arénách. Většina klubů udělala také velký posun v marketingové komunikaci.

Výsledky dotazování klubů je také argument pro potvrzení hypotézy. Všem dotazovaným klubům vzrostl počet prodaných permanentek, všichni zástupci klubů jsou podle odpovědí spokojeni s letošní návštěvností a většina zástupců vnímá návštěvnost extraligy jako slušnou v porovnání s ostatními evropskými ligami. Tento argument mírně snižuje fakt, že v dotazování odpovědělo jen šest klubů z čtrnácti.

Hodnocení klubů podle jejich péče o diváka také potvrzuje hypotézu. Většinu hodnocených kritérií vylepšily kluby teprve v posledních letech, proto kdyby bylo hodnocení provedeno o několik let dříve, většina klubů by byla v nejhorší skupině a jen některé v té prostřední.

6 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat prostředí extraligy ledního hokeje v oblasti péče o diváky. Pro splnění tohoto cíle bylo stanoveno několik dílčích úkolů. Úkol teoretické části byl stanoven, najít a stručně popsat teorie, které se vztahují k tématu péče o diváka. Tento úkol byl splněn. Nejprve byl popsán marketingový mix podle Kotlera, který se pak také podařilo modifikovat pro sportovní kluby. Dále byla popsána teorie finančních systémů, která byla pak také aplikována na prostředí sportovních klubů. Další část byla věnována teorii competitive balance, zkoumající vliv sportovní vyrovnanosti lig na návštěvnosti těchto lig. Na konci teoretické části byla popsána teorie poptávky podle běžně používaného neoklasického přístupu a zejména pak faktory působící ve sportovním prostředí, které znemožňují důslednou aplikaci této teorie.

Hlavní cíl této práce, tedy analyzovat prostředí extraligy ledního hokeje v oblasti péče o diváky byl splněn. Dílčí úkoly stanovené pro splnění cíle pro praktickou část byly: analyzovat návštěvnost ELH, analyzovat vyrovnanost ELH, aplikovat marketingový mix na hokejové kluby, provést dotazování zástupců jednotlivých klubů a provést hodnocení klubů ELH podle péče o diváka. Dále byla stanovena hypotéza, že kvalita péče o diváka v extralize ledního hokeje v posledních letech roste. Každý z těchto úkolů byl splněn. Splněním těchto úkolů se také podařilo najít argumenty pro prokázání stanovené hypotézy. Významné argumenty jsou zejména tyto: návštěvnost v extralize v posledních třech letech soustavně roste, letos dosáhla dokonce 4784 diváků na zápas, kluby v posledních letech začaly využívat mnoho nástrojů složek marketingového mixu, zástupci klubů jsou s návštěvností v poslední sezóně spokojeni a to i v porovnání s ostatními evropskými ligami, navíc všem respondentům narostl oproti loňsku počet prodaných permanentek, v hodnocení klubů se projevilo zlepšení v péči o diváka v posledních letech.

To, že byla prokázána hypotéza je podle mě také dokladem toho, že kluby si uvědomují vliv jejich návštěvnosti na jejich příjmy. Ač přímo ze vstupného získají kluby jen 8% až 25% svých celkových příjmů, většinu zbývajících příjmů získávají kluby od sponzorů. Právě sponzoři v posledních letech mnohem více racionálně zvažují své rozhodnutí sponzorovat daný klub. Oproti dřívějším dobám, kdy firmy sponzorovaly kluby často jen na základě přízně svých manažerů, dnes patří mezi rozhodující kritéria průměrná návštěvnost a mediální úspěšnost klubu. Jednoduše řečeno sponzoři chtějí, aby jejich reklamu vidělo co nejvíce lidí, a to jak na stadionu, tak v médiích.

Na úplným závěr chci dodat, že cíl a všechny dílčí úkoly, které jsem si v úvodu zadal, byly splněny. Domnívám se, že tato práce může přispět k vzniku dalších vědeckých prací na tato nebo příbuzná témata. Extralize ledního hokeje přeji do budoucna, aby se jí stále lépe dařilo lákat lidi na hokej a hlavně bavit je nejen hokejem.

7 Zdroje:

7.1 Literatura

- [1] ANDREFF, W., SZYMANSKI, S.: *Handbook on the economics of sport*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. ISBN 1-84376-608-6.
- [2] BARTONÍČEK, P.: *Marketing sportovního klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2005.
- [3] FIZEL, J., GUSTAVSON, E., HADLEY, L. : *Sports Economics: Current Research* Westport, Praeger Publisers 1999
- [4] FOTR, J.: *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [5] HOLMAN, R.: *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-681-6.
- [6] NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*. Praha : ISV, 2000. ISBN 80-85866-68-4.
- [7] NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly I*, Praha: Oeconomika 2006. ISBN 80-245-0979-2.
- [8] NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu – vybrané kapitoly II*, Praha: Oeconomika 2006. ISBN 80-245-1144-4.
- [9] KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.
- [10] KOLEKTIV AUTORŮ. : *Základy marketingu*, Praha: Oeconomica 1999. ISBN 80-7079-527-1.
- [11] KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [12] KOTLER, P.: *Marketing Management*, Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [13] KRÁTKÝ, P.: *Ekonomika fotbalového klubu*, (diplomová práce). Praha: VŠE 2006
- [14] LEEDS, M., VON ALLNEN, P.: *The economics of sports*. Boston : Pearson : Addison Wesley, 2005. ISBN 0-321-23774-9.
- [15] MICHIE, J., OUGHTON, C.: *Competitive balance in football: Trends and effects*. FGRC Research Paper Series, 2004, No. 2, Birkbeck, University of London.
- [16] PAŘÍK, M.: *Kvalita a návštěvnost ELH a jejich vzájemný vztah*, (seminární práce). Praha: VŠE 2007.

7.2 Elektronické zdroje

- [1] cs.wikipedia.org
- [2] www.hcbilitygri.cz
- [3] www.hc-kladno.cz
- [4] www.hcorli.cz
- [5] www.hcpce.cz
- [6] www.hcplzen.cz
- [7] www.hc-slavia.cz
- [8] www.hcsparta.cz
- [9] www.hcusti.cz
- [10] www.hc-vitkovice.cz
- [11] www.hcwerk.cz
- [12] www.hokej.cz
- [13] www.hokej.zlin.cz
- [14] www.hokejcb.cz
- [15] www.hokejkv.cz
- [16] www.hokej-litvinov.cz

7.3 Respondenti

- [1] Jan Rachota – Tiskový mluvčí a PR manager - HC Bílí Tygři Liberec
- [2] Marek Chlupatý – marketingový asistent - HC Lasselsberger Plzeň.
- [3] Miroslav Novotný – marketing manager HC Moeller Pardubice
- [4] Přemysl Zeman - Marketing & PR - HC Slovan Ústí nad Labem.
- [5] Roman Vacval - Marketing manager - HC Litvínov
- [6] Tereza Markgráfová - Marketing a produkce - HC Sparta Praha

8 Seznamy

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Vývoj návštěvnosti v ELH
- Tabulka č. 2: Relativní domácí návštěvnost klubů ELH v sezóně 2007-2008
- Tabulka č. 3: Domácí návštěvnost klubů ELH v sezóně 2007-2008
- Tabulka č. 4: Competitive balance ELH
- Tabulka č. 5: Vstupné klubů ELH na sezónu 2007-2008
- Tabulka č. 6: Kapacity stadionů ELH v sezóně 2007-2008
- Tabulka č. 7: Začátky utkání klubů ELH v sezóně 2007-2008
- Tabulka č. 8: Články a fotografie týkající se plzeňského hokeje v novinách a na internetu v sezóně 2006-2007
- Tabulka č. 9: Návštěvnost klubů ELH na hřištích soupeřů v sezóně 2007-2008
- Tabulka č. 10: Výsledky aplikace metody přímého stanovení dílčích ohodnocení na systémy péče o diváky v klubech ELH

Seznam grafů

- Graf č. 1: Vývoj návštěvnosti v ELH
- Graf č. 2: Vývoj CB ELH
- Graf č. 3: Odpovědi na otázku: Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?
- Graf č. 4: Počty prodaných permanentek v sezóně 2006-2007 a 2007-2008

Seznam obrázků

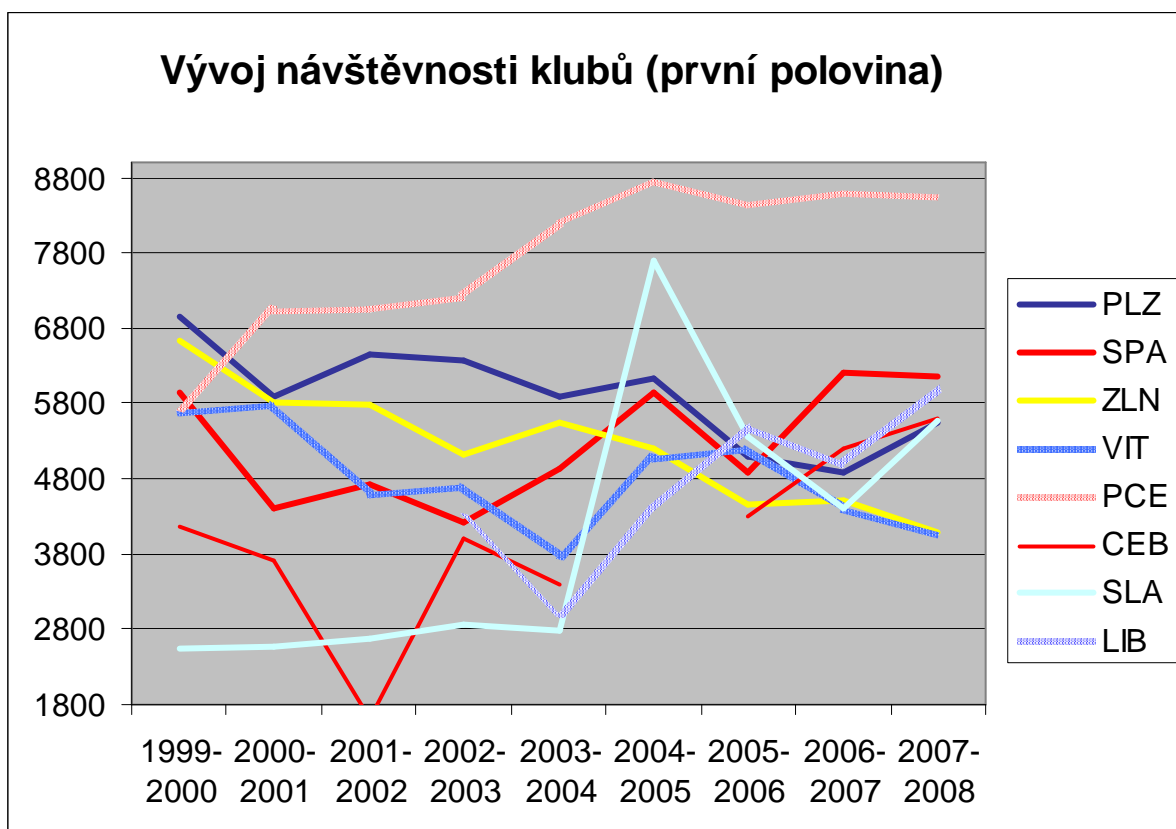
- Obrázek č. 1: Trhy v ekonomických systémech
- Obrázek č. 2: Trhy v ekonomických systémech – sportovní kluby

9 Příloha

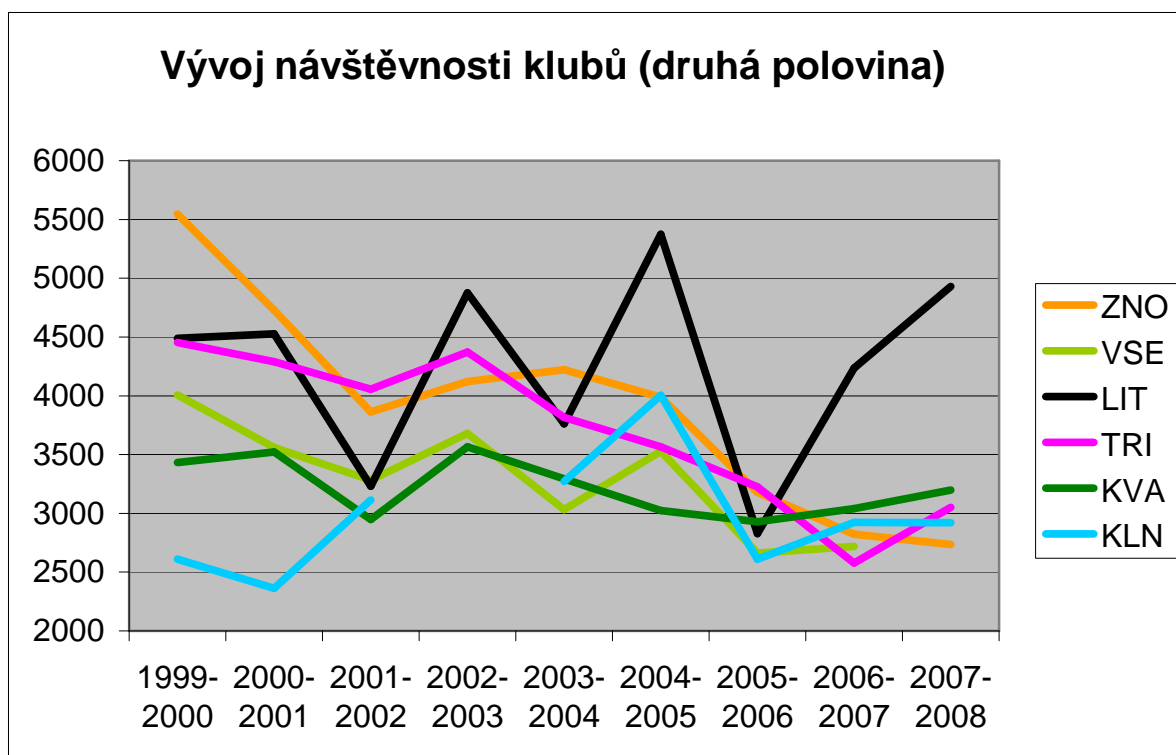
Seznam příloh

- Příloha č. 1: Graf - vývoj návštěvnosti klubů (první polovina)
- Příloha č. 2: Graf – vývoj návštěvnosti klubů (druhá polovina)
- Příloha č. 3: Dotazník – vzor
- Příloha č. 4: Dotazník č.1 HC Slovan Ústí nad Labem
- Příloha č. 5: Dotazník č.2 HC Sparta Praha
- Příloha č. 6: Dotazník č.3 HC Lasselsberger Plzeň
- Příloha č. 7: Dotazník č.4 HC Moeller Pardubice
- Příloha č. 8: Dotazník č.5 HC Livínov
- Příloha č. 9: Dotazník č.6 HC Bílý Tygři Liberec

Příloha č. 1: Graf - vývoj návštěvnosti klubů (první polovina)



Příloha č. 2: Graf – vývoj návštěvnosti klubů (druhá polovina)



Příloha č. 3: Dotazník - vzor

1) Jste spokojeni s Vaší průměrnou návštěvností v posledních sezónách?

.....
.....
.....
.....

2) Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?

(Prosím označte tučným písmem pět nejvýznamnějších)

Aktuální výkonnost	Velikost města (spádové oblasti)	Atraktivita soupeře
Význam utkání	Konkurence jiných volnočasových aktivit	Kvalita stadionu
Cena vstupného	Pravidelné akce pro diváka během utkání	Počasí
Cena občerstvení	Speciální akce vztahující se k danému utkání	Den v týdnu a čas začátku

3) Uved'te prosím konkrétní specifika, která ovlivňují návštěvnost na Vašich domácích utkáních? (zejména ty které nejsou uvedeny v otázce č. 2)

.....
.....
.....
.....

4) Jakou zábavu nabízíte divákům kromě vlastního hokejového utkání?

.....
.....
.....
.....

5) Jaké akce provádíte, abyste zvýšili návštěvnost utkání?

.....
.....
.....
.....

6) Jsou tyto akce spojeny spíše s Vašimi partnery nebo jsou spíše prováděny Vaším klubem?
(Odpověď označte tučným písmem)

Klubem	Partnery	Oběma
--------	----------	-------

7) Jakou funkci má v klubu pracovník zodpovědný za péči o diváka a případně kolik je mu pro tento účel podřízeno lidí?

.....

8) Jakým způsobem informujete diváky o dalších utkáních?
(Odpovědi označte tučným písmem)

Vlastními webovými stránkami	Reklamou v rádiu	Reklamou v novinách
Reklamou na billboardech	Emailem tzv. newsletter	Vývěskou na stadionu
Reklamou na internetu	Programem k utkání	V průběhu současného utkání

Jiným způsobem:.....

9) Kolik zhruba máte prodaných permanentních vstupenek letos a kolik jste jich prodali v loňském roce?

Letos:.....

Loni:.....

10) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy ze vstupného?

.....

11) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z prodeje klubových suvenýrů?

.....

12) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z pronájmu místa pro občerstvení?

.....

13) Jaký je Váš názor na průměrnou návštěvnost české O2 extraligy ve srovnání s ostatními evropskými ligami?

.....

.....

14) Myslíte si, že nový herní systém s předkolem playoff a skupinou hrající o účast v baráži je atraktivnější pro diváky a jeho zavedení přispívá k vyšší návštěvnosti O2 extraligy? A proč?

Ano.....

.....

Ne.....

.....

Příloha č. 4: Dotazník č.1 HC Slovan Ústí nad Labem

Vyplňoval: Přemysl Zeman - Marketing & PR

1) Jste spokojeni s Vaší průměrnou návštěvností v posledních sezónách?

S návštěvností jsme celkem spokojeni. Když se ohlédnu do posledních sezón, patřila naše utkání k nejnavštěvovanějším v 1.lize. Průměrně jsme měli přes 3.000 diváků na domácí zápas. Letošní extraligová sezóna je první v historii klubu. I když jsem očekával min. jednou vyprodanou arenu, jsme s číslem 4.500 diváků na domácí utkání v průběhu sezóny spokojeni, vzhledem k postavení v tabulce. Naši fanoušci nás podporují, i když se zrovna nedaří. Je to signál, se kterým bychom v příští sezóně nadále pracovali, abychom dokázali naši návštěvnost ještě zvýšit.

2) Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?

(Prosím označte tučným písmem pět nejvýznamnějších)

Aktuální výkonnost	Velikost města (spádové oblasti)	Atraktivita soupeře
Význam utkání	Konkurence jiných volnočasových aktivit	Kvalita stadionu
Cena vstupného	Pravidelné akce pro diváka během utkání	Počasí
Cena občerstvení	Speciální akce vztahující se k danému utkání	Den v týdnu a čas začátku

3) Uveďte prosím konkrétní specifika, která ovlivňují návštěvnost na Vašich domácích utkáních? (zejména ty které nejsou uvedeny v otázce č. 2)

...V našem případě si neuvědomuji žádný jiný významnější aspekt, který není zohledněn v tabulce.

4) Jakou zábavu nabízíte divákům kromě vlastního hokejového utkání?

...Divácké soutěže o ceny (mobilní telefony, notebook, auto na víkend zdarma, večeře v restauraci, atd.). Dále je to doprovodný program na multimediální obrazovce (soutěže ve fandění, různé animace,)

5) Jaké akce provádíte, abyste zvýšili návštěvnost utkání?

...Při menší atraktivitě soupeře se snažíme o zajímavé akce se vstupným. Zároveň se snažíme vymýšlet specifické akce na jednotlivé soupeře. (Např. na utkání s HC Oceláři Třinec měli vstup chlapi z ocele(policisté, vojáci, hasiči, záchranáři) zdarma. Zároveň je důležitým faktorem tzn. rodinné vstupné. Na utkání máme pozvánky v rádiu, v novinách, billboardech.

6) Jsou tyto akce spojeny spíše s Vašimi partnery nebo jsou spíše prováděny Vaším klubem? (Odpověď označte tučným písmem)

Klubem	Partnery	Oběma
--------	----------	--------------

7) Jakou funkci má v klubu pracovník zodpovědný za péči o diváka a případně kolik je mu pro tento účel podřízeno lidí?

.....Marketingový úsek – 2 lidé (oba se zodpovídají generálnímu manažerovi)

.....

8) Jakým způsobem informujete diváky o dalších utkáních?

(Odpovědi označte tučným písmem)

Vlastními webovými stránkami	Reklamou v rádiu	Reklamou v novinách
Reklamou na billboardech	Emailem tzv. newsletter	Vývěskou na stadionu
Reklamou na internetu	Programem k utkání	V průběhu současného utkání

Jiným způsobem: - pozvánky v regionální

televizi.....

9) Kolik zhruba máte prodaných permanentních vstupenek letos a kolik jste jich prodali v loňském roce?

Letos:2180.....

Loni:1250.....

10) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy ze vstupného?

.....cca 8%

11) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z prodeje klubových suvenýrů?

...cca 5%

12) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z pronájmu místa pro občerstvení?

...- klub není vlastníkem ani pronajímatelem těchto ploch

13) Jaký je Váš názor na průměrnou návštěvnost české O2 extraligy ve srovnání s ostatními evropskými ligami?

Ve srovnání s ostatními ligami je O2 Extraliga s návštěvností dobře. Vycházejme z toho, jaké finanční možnosti mají na získání kvalitních hráčů jednotlivé kluby. U nás nejlepší hráči automaticky odcházejí – NHL, Rusko, Švédsko, Finsko. Nebo Švýcarsko. Myslím si, že u našich klubů je vidět výrazný posun v péči o diváka. Kluby si začínají uvědomovat, že je potřeba nabízet více než samotný zápas. V porovnání se západní Evropou jsme v tomto směru trochu pozadu, nicméně rozdíl se zmenšují. Důležité je výstavba nových, kultivovanějších arén.

14) Myslíte si, že nový herní systém s předkolem playoff a skupinou hrající o účast v baráži je atraktivnější pro diváky a jeho zavedení přispívá k vyšší návštěvnosti O2 extraligy?

(Odpověď označte tučným písmem a stručně napište proč)

Ano Jednoznačně jde o dobrý tah. Kluby, které nepostoupí, mají i nadále o co hrát. Pro diváka je to plus. Navíc nedochází k nečekaným přesunům hráčů na závěr sezóny, což v minulosti nepřispívalo k regulérnosti soutěže.

Příloha č. 5: Dotazník č.2 HC Sparta Praha

Vyplňovala: Tereza Markgráfová - Marketing a produkce

1) Jste spokojeni s Vaší průměrnou návštěvností v posledních sezónách?
Vzhledem k současným podmínkám a trendům v extralize ano, ale dokud nebudeme mít všechny zápasy vyprodané nemůžeme být nikdy úplně spokojeni.

2) Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?

(Prosím označte tučným písmem pět nejvýznamnějších)

Aktuální výkonnost	Velikost města (spádové oblasti)	Atraktivita soupeře
Význam utkání	Konkurence jiných volnočasových aktivit	Kvalita stadionu
Cena vstupného	Pravidelné akce pro diváka během utkání	Počasí
Cena občerstvení	Speciální akce vztahující se k danému utkání	Den v týdnu a čas začátku

3) Uveďte prosím konkrétní specifika, která ovlivňují návštěvnost na Vašich domácích utkáních? (zejména ty které nejsou uvedeny v otázce č. 2)

Viz Manuál spartánského fanouška 1 a 2, inzerce, atrakce atd.

4) Jakou zábavu nabízíte divákům kromě vlastního hokejového utkání?

Přestávkové soutěže na ledě s atraktivními cenami, atrakce v zóně zábavy – x-boxy, stolní fotbal, soutěže (střelba na brankáře atd.), fotostánek cannon, dětský koutek, speciální akce pro různé skupiny lidí – rozdávání dáreků při vstupu, sázení na soutěže na ledové ploše, půjčování vlajek, doprovodný kulturní program ve VIP prostorech.

5) Jaké akce provádíte, abyste zvýšili návštěvnost utkání?

Viz. manuál spartánského fanouška – je na www.hcsparta.cz, nebo k dostání v zákaznickém centru např. zlevněné, či zdarma lístky pro různé skupiny lidí soutěže pro ně atd., newslettery

6) Jsou tyto akce spojeny spíše s Vašimi partnery nebo jsou spíše prováděny Vaším klubem?
(Odpověď označte tučným písmem)

Klubem	Partnery	Oběma
---------------	-----------------	--------------

Prováděny klubem, spojeny s partnery...(partneři zápasu)

7) Jakou funkci má v klubu pracovník zodpovědný za péči o diváka a případně kolik je mu pro tento účel podřízeno lidí?

Pracuje na tom prakticky celé obchodní oddělení, cca 5 osob.

8) Jakým způsobem informujete diváky o dalších utkáních?

(Odpovědi označte tučným písmem)

Vlastními webovými stránkami	Reklamou v rádiu	Reklamou v novinách
-------------------------------------	-------------------------	----------------------------

Reklamou na billboardech	Emailem tzv. newsletter	Vývěskou na stadionu
Reklamou na internetu	Programem k utkání	V průběhu současného utkání

Jiným způsobem: „Manuálem spartánského fanouška“

9) Kolik zhruba máte prodaných permanentních vstupenek letos a kolik jste jich prodali v loňském roce?

Letos: 3500

Loni: 2900

10) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy ze vstupného?

10-12%

11) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z prodeje klubových suvenýrů?

5-10%

12) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z pronájmu místa pro občerstvení?

13) Jaký je Váš názor na průměrnou návštěvnost české O2 extraligy ve srovnání s ostatními evropskými ligami?

.....

14) Myslíte si, že nový herní systém s předkolem playoff a skupinou hrající o účast v baráži je atraktivnější pro diváky a jeho zavedení přispívá k vyšší návštěvnosti O2 extraligy?

(Odpověď označte tučným písmem a stručně napište proč)

Ano, důležitost zápasů je vyšší než v základní části, návštěvnost je vyšší, protože týmy bojují o postup do play

Příloha č. 6: Dotazník č.3 HC Lasselsberger Plzeň.

Vyplňoval: Marek Chlupatý – marketingový asistent

1) Jste spokojeni s Vaší průměrnou návštěvností v posledních sezónách?
Relativně ano. Vzhledem k návštěvám jiných extraligových klubů i fotbalové Viktorie máme nadprůměrné návštěvy

2) Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?

(Prosím označte tučným písmem pět nejvýznamnějších)

Aktuální výkonnost	Velikost města (spádové oblasti)	Atraktivita soupeře
Význam utkání	Konkurence jiných volnočasových aktivit	Kvalita stadionu
Cena vstupného	Pravidelné akce pro diváka během utkání	Počasí
Cena občerstvení	Speciální akce vztahující se k danému utkání	Den v týdnu a čas začátku

3) Uveďte prosím konkrétní specifika, které ovlivňují návštěvnost na Vašich domácích utkáních? (zejména ty které nejsou uvedeny v otázce č. 2)

Atraktivita soupeře - Sparta, Slavia derby s Karlovými Vary.
Aktuální forma a postavení v tabulce, výsledky posledních utkání.

4) Jakou zábavu nabízíte divákům kromě vlastního hokejového utkání?

Přestávková soutěž, zápasový bulletin, přestávkový program – malí hokejisté.

5) Jaké akce provádíte, abyste zvýšili návštěvnost utkání?

Informování prostřednictvím médií, billboardů...
Žádné speciální akce vázané ke konkrétnímu utkání.

6) Jsou tyto akce spojeny spíše s Vašimi partnery nebo jsou spíše prováděny Vaším klubem?

(Odpověď označte tučným písmem)

Klubem

Partnery

Oběma

7) Jakou funkci má v klubu pracovník zodpovědný za péči o diváka a případně kolik je mu pro tento účel podřízeno lidí?

Obchodní a marketingový manažer – tři spolupracovníci

8) Jakým způsobem informujete diváky o dalších utkáních?

(Odpovědi označte tučným písmem)

Vlastními webovými stránkami

Reklamou v rádiu

Reklamou v novinách

Reklamou na billboardech

Emailem tzv. newsletter

Vývěskou na stadionu

Reklamou na internetu

Programem k utkání

V průběhu současného utkání

Jiným způsobem: světelná tabule v centru města, tramvaj

9) Kolik zhruba máte prodaných permanentních vstupenek letos a kolik jste jich prodali v loňském roce?

Letos: 3200

Loni: 3200

10) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy ze vstupného?

15%

11) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z prodeje klubových suvenýrů?

méně než 1%

12) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z pronájmu místa pro občerstvení?
méně než 1%

13) Jaký je Váš názor na průměrnou návštěvnost české O2 extraligy ve srovnání s ostatními evropskými ligami?

Návštěvnost zhruba odpovídá kvalitě předváděného hokeje, zázemí, cenám lístků i koupěschopnosti obyvatel. Nedá se říci, že bychom byli oproti jiným evropským ligám pozadu.

14) Myslíte si, že nový herní systém s předkolem playoff a skupinou hrající o účast v baráži je atraktivnější pro diváky a jeho zavedení přispívá k vyšší návštěvnosti O2 extraligy?

(Odpověď označte tučným písmem a stručně napište proč)

Ano: Tím, že všechny týmy mají až do konce soutěže o co hrát, se zvyšuje atraktivita soutěže.

Ne

Příloha č. 7: Dotazník č.4 HC Moeller Pardubice

Vyplňoval: Miroslav Novotný – marketing manager

1) Jste spokojeni s Vaší průměrnou návštěvností v posledních sezónách?

Určitě ano. Naše průměrná návštěva každou sezonu roste – průměrně se návštěva pohybuje okolo 8.500 diváků na zápas což nás řadí k nejlépe navštěvovaným týmům v extralize a 10. místu v Evropě

2) Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?

(Prosím označte tučným písmem pět nejvýznamnějších)

Aktuální výkonnost	Velikost města (spádové oblasti)	Atraktivita soupeře
Význam utkání	Konkurence jiných volnočasových aktivit	Kvalita stadionu
Cena vstupného	Pravidelné akce pro diváka během utkání	Počasí
Cena občerstvení	Speciální akce vztahující se k danému utkání	Den v týdnu a čas začátku

3) Uveďte prosím konkrétní specifika, která ovlivňují návštěvnost na Vašich domácích utkáních? (zejména ty které nejsou uvedeny v otázce č. 2)

Historie klubu (náš tým jako jediný nikdy nesestoupil z nejvyšší soutěže) a atraktivní styl hry kterým hraje HC Moeller Pardubice

4) Jakou zábavu nabízíte divákům kromě vlastního hokejového utkání?

O přestávkách máme pro diváky připravené atraktivní soutěže o hodnotné ceny. Např. na nadcházející play out jsme připravili soutěž o ceny hodnotě 100. 000Kč – více o tom najdete na www.hcpce.cz

5) Jaké akce provádíte, abyste zvýšili návštěvnost utkání?

Celkově se snažíme, aby divákům na hokejovém utkání nic nechybělo a bylo zde postaráno o jejich komfort. Pokud toto zajistíte – rádi přijdou zase (samozřejmě vše dle aktuální výkonnosti mužstva)

Kampaně na nadcházející utkání a autogramiády

6) Jsou tyto akce spojeny spíše s Vašimi partnery nebo jsou spíše prováděny Vaším klubem?
(Odpověď označte tučným písmem)

Klubem	Partnery	Oběma
---------------	-----------------	--------------

7) Jakou funkci má v klubu pracovník zodpovědný za péči o diváka a případně kolik je mu pro tento účel podřízeno lidí?

O péči o diváka se tu starají 3 lidé (samozřejmě mají na starosti i jiné věci)

8) Jakým způsobem informujete diváky o dalších utkáních?

(Odpovědi označte tučným písmem)

Vlastními webovými stránkami	Reklamou v rádiu	Reklamou v novinách
Reklamou na billboardech	Emailem tzv. newsletter	Vývěskou na stadionu
Reklamou na internetu	Programem k utkání	V průběhu současného utkání

Jiným způsobem:.....

9) Kolik zhruba máte prodaných permanentních vstupenek letos a kolik jste jich prodali v loňském roce?

Letos:cca 6.000

Loni: cca 5.500

10) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy ze vstupného?

Cca 25%

11) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z prodeje klubových suvenýrů?

Klub neprodává suvenýry. Je prodána licence společnosti, která to má na starosti

12) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z pronájmu místa pro občerstvení?

Tuto informaci neznám, protože tyto prostory pronajímá majitel areny – což je MRFP

13) Jaký je Váš názor na průměrnou návštěvnost české O2 extraligy ve srovnání s ostatními evropskými ligami?

Stále je co zlepšovat

14) Myslíte si, že nový herní systém s předkolem playoff a skupinou hrající o účast v baráži je atraktivnější pro diváky a jeho zavedení přispívá k vyšší návštěvnosti O2 extraligy? A proč?

Ne, pokud tým na 14. místě má takovou ztrátu, že je jasné že baráž hrát bude- tak to určitě atraktivní není. Na druhou stranu soutěž předejde tomu, aby tým co se už nedostane do play off rozprodal hráče a dohrál to tak zvaně s „mladýma“ a tím narušil atraktivitu O2 extraligy

Příloha č. 8: Dotazník č.5 HC Litvínov

Vyplňoval: Roman Vacval - Marketing manager

1) Jste spokojeni s Vaší průměrnou návštěvností v posledních sezónách?

V této sezóně ano. Vše záleží od sportovních výsledků A týmů. Průměr návštěv se zvyšuje adekvátně sportovním výkonům.

2) Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?

(Prosím označte tučným písmem pět nejvýznamnějších)

Aktuální výkonnost	Velikost města (spádové oblasti)	Atraktivita soupeře
Význam utkání	Konkurence jiných volnočasových aktivit	Kvalita stadionu
Cena vstupného	Pravidelné akce pro diváka během utkání	Počasí
Cena občerstvení	Speciální akce vztahující se k danému utkání	Den v týdnu a čas začátku

3) Uveďte prosím konkrétní specifika, která ovlivňují návštěvnost na Vašich domácích utkáních? (zejména ty které nejsou uvedeny v otázce č. 2)

Hlavní specifikací je historie klubu.

Pak významnou je počet tzv. TOP hráčů. Každý klub musí osobnosti, na které získá partnery a umí to marketingově prodat.

4) Jakou zábavu nabízíte divákům kromě vlastního hokejového utkání?

Jenom soutěže přímo na ledě (střelba na bránu).

5) Jaké akce provádíte, abyste zvýšili návštěvnost utkání?

Zatím jenom soutěž pro majitele permanentek se společností z masného průmyslu a ještě s prodejcem aut o auto na víkend.

6) Jsou tyto akce spojeny spíše s Vašimi partnery nebo jsou spíše prováděny Vaším klubem?
(Odpověď označte tučným písmem)

Klubem	Partnery	Oběma
---------------	-----------------	--------------

7) Jakou funkci má v klubu pracovník zodpovědný za péči o diváka a případně kolik je mu pro tento účel podřízeno lidí?

Vedoucí marketingového úseku, mým podřízeným je tiskový mluvčí našeho klubu.

8) Jakým způsobem informujete diváky o dalších utkáních?

(Odpovědi označte tučným písmem)

Vlastními webovými	Reklamou v rádiu	Reklamou v novinách
---------------------------	-------------------------	----------------------------

stránkami		
Reklamou na billboardech	Emailem tzv. newsletter	Vývěskou na stadionu
Reklamou na internetu	Programem k utkání	V průběhu současného utkání

Jiným způsobem:.....

9) Kolik zhruba máte prodaných permanentních vstupenek letos a kolik jste jich prodali v loňském roce?

Letos:cca 1250 ks

Loni:cca 1000 ks

10) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy ze vstupného?

Cca 10%

11) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z prodeje klubových suvenýrů?

Omlouvám se,nemám čísla.

12) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z pronájmu místa pro občerstvení?

Stadion je města,nájem si vybírají oni.

13) Jaký je Váš názor na průměrnou návštěvnost české O2 extraligy ve srovnání s ostatními evropskými ligami?

Můj osobní názor že je docela slušná.Stačí ji porovnat s fotbalovou.

14) Myslíte si, že nový herní systém s předkolem playoff a skupinou hrající o účast v baráži je atraktivnější pro diváky a jeho zavedení přispívá k vyšší návštěvnosti O2 extraligy? A proč?

Ano 50% Jsem za z důvodu že i desátý tým má ještě možnost se dostat do play off a tím pádem jsou diváci stále v pocitu, že jejich tým může v případě vítězství postoupit.

Na 50% Jsem proti z důvodu nedomyšleného konce pro mužstva na 11.-14.místě.Atraktivní by bylo, kdyby tato čtyři mužstva hrála i s vítězem ČP ligy dvoukolově o setrvání v Extralize.Nebo pak po odehrání toho čtyřkolového systému poslední dvě mužstva by hrála s finalisty ČP ligy o postup do extraligy.

Příloha č. 9: Dotazník č.6 HC Bílí Tygři Liberec

Vyplňoval: Jan Rachota – Tiskový mluvčí a PR manager

1) Jste spokojeni s Vaší průměrnou návštěvností v posledních sezónách?
Naše průměrná návštěvnost se v posledních sezónách neustále zvyšuje, v letošní sezóně jsme navíc zaznamenali nárůst v průměru o více než 1000 diváků. Dílčí spokojenost tak panuje, ale rádi bychom průměrnou návštěvnost zvyšovali i v následujících sezónách.

2) Co podle Vás zejména ovlivňuje návštěvnost na zápasech hokejové O2 extraligy?

(Prosím označte tučným písmem pět nejvýznamnějších)

Aktuální výkonnost	Velikost města (spádové oblasti)	Atraktivita soupeře
Význam utkání	Konkurence jiných volnočasových aktivit	Kvalita stadionu
Cena vstupného	Pravidelné akce pro diváka během utkání	Počasí
Cena občerstvení	Speciální akce vztahující se k danému utkání	Den v týdnu a čas začátku

3) Uvedte prosím konkrétní specifika, která ovlivňují návštěvnost na Vašich domácích utkáních? (zejména ty které nejsou uvedeny v otázce č. 2)

Odpovědi u otázky č.2 jsou naprosto odpovídající našemu stadionu, nemáme specifika.

4) Jakou zábavu nabízíte divákům kromě vlastního hokejového utkání?

Snažíme se, aby se fanoušek bavil od doby, kdy do Tipsport areny přijde. Máme určitý předzápasový (autogramiáda marodů) a přestávkový (soutěže, vystoupení krasobruslařů, taneční show na ledě, laser show, minizápas žáků) program. Samozřejmostí jsou dětské koutky (jeden i s výukou AJ zábavnou formou) a fanshop, který je co počtem položek největší v republice.

5) Jaké akce provádíte, abyste zvýšili návštěvnost utkání?

Viz. Bod č. 4. Během sezóny máme navíc příležitostně speciální akce zaměřené na prodej vstupenek. U méně atraktivních zápasů v řadě jsme například měli vstupenku na tři zápasy za cenu dvou. Akce se vstupenkami jsme měli také na Mikuláše či Valentýna.

6) Jsou tyto akce spojeny spíše s Vašimi partnery nebo jsou spíše prováděny Vaším klubem?

(Odpověď označte tučným písmem)

Klubem

Partnery

Oběma

7) Jakou funkci má v klubu pracovník zodpovědný za péči o diváka a případně kolik je mu pro tento účel podřízeno lidí?

Marketingová ředitelka. 5 lidí

8) Jakým způsobem informujete diváky o dalších utkáních?

(Odpovědi označte tučným písmem)

Vlastními webovými stránkami

Reklamou v rádiu

Reklamou v novinách

Reklamou na billboardech

Emailem tzv. newsletter

Vývěskou na stadionu

Jiným způsobem: pomocí databáze sms a rozsáhlou sítí zápasových plakátů

9) Kolik zhruba máte prodaných permanentních vstupenek letos a kolik jste jich prodali v loňském roce?

Letos: 3800 ks permanentních vstupenek na základní část

Loni: 2500 permanentních vstupenek na základní část

10) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy ze vstupného?

Cca 10% klubového rozpočtu

11) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z prodeje klubových suvenýrů?

Cca 10% klubového rozpočtu

12) Kolik procent celkových příjmů zhruba činí příjmy z pronájmu místa pro občerstvení?

Pronájem těchto prostor provádí společnost, která spravuje areál Tipsport areny. Klub je zde pouze v nájmu.

13) Jaký je Váš názor na průměrnou návštěvnost české O2 extraligy ve srovnání s ostatními evropskými ligami?

Myslím si, že úroveň návštěvnosti je na vynikající úrovni. Z liberecké zkušenosti můžeme říci, že jakmile vyrostou nové moderní haly či proběhne rekonstrukce těch starších, návštěvnost ještě poroste.

14) Myslíte si, že nový herní systém s předkolem playoff a skupinou hrající o účast v baráži je atraktivnější pro diváky a jeho zavedení přispívá k vyšší návštěvnosti O2 extraligy?

(Odpověď označte tučným písmem a stručně napište proč)

Ano., povedené je zejména předkolo. Přidalo další zápasy, které mají náboj play-off a které táhnou diváky na stadiony. Play-out je také krokem vpřed, letos bohužel nemá takový význam, jelikož Ústí má poměrně značný odstup. Do budoucna ale bude mít určitě úspěch, týmy budou mít motivaci hrát naplno