

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102004/I/2015/3062617485

Riadenie vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany

Diplomová práca

Rok vydania práce
2015

Bc. Tomáš Horký

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Riadenie vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany

Diplomová práca

Študijný program: Manažment cestovného ruchu

Študijný odbor: 6314 Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Školiteľ: Ing. Viola Šuterová, CSc.

Bratislava 2015

Bc. Tomáš Horký

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a uviedol som všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....
(podpis študenta)

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcel poďakovať p. Ing. Viole Šuterovej, CSc. za odborné vedenie, pripomienky a rady pri vypracovaní diplomovej práce. Zároveň by som sa chcel poďakovať manažérovi ŠHK 37 Piešťany, p. Jaroslavovi Laiferovi za všetky potrebné informácie a pripomienky, ktoré mi ochotne poskytol pri spracovaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

HORKÝ Tomáš : *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany* –
Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta: Katedra služieb a cestovného ruchu.
Vedúci záverečnej práce: Ing. Viola Šuterová, CSc. - Bratislava : OF EU, 2015

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo analyzovať riadenie vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany. Pomocou viacerých analýz ako aj pomocou dotazníkového prieskumu, sme chceli zistiť, či sú zákazníci hokejového klubu spokojní s poskytovanými službami a inými aktivitami. Tiež sme chceli poukázať na to, v akej miere návštevnosť klubu ovplyvňuje výkonnosť mužstva alebo ako návštevnosť vplyva na celkový chod klubu. Naším cieľom bolo porovnanie návštevnosti za uplynulé tri sezóny a následné zhodnotenie návštevnosti ako aj to, aké dôvody najviac ovplyvňovali túto návštevnosť.

Diplomová práca sa skladá z piatich kapitol. V prvej kapitole sa autor venuje objasneniu problematiky, ktorá sa týka riadenia vzťahov so zákazníkmi. Druhá kapitola sa skladá z hlavných cieľov a z čiastkových cieľov práce. V tretej kapitole je obsiahnutá metodika práce, spôsoby získavania potrebných údajov na vypracovanie práce. V tejto kapitole je tiež bližšie charakterizovaný hokejový klub ŠHK 37 Piešťany, jeho história ako aj bližší popis Easton arény. Štvrtá kapitola je zameraná na výsledky práce, ktoré sme získali vďaka dotazníkovému prieskumu, faktorovou analýzou, na ktorej sa podieľal aj manažér klubu ŠHK 37 Piešťany, SWOT analýzou a v poslednom rade aj analýzou návštevnosti. V štvrtej kapitole sme takisto objasnili vplyv činnosti klubu na cestovný ruch a uviedli sme aj návrhy a odporúčania, ktoré majú prispieť k efektívnemu zlepšeniu ponúkaných služieb a iných aktivít, ktoré klub ponúka a organizuje ako pre svojich stálych, tak aj pre potenciálnych zákazníkov. Záverečná kapitola je venovaná diskusi.

Kľúčové slová:

hokejový klub, ŠHK 37 Piešťany, riadenie vzťahov so zákazníkmi

ABSTRACT

HORKÝ Tomáš : Customer relationship management in hockey club ŠHK 37 Piešťany – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce: Department of Service and Tourism. Supervisor of final work: Ing. Viola Šuterová, CSc. – Bratislava : OF EU, 2015.

The main aim of the thesis was to clarify the customer relationship management in hockey club ŠHK 37 Piešťany. Using more analyses and questionnaire survey, we wanted to determine whether customers are satisfied with the services and other activities, which the club provides. We also like to point out the extent to which spectatorial attendance of the club affects the performance of the team or a traffic impact on the overall running of the club. Our aim was to compare spectatorial attendance over the past three seasons and evaluation of attendance as well as what reasons most influenced this visit rate. The thesis consists of five chapters, the first chapter is devoted to clarifying issues, relating to customer relationship management. The second chapter consists of the main objectives and sub-targets of the work. The third chapter is contained the methodology of thesis, so that we obtain the necessary information for the elaboration of thesis. This chapter also characterized hockey club ŠHK 37 Piešťany, his history as well as a more detailed description of ice rink - Easton arena. The fourth chapter results of thesis, which we have obtained through the questionnaire survey, factor analysis, which involves the club manager ŠHK 37 Piešťany Jaroslav Laifer, attendance analysis, impact of the hockey club on tourism and suggestions and recommendations. The final chapter focuses mainly on discussion, which will contribute to the effective improvement of services and other activities which the club offers and organizes both for their permanent or potential customers.

Key words:

hockey club, ŠHK 37 Piešťany, customer relationship management

OBSAH

Úvod

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Definícia riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM).....	11
1.2 Riadenie vzťahov so zákazníkmi.....	13
1.3 Východiská CRM.....	15
1.3.1 Starostlivosť o zákazníka	15
1.3.2 Vplyv kvality, resp. nekvality na starostlivosť o zákazníkov.....	16
1.3.3 Stratégia udržania zákazníkov	17
1.3.4 Fázy vzťahu so zákazníkmi	18
1.4 Segmentácia zákazníka	19
1.4.1 Segmentácia zákazníka v športovom sektore	22
1.5 Získavanie lojálnych zákazníkov	24
1.5.1 Budovanie lojality zákazníkov	25
1.6 Marketing v športovom sektore.....	27
1.6.1 Marketingový mix v športe	28
1.6.2 Marketingová komunikácia v športe.....	29
1.7 Prínosy CRM.....	30
2. Cieľ práce	32
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	33
3.1 Spôsob získavania údajov a zdroje údajov.....	33
3.2 Použité metódy vyhodnotenia výsledkov	34
3.3 Predstavenie hokejového klubu ŠHK 37 Piešťany	35
3.3.1 O klube.....	35
3.3.2 Začiatky hokeja v Piešťanoch.....	36
3.3.3 História ŠHK 37 Piešťany	38
3.3.4 Zimný štadión – EASTON Aréna Piešťany	40
4. Výsledky práce	42
4.1 Riadenie vzťahov so zákazníkmi – fanúšikovia	43
4.1.1 Aktivity vedenia ŠHK 37 Piešťany pre fanklub HFC '04.....	43
4.2 Riadenie vzťahov so zákazníkmi – partneri a sponzori	44
4.2.1 Ponuka reklamnej plochy – výstroj.....	44
4.2.2 Ponuka reklamnej plochy – ľadová plocha	45
4.2.3 Ponuka reklamnej plochy – ostatné plochy (interiér a exteriér zimného štadióna)	46
4.2.4 Ponuka reklamnej plochy – elektronickou formou	46

4.2.5	Ďalšie výhody pre partnerov	47
4.3	Komunikačné nástroje ŠHK 37 Piešťany pri riadení vzťahov so zákazníkmi	47
4.3.1	Oficiálna webová stránka ŠHK 37 Piešťany	47
4.3.2	ŠHK 37 Piešťany na Facebooku	48
4.3.3	ŠHK 37 Piešťany na Instagrame	48
4.3.4	Komunikácia ŠHK 37 prostredníctvom newsletteru	49
4.3.5	ŠHK 37 Piešťany a spolupráca s médiami	49
4.3.6	Propagácia ŠHK 37 Piešťany pomocou plagátov	50
4.3.7	Sledovanie vonkajších zápasov v Caffé-bare 37	50
4.4	Výsledky orientačného prieskumu spokojnosti so službami a činnosťou ŠHK 37 Piešťany	51
4.5	SWOT analýza ŠHK 37 Piešťany	55
4.6	Faktorová analýza	58
4.7	Analýza návštevnosti domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany	62
4.8	Vplyv činnosti ŠHK 37 Piešťany na cestovný ruch	67
4.9	Návrhy a odporúčania	69
5.	Diskusia	72
	Záver	74
	Zoznam použitej literatúry	78
	Zoznam internetových zdrojov	78
	Prílohy:	81

Úvod

V súčasnom globálnom svete sa podniky začali viac venovať riadeniu vzťahov so zákazníkmi. Je to hneď z viacerých dôvodov. Vyplýva to z obrovskej konkurencie, ktorej musia podniky neustále čeliť, ale aj z toho, že zákazníci v súčasnej dobe nevyžadujú iba vysokú kvalitu produktov alebo služieb, ale taktiež správanie zákazníkov ovplyvňuje to, ako sa im samotný podnik venuje. Teda aké im podnik prináša napríklad doplnkové služby, viaceré výhody a podobne. Podniky si uvedomujú, že udržať si stálych zákazníkov je ťažké, ale získavanie nových potenciálnych zákazníkov je ešte ťažšie. So získavaním nových zákazníkov sú často krát spájané vysoké finančné náklady, ktoré môžu presahovať až štvornásobok sumy, ktorú podniky vyvíjajú na udržanie stálych zákazníkov.

Cieľom predkladanej diplomovej práce je analyzovanie riadenia vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany a aké sú z toho prínosy pre klub, pričom ide o špecifickú oblasť ponúkaných služieb v športovom sektore. Pomocou teoretických poznatkov ako aj pomocou vlastných prieskumov, ktoré sme získali, zhodnotíme spokojnosť zákazníkov s ponúkanými službami a inými aktivitami, ktoré hokejový klub organizuje. Vďaka faktorovej analýze, SWOT analýze a analýze návštevnosti navrhujeme prínosy, ktoré pomôžu pri zlepšení vzťahov so zákazníkmi a budú mať pozitívny vplyv aj na samotnú návštevnosť hokejového klubu ŠHK 37 Piešťany.

V prvej kapitole bližšie definujeme riadenie vzťahov so zákazníkmi, východiská riadenia vzťahov so zákazníkmi, bližšie popíšeme segmentáciu zákazníkov, získavanie lojálnych zákazníkov a následne budovanie lojality zákazníkov. V tejto kapitole tiež charakterizujeme niekoľko špecifik CRM v športovom sektore, presnejšie pôjde o charakteristiku marketingu v športe, marketingového mixu a marketingovej komunikácie v športe. Na záver prvej kapitoly spomenieme, aké prínosy má riadenie vzťahov so zákazníkmi pre podniky.

V druhej kapitole je zhrnutý cieľ práce a taktiež čiastkové ciele diplomovej práce, v ktorých jasne definujeme predmet riešenia.

Tretia kapitola obsahuje metodiku práce, teda spôsoby získavania údajov, podkladov a iných informácií, ktoré nám slúžili pri spracovaní tejto problematiky.

V kapitole taktiež bližšie popisujeme hokejový klub ŠHK 37 Piešťany, aké boli začiatky hokeja v Piešťanoch, popisujeme históriu hokejového klubu, organizačnú štruktúru, ako aj zimný štadión tohto klubu.

Štvrtá kapitola sa bude zameriavať hlavne na výsledky práce, ktoré sme získali na základe teoretických a praktických poznatkov. Konkrétne sa bude zameriavať na to, aké je riadenie vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany. Analyzujeme, ako sa klub stará o svojich zákazníkov, fanklub a aké nástroje najčastejšie využíva pri riadení vzťahov so zákazníkmi. Táto kapitola bude tiež zameraná na to, ako klub spolupracuje so sponzormi a inými partnermi, aké výhody plynú sponzorom a partnerom zo strany klubu. Ďalej prostredníctvom dotazníkového prieskumu prinesieme výsledky spokojnosti zákazníkov hokejového klubu, pričom dotazníkový prieskum trval od novembra 2014 do februára 2015 a zúčastnilo sa ho 348 respondentov, ktorým bol písomne dopytovaný. V tejto kapitole sa tiež nachádza SWOT analýza, pričom jednotlivé faktory v silných a slabých stránkach, príležitostiach a hrozbách sú detailne spracované. Pri spracovaní výsledkov práce slúžila aj faktorová analýza, pričom na otázky nám odpovedal manažér klubu ŠHK 37 Piešťany, Jaroslav Laifer. V závere tejto kapitoly budeme analyzovať návštevnosť klubu za posledné tri sezóny a pomocou analýzy návštevnosti sa budeme snažiť zistiť, aké faktory najviac ovplyvňujú návštevnosť. Takisto sme uviedli, aké prínosy má činnosť ŠHK 37 Piešťany na cestovný ruch a v samom závere kapitoly sme uviedli návrhy a odporúčania ktoré majú prispieť k efektívnemu zlepšeniu ponúkaných služieb a iných aktivít, ktoré klub ponúka a organizuje ako pre svojich stálych, tak aj pre potenciálnych zákazníkov.

Posledná, piata kapitola je orientovaná najmä na diskusiu, ktorá sa týka skúmanej problematiky, kde spresníme, aké poznatky sme o tejto problematike získali a k akým výsledkom sme sa dopracovali.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Definícia riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM)

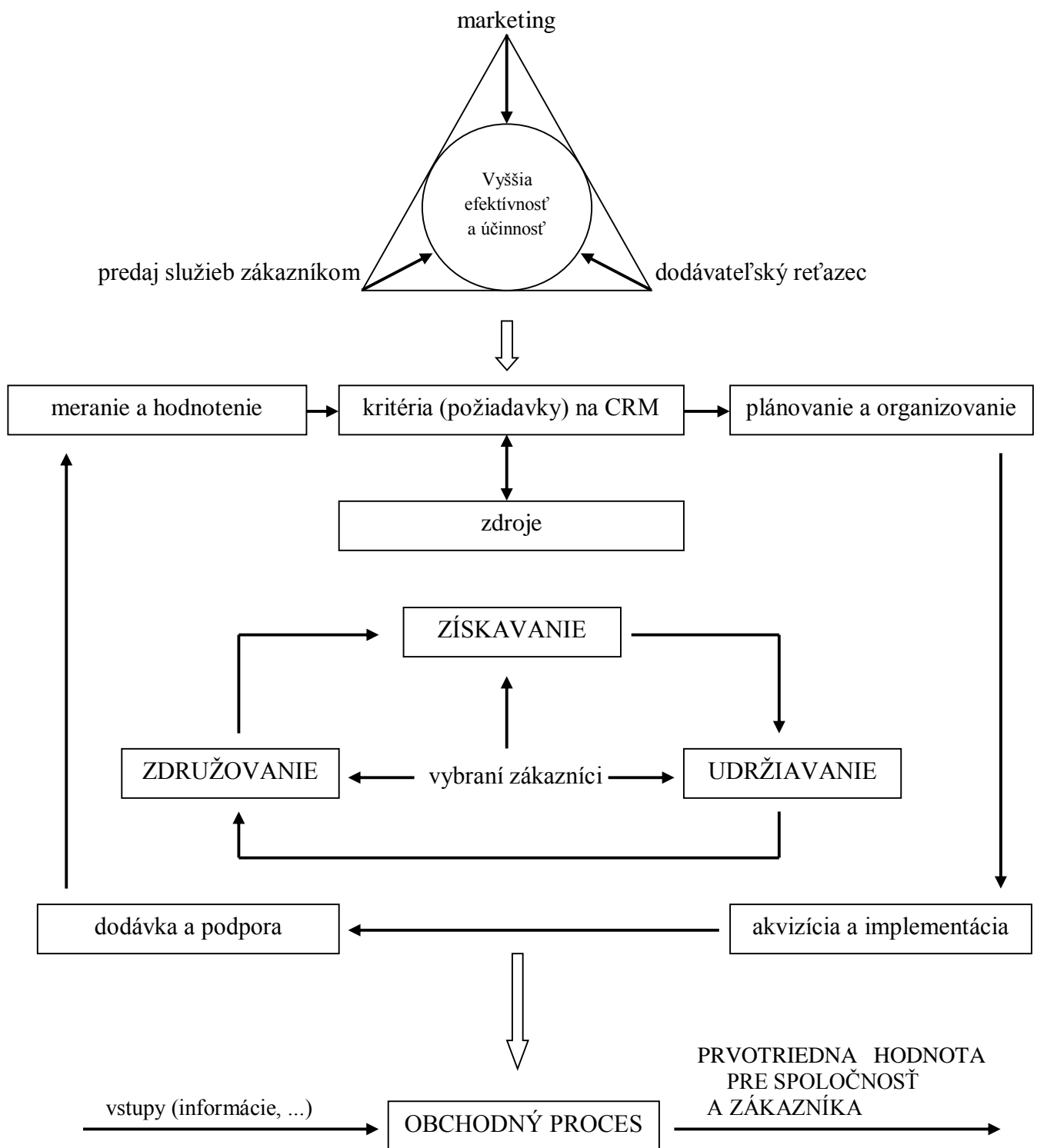
„Customer Relationship Management (CRM) v preklade znamená riadenie vzťahov so zákazníkmi. Je to interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnými investíciami a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je charakterizované maximálnym ziskom oboch strán. Predpokladom dosiahnutie tohto optima je vytváranie dlhodobých partnerských vzťahov so zákazníkmi.“ (Strenitzerová, M., 2006, s.46).

„Charakteristickou črtou CRM systémov je optimálne zlúčenie všetkých potrebných dát. Všetky zákaznicke dáta môžu byť pohotovo synchronizované tak, aby najčerstvejšie informácie boli vždy čo najskôr všetkým k dispozícii, bez nutnosti komplikovanejšieho spôsobu zdieľania alebo predávania dát.“ (Rubaninská, K., Onušková, J., 2015, s.3).

CRM tiež zahŕňa všetky procesy týkajúce sa komunikácie so zákazníkmi, ako aj ich vzájomnú koordináciu, tiež zosúladenie a následné riadenie. Primárnym cieľom riadenia vzťahu so zákazníkmi je budovanie dlhodobých vzťahov so spokojnými zákazníkmi a tiež oslovovanie nových zákazníkov. Budovanie vzťahov so zákazníkmi môžeme považovať za kľúčový faktor. (managementmania, 2014).

CRM môžeme tiež chápať ako podnikateľskú filozofiu a firemnú kultúru, ktorá je orientovaná na zákazníka a ktorá podporuje viacero procesov ako marketingové, obchodné a servisné procesy. Riadenie vzťahov so zákazníkmi môžeme považovať za spôsob, akým sa daný podnik správa k svojim stálym zákazníkom, ako aj k potenciálnym zákazníkom a akým spôsobom udržuje podnik vzťahy k svojim zákazníkom a ako to prispieva k prospechu podniku ako aj k prospechu zákazníkov. (Kozák, V., 2011).

Obrázok 1: Model riadenia vzťahov so zákazníkmi



Zdroj: Rubaninská, K., Omušková, J., 2015, s.6

1.2 Riadenie vzťahov so zákazníkmi

V dnešnom svete existuje obrovská konkurencia, ktorá výrazne ovplyvňuje správanie podnikov. Každý jeden podnik si čoraz viac uvedomuje, že musí klásť veľký dôraz na svojich zákazníkov, resp. podniky sa snažia udržať stálych zákazníkov a tiež prilákať nových (potenciálnych) zákazníkov. Aj z týchto dôvodov sa podniky rozhodli začať využívať riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM), pomocou ktorého vedia podniky udržať čo najviac stálych a potenciálnych zákazníkov v podniku.

V minulosti bola ekonomika na úrovni nepretržitého rastu, v dôsledku čoho podniky mali stále viac nových zákazníkov. V súčasnosti však je táto situácia iná a ekonomika v dnešnej dobe už nie je taká stabilná a nerastie tak rýchlo ako kedysi. Aj z tohto dôvodu si podniky uvedomili, že nemôžu strácať svojich stálych zákazníkov, pretože nových neprilákajú tak ľahko ako to bolo v minulosti. Firmám taktiež narastajú náklady na získavanie potenciálnych zákazníkov a aj z tohto dôvodu, prišli podniky na to, že strata zákazníka neznamena stratu zákazníkovho jedno rázového nákupu ale ide o stratu ďalších zákazníkových nákupov. Takýmto spôsobom príde podnik nielen o zákazníka, ale aj o pozitívne referencie. (Kotler, P., Armstrong, G., 2004, s.45).

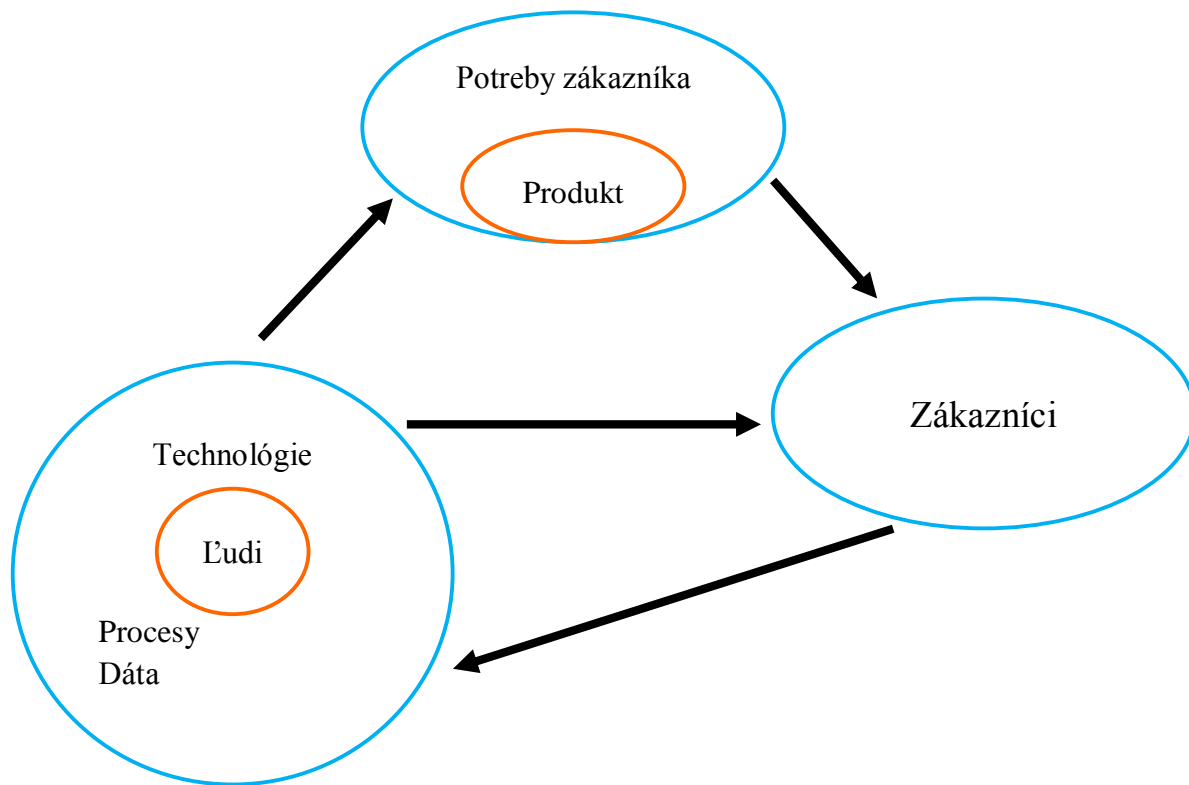
Medzi základné piliere úspešnej a efektívnej implementácie riadenia vzťahov so zákazníkmi sú:

- zmeny v myslení všetkých zamestnancov v podniku (je potrebný prechod od produktovej orientácie k uspokojovaní všetkých potrieb zákazníkov),
- využívanie moderných nástrojov a technológií (hlavne v oblasti IT),
- zavádzanie priebežných kontrol týkajúcich sa úspešnosti procesov (spätná väzba a vyhodnotenie stanovených procesov). (Chlebovský, V., 2005, s.2)

Riadenie vzťahov so zákazníkmi sa skladá zo štyroch hlavných pilierov, a to:

- *1. Pilier – Ľudia:* potrebná aktívna účasť všetkých zamestnancov v podniku,
- *2. Pilier – Procesy:* procesy majú vplyv na efektívnosť CRM; CRM zároveň zjednocuje procesy marketingu, predaja a služieb,
- *3. Pilier – Technológie:* využívanie moderných nástrojov a technológií vedie k uplatneniu moderného riadenia vzťahov so zákazníkmi a zároveň osloví veľký počet zákazníkov,
- *4. Pilier – Dáta:* vyhľadávanie, zber, uchovanie a triedenie dát vedie k úspešnému CRM (Strenitzerová, M., 2006, s.47).

Obrázok 2: Piliere CRM a ich väzba na zákazníkov a ich potreby



Zdroj: Chlebovský, V., 2005, s.3

1.3 Východiská CRM

V dnešnej dobe sa všetky podniky usilujú nielen o predaj svojich produktov alebo služieb, ktoré ponúkajú svojim zákazníkom, ale predovšetkým sa snažia o vybudovanie vzťahu a hodnoty u jednotlivých zákazníkov, pretože práve hodnota je pre zákazníka veľmi dôležitá a tak isto aj vzťah predávajúci – zákazník je nesmierne dôležitý a vo veľkej miere môže ovplyvňovať správanie zákazníkov.

Aj z týchto dôvodov väčšina podnikov pochopilo, že pri budovaní vzťahov je potrebná dôkladná stratégia, ktorá sa zameriava najmä na starostlivosť o zákazníka a to z toho dôvodu, že bez zákazníkov by žiadny podnik nemohol fungovať – zákazníci sú primárny zdrojom existencie a fungovania každého podniku.

1.3.1 Starostlivosť o zákazníka

Starostlivosť o zákazníka je veľmi dôležitá, najmä keď na trhu existuje obrovská konkurencia a viaceré podniky sa o svojich zákazníkov musia doslova „bit“.

„Potreba a dôvody starostlivosti o zákazníka vyplývajú z toho, že zákazník, ktorým môže byť jednotlivец, domácnosť alebo organizácia, sa čoraz viac zaujíma o alternatívne ponuky služieb. Tým sa zvyšujú očakávania, pričom zákazníci sú čoraz viac citlivejší na kvalitu nakupovaných služieb a kritickejšie vnímajú nekvalitu služby. Ak pritom prihliadneme na náklady a úžitky zo stálych zákazníkov v porovnaní so získaním nových, toto vedie organizácie k starostlivosti o zákazníkov, reagujúc na ich potreby, problémy, s rozvíjaním dlhodobého vzťahu. Organizácie zisťujú, že starostlivosť o zákazníkov nie je v rozpore so ziskovosťou.“ (Michalová, V., 2006, s.44).

Starostlivosť o zákazníkov pozostáva z niekoľkých krokov, pričom hlavnými krokmi sú:

- Zisťovanie viacerých dimenzií starostlivosti o zákazníkov pomocou externých, ako aj interných pozorovaní a výskumov,
- zisťovanie hlavných potrieb zákazníkov,
- dôležitosť a priradenie poradia dôležitosti k jednotlivým dimenziám starostlivosti o zákazníkov,
- hlavné potreby zákazníka sú následne pretransformované do ponúkaných produktov alebo služieb,

- orientácia na ľudské zdroje (nábor, výber, zaškolenie, tréningy, formy odmeňovania),
- proces vybavenia nespokojných zákazníkov s nekvalitným produktom alebo nekvalitou službou,
- forma náhrady za nekvalitný produkt alebo za nekvalitnú službu,
- monitoring a hodnotenie spokojnosti, resp. nespokojnosti zákazníkov,
- kontrola a celkové zhodnotenie hlavných, ako aj čiastkových cieľov starostlivosti o zákazníkov. (Michalová, V., 2006, s.45).

1.3.2 Vplyv kvality, resp. nekvality na starostlivosť o zákazníkov

Pod kvalitou môžeme rozumieť kladné vlastnosti určitého produktu alebo služby, pričom kvalitný produkt alebo kvalitná služba musia spĺňať niekoľko základných štandardov, pričom samotnú kvalitu určuje predovšetkým zákazník a jeho požiadavky na daný produkt alebo službu. (management mánia, 2013).

Podniky pochopili, že ak si chcú udržať svojich stálych zákazníkov alebo ak chcú získať nových zákazníkov, musia klásť dôraz aj na kvalitu svojich produktov a služieb a to hneď z niekoľkých dôvodov:

- budovanie dobrého mena podniku,
- spokojnosť zákazníkov,
- stabilné postavenia na trhu,
- vysoká konkurenčná výhoda,
- pozitívne referencie,
- zvýšenie tržieb a ziskov podniku a mnoho iných.

Aj vďaka týmto dôvodom sa v podnikoch zvyšuje dôraz na kvalitu.

Kvalitu, resp. nekvalitu ovplyvňuje 5 základných rozporov, ktorými sú:

1. Rozpor medzi vnímaním samotného manažmentu podniku a očakávaniami zákazníkov: manažment podniku nie vždy vie správne odhadnúť a následne pochopiť, čo si zákazníci želajú a čo presne vyžadujú (napr. vedenie hokejového klubu si myslí, že zákazníci hodnotia službu podľa ponuky občerstvenia v bufetoch, kým zákazníci skôr hodnotia výkon samotných hokejistov klubu),

2. Rozpor medzi vnímaním manažmentu a špecifikáciou kvality ponúkaných služieb: manažment definuje kvalitu služieb nejasne alebo nereálne (napr. manažment hokejového klubu požaduje, aby vydávanie lístkov pred zápasom netrvalo pri každom zákazníkovi dlhšie ako 20 sekúnd, pričom predavač lístkov má v počítači zastaraný program na vydávanie lístkov a preto mu to neumožňuje vybaviť zákazníka do 20 sekúnd),
3. Rozpor medzi špecifikáciou kvality služieb a ich následným poskytovaním: kvalitu ovplyvňuje niekoľko faktorov, môže to byť zle zaškolený zamestnanec, nízka pracovná morálka zamestnanca, poruchy v technológiách a pod. (napr. manažment klubu žiada od trénera, aby hráči podávali na ľade rýchlo lepšie výsledky a tréner má byť ešte zdvorilý k redaktorom, ktorým poskytuje rozhovory),
4. Rozpor medzi poskytnutou službou a vonkajšou komunikáciou: propagačné materiály sľubujú pre zákazníka kvalitnejšiu službu ako je v skutočnosti (napr. hokejový klub sľubuje svojim zákazníkom vynovené krásne sedadlá ale na štadióne sa nič nezmenilo),
5. Rozpor medzi vnímanou službou a očakávanou službou: vzniká po objavení jedného alebo hneď viacerých predchádzajúcich rozporov. (Michalová, V., 2006, s.65 – 66)

1.3.3 Stratégia udržania zákazníkov

Základným faktorom stratégie CRM je budovanie vzťahov so zákazníkmi, ktorí sú pre podnik najziskovejší alebo najperspektívnejší. Stratégia CRM nahrádza aktivity, ktoré smerujú k zvýšeniu podielu na trhu určitých špecifických produktov niekoľkými aktivitami, ktoré následne zvyšujú podiel na objeme jednotlivých nákupov špecifických zákazníkov podniku. (Chlebovský, V., 2005, s.105).

Viacere štúdie sa zhodujú v tom, že na získavanie nových zákazníkov sa vynaloží 5 – 10 násobne viac finančných prostriedkov ako na udržanie stálych zákazníkov. Experti, ktorí sa špecializujú na riadenie vzťahov so zákazníkmi odporúčajú podnikom, aby sa zameriavali na zvyšovanie podielov na zákazníkoch – t. j. predat' zákazníkovi čo najviac doplnkových produktov ako je len možné. Hlavným cieľom stratégie riadenia vzťahov so zákazníkmi je snaha o udržanie stálych zákazníkov a predat' im najnovšie produkty (krížový predaj) alebo produkty, ktoré sú pre podnik ziskovejšie (navyšovací predaj). (sas, 2015)

Cieľom CRM stratégie je lepšie pochopenie potrieb zákazníkov a snaha o priblíženie sa im čo najčastejším kontaktom. Stratégia CRM je v praxi tvorená dvoma základnými systémami:

- A) Operatívne systémy – primárnym cieľom je zabezpečiť fungovanie a realizovať čo najčastejšie kontakty so zákazníkmi. Tieto systémy umožňujú prispôbenie ponúkaných produktov a služieb priamo na mieru každému jednému zákazníkovi. Pomocou operatívnych systémov môžeme realizovať individuálne kontakty s jednotlivými zákazníkmi (napr. telefónne centrá, automatické vybavovanie elektronických objednávok a elektronický predaj),
- B) Analytické systémy – sa zameriavajú na podporu strategického rozhodovania a zároveň na odhaľovanie ťažko viditeľných informácií s cieľom lepšieho pochopenia hlavných potrieb zákazníkov. Obsahujú nástroje, pomocou ktorých vedú integrovať údaje z predchádzajúcich operatívnych systémov. Z výsledkov majú lepšie poznatky o zákazníkoch (ich ziskovosť, segmenty, profily a správanie zákazníkov v budúcnosti). (sas, 2015)

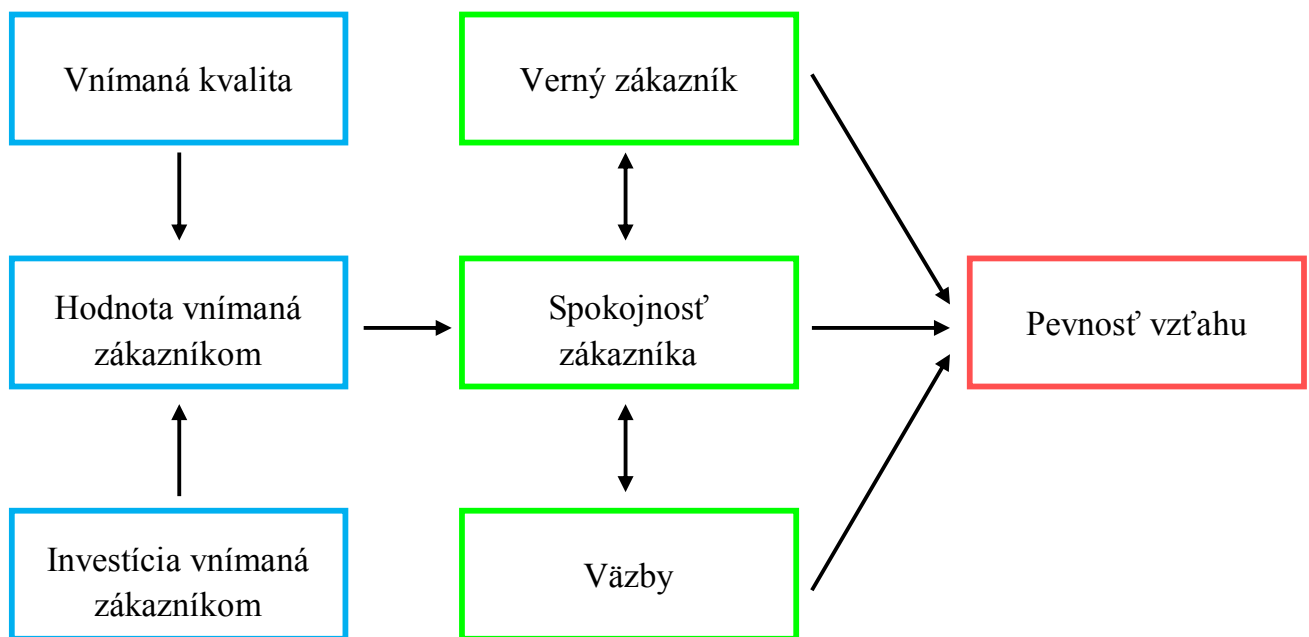
1.3.4 Fázy vzťahu so zákazníkmi

Podniky majú vo vzťahu k svojim zákazníkom viaceru fáz. Michalová vo svojej knihe uvádza 3 hlavné fázy:

- A) Nadviazanie vzťahu – začína sa od neformálnych spôsobov až po zmluvy a iné písomné dohody (napr. poistenie alebo vedenie účtu v banke). Zákazník tak obmedzuje svoju slobodu pri výbere, na druhej strane však dostáva možnosť kontroly, čím znižuje svoje riziká.
- B) Rozvíjanie vzťahu – výmenou zdrojov dochádza k zvyšovaniu hodnoty vzťahu (k pevnosti). Podstatným faktorom, ktorý môže ovplyvniť túto stránku je hlavne spokojnosť zákazníkov, ale nie je to dostatočný faktor na to, aby sa vytvoril pevný vzťah podnik - zákazník. Hlavnú rolu tu zohráva konkurencia a kvalita.
- C) Ukončenie vzťahu – môže nastať z viacerých dôvodov, napr. zo strany zákazníkov alebo zo strany podniku, ktorý zákazníkovi poskytuje určitý produkt alebo určitú službu.

S jedným z dôvodov môže byť nedostatok záujmu zo strany podniku, vyššia kvalita a nižšie ceny u konkurencie, zmena bydliska zákazníkov. (Michalová, V., 2006, s.133 – 134)

Obrázok 3: Vytváranie pevného vzťahu so zákazníkom



Zdroj: Michalová, V., 2006, s.134

1.4 Segmentácia zákazníka

Pri riadení vzťahov so zákazníkmi je v prvom rade dôležitá segmentácia zákazníkov, pomocou ktorej vedia podniky následne „ušiť“ produkty priamo na mieru zákazníkov alebo vedia, čo zákazníci vyžadujú.

„Segmentácia podľa rozhodujúcich segmentačných premenných napomáha vytvoriť jednotlivé segmenty zákazníkov s podobnými alebo totožnými reakciami na marketingové stimuly, pričom však treba uviesť, že nákupné správanie sa mení. Zákazníkov treba zaradiť do identifikovaných segmentov. Segmentácia umožňuje pre jednotlivé segmenty prispôbovať produktovú politiku a aplikovať ďalšie prvky marketingového mixu.“ (Kita, J., 2010, s. 128)

Kita ďalej vo svojej knihe uvádza, že riadenie vzťahov so zákazníkmi sa môže aplikovať v dvoch rovinách:

- strategické riadenie – je veľmi dôležité v marketingu a umožňuje získavať, spracovávať a udržiavať zákazníkov v dennodennom kontakte,

- taktické riadenie – umožňuje vytvárať optimálny kontakt so zákazníkmi, umožňuje tiež identifikáciu skúseností a analyzuje údaje, pričom výsledkom taktického riadenia je segmentácia zákazníkov ako aj definovanie hodnoty zákazníkov (Kita, J., 2010, s. 128)

Segmentáciu zákazníkov môžeme rozdeliť do troch skupín:

1. Deskriptívne kritériá segmentácie – zahŕňa najdôležitejšie charakteristiky zákazníkov a zákazník sa stáva stredom pozornosti segmentácie. Deskriptívna segmentácia používa štyri základné kategórie kritérií, ktorými sú:
 - a) geografické kritériá – segmentácia je rozdelená na geografické jednotky (regióny, kraje, okresy, mestá a obce) a podnik môže pôsobiť buď v jednej oblasti alebo vo viacerých oblastiach,
 - b) etnografická – zohľadňuje etnicko-kultúrne prostredie, teda národnosť, rasu a náboženstvo,
 - c) fyziografická – zohľadňuje fyziologické dispozície a zdravotný stav v správaní zákazníkov,
 - d) sociálno-demografické kritériá – považujeme ich za najpoužívanejšie kritériá spomedzi ostatných kritérií, v týchto kritériách ide hlavne o vek, pohlavie, národnosť, rasu, veľkosť a zloženie rodiny, príjem rodiny.
2. Psychografické kritéria segmentácie – rozdeľuje zákazníkov do viacerých skupín na základe príslušnosti k sociálnej triede, životného štýlu ako aj charakteristiky osobnosti. Zároveň je kombináciou iných metód segmentácie. Používa prvky, ktoré tvoria životný štýl a obsahujú aj niekoľko ďalších aktivít ako napr. aktivity vo voľnom čase a šport, tiež názory napr. na politiku a kultúru. K spomenutým veličinám sa pripájajú demografické a ekonomické charakteristiky. Psychografickú segmentáciu môžeme označiť ako náročnú, zdĺhavú a veľmi nákladnú, avšak na druhej strane je veľmi efektívna a presná, a to kvôli veľkému množstvu informácií, ktoré pomocou nej môžeme získať.
3. Behavioristické kritériá segmentácie – tento typ segmentácie člení zákazníkov do niekoľkých skupín podľa správania zákazníkov, ich poznania, postojov, využívania produktov alebo služieb a ich následných reakcií na produkty alebo služby. Zaraďujeme sem niekoľko kritérií:

- a) segmentácia podľa situácie využitia produktu – pri niektorých kategóriách produktov je veľmi dôležité si na začiatok určiť, či existujú konkrétne situácie, ktoré môžu vyvolať použitie určitého produktu alebo situácie, ktoré sú spájané iba so zvláštnou skupinou produktov (napr. zákazník chodí do svojej obľúbenej reštaurácie, kde mu chutí jedlo a obsluhuje tu príjemní personál, avšak, keď sa jedná o oslavu, zvolí radšej honosnejšiu reštauráciu);
- b) segmentácia podľa charakteristík produktu – spája sa s presvedčením, že zákazníci rozlišujú rôzne značky, ktoré sú ponúkané zákazníkovi a tieto značky zákazníci rozlišujú na základe vnímania reálnych alebo imaginárnych charakteristík a nakoniec sa rozhodnú pre tú značku, ktorú preferujú. Do tejto segmentácie zaraďujeme aj segmentáciu podľa výhod, ktorá sa zakladá na znalosti hlavných úžitkov produktu. Zákazníci sú následne zoskupení podľa úžitku, ktorý majú z jednotlivých produktov;
- c) segmentácia podľa správania zákazníkov – v tomto type segmentácie sa skúma nákupné správanie zákazníkov (rozdielne štádiá nákupov a identifikovanie skupín, ktoré sa správajú rôzne:
- používatelia/nepoužívatelia produktov,
 - intenzívni/príležitostní zákazníci (podiel nákupov),
 - citlivosť na zvyšovanie cien,
 - lojálnosť zákazníkov k značkám,
 - fázy prípravy na kúpu produktu,
 - postoj,
 - preferencie,
 - očakávaná hodnota,
 - vnímaná hodnota. (Kita, J., 2010, s.162 – 166)

Ak už podnik vie, ktorú segmentáciu zákazníkov si zvolí, musí ďalej rozhodnúť o tom, akú stratégiu segmentácie aplikuje, aby bola aj efektívnou. Konkrétne môže uplatňovať:

- diferencovaný marketing – podnik pôsobí na viacerých trhovách segmentoch a na každý segment sa ale uplatňuje rozdielny marketingový program. Výhodou diferencovaného

marketingu je ten, že celkovo predá väčší počet produktov. Veľkou nevýhodou sú veľmi vysoké náklady spojené s podnikaním, konkrétne náklady na prispôsobenie všetkých produktov k jednotlivým segmentom, vysoké náklady vynaložené na výrobu produktov, náklady na administratívu, keďže administratíva sa vyhotovuje pre každý segment jednotlivo, náklady vynaložené na zásoby ako aj náklady spojené s propagáciou produktov a reklamou;

- nediferencovaný marketing – podnik zväčša ignoruje rozdiely v trhových segmentoch a sústreďuje sa na to, čo majú zákazníci spoločné, teda aj samotné produkty sú navrhnuté tak, aby uspokojovali potreby čo najväčšiemu počtu zákazníkov. Typickým znakom pre nediferencovaný marketing je masová propagácia. Výhodou sú nízke náklady vynaložené na výrobu produktov, náklady na administratívu a veľkou nevýhodou je, že veľké segmenty nemusia byť vysoko ziskové;
- koncentrovaný marketing – používa sa v prípadoch, kedy má podnik iba obmedzený počet zdrojov. Cieľom koncentrovaného marketingu je získať veľký podiel na jednom alebo viacerých segmentoch trhu. Podniky poznajú presné požiadavky svojich zákazníkov a vďaka tomu si vie podnik udržať stálu pozíciu na trhu. (Kita, J., 2010, s.174-175)

1.4.1 Segmentácia zákazníka v športovom sektore

Segmentáciu zákazníka v športe môžeme považovať za náročnejšiu ako je to v prípade segmentácie produktov alebo služieb. V športe je to o to ťažšie z toho dôvodu, pretože si musíme presne identifikovať zákazníkov, potrebujeme si stanoviť finančné prostriedky a mnoho iného. Stanovenie cieľov segmentácie pri športe je aj o ťažšia, pretože nároky zákazníkov každým rokom rastú.

Ako sme už spomínali v segmentácii zákazníkov, tak aj segmentácia zákazníka v športe sa môže rozdeľovať na demografickú segmentáciu a na psychografickú segmentáciu. Do demografickej segmentácie teda zahrňame pohlavie, vek, veľkosť rodiny, vek detí, vzdelanie, príjem, majetok. Do psychografickej segmentácie zase zahrňame životný štýl, typ osobnosti, obľúbené jedlo, obľúbená značka a pod.

Okrem demografickej a psychografickej segmentácie sem zaraďujeme aj nasledovné typy segmentácie zákazníka v športe:

- zákazník ako fanatik – pre fanatikov je šport životným naplnením, patria sem najmä mladí slobodní muži, ktorí sa buď športu niekedy aktívne venovali alebo sa športu stále aktívne venujú. Fanatici sledujú vybraný šport aspoň 2 krát týždenne v televízii alebo chodia sledovať zápasy priamo na živo alebo keď čítajú noviny, tak najskôr sa venujú športu. Takýto zákazníci považujú šport za napínavý a atraktívny a sami sa považujú v športe za expertov;
- zákazník ako fanúšik – fanúšikovia berú šport podobne ako fanatici ale venujú sa mu iba pasívne a najviac ho sledujú aspoň 1 krát v televízii a to v priamom prenose. Patria sem väčšinou zákazníci vo veku od 30 – 50 rokov. Títo zákazníci považujú šport za zábavný a atraktívny;
- zákazník ako nadšenec – nadšenci preferujú vrcholové športové podujatia ako sú napr. Majstrovstvá sveta, Majstrovstvá Európy alebo Olympijské hry. Takmer štvrtina takýchto zákazníkov sa na veľké podujatie teší už niekoľko dní pred začatím podujatia a z víťazstva majú nesmiernu radosť, všetci nadšenci vedie presné časy zápasov, avšak o iné zahraničných športové podujatia, ktoré sú počas celého roka nejavia až taký záujem;
- zákazník ako kritik - kritici posudzujú šport hlavne z negatívnych aspektov. Šport považujú za komerčný a miestami až agresívny a podľa kritikov sa v športe odohrávajú tie isté situácie. Zákazníci ako kritici sa preto zaujímajú o šport iba na veľkých podujatiach ako Majstrovstvá sveta alebo Majstrovstvá Európy. O týchto športových udalostiach sú informovaní od svojich známych. Kritici sa len veľmi často sami pozerajú na šport, ale ak im niekto navrhne spoločné sledovanie, tak súhlasia. Tento typ zákazníkov je presvedčení o tom, že v televízii je až veľmi veľa športových prenosov;
- zákazník ako frfloš – tento typ zákazníkov prejavuje zo všetkých typov zákazníkov najmenší záujem o šport, avšak v porovnaní s kritikmi si nemyslia, že v televízii je veľmi veľa športových prenosov. Je to aj z toho dôvodu, že na šport sa pozerajú iba z toho dôvodu, že v ich blízkosti práve niekto sleduje športový prenos. Niektorí zákazníci dokonca odmietajú sledovanie akéhokoľvek športového prenosu. Frfloši považujú šport za primitívny a nudný. (Čáslavová, E., 2009, s.105-108)

1.5 Získavanie lojálnych zákazníkov

Získavanie a udržanie si lojálnych zákazníkov je v porovnaní s obrovskou konkurenciou veľmi ťažké. Aj preto každá firma musí zvoliť veľmi dobrú stratégiu, ktorá bude mať pozitívny vplyv na lojalnosť zákazníkov.

Aj keď sú zákazníci ktorejkoľvek firmy spokojní a neustále nakupujú v danej firme, ešte to neznamená, že sú voči tejto firme aj lojálni. Lojálnymi zákazníkmi môžeme nazvať tých, ktorí nenakupujú aj u konkurenčných firmách a taktiež, že neodídu ku konkurencii, ak spraví nejakú chybu alebo má určité nedostatky. Lojalitu preto môžeme označiť aj ako dlhodobý vzťah, ktorý prejavu zákazník k firme. (etrend, 2003)

„Lojálny zákazník a jeho priazeň. Už nestačí, aby bol zákazník “iba” spokojný. Žiada sa, aby značku “prijal do svojej rodiny”. Rozmýšľal o nej, hovoril o nej so svojimi známymi, bránil ju pred nepriateľmi. Mal by sa do nej jednoducho zamilovať. Áno. Hľadá sa recept na vytvorenie citového puta zákazníka k značke.“ (Páleník, R., 2015)

Pri lojalite je veľmi dôležité si uvedomiť, že nie všetci zákazníci danej firmy sú pre firmu dôležití. Ak firma stratila svojich zákazníkov, v prvom rade musí zanalyzovať počet stratených zákazníkov a zistiť, o akých zákazníkov išlo. Teda sa analyzuje ich potenciál a veľmi dôležité je si uvedomiť, že udržať všetkých zákazníkov žiadna firma nedokáže, ale za dôležité považujú firmy nestratiť tých zákazníkov, ktorí prinášajú firme vysokú hodnotu. (etrend, 2003)

S lojalitou zákazníkov súvisí aj metóda 5K, ktorá sa označuje za metódu koncepciu Total Loyalty Marketing, ktorá tvorí základ lojality zákazníkov voči firme a jej produktom, ktoré svojim zákazníkom ponúka. Autormi tejto metódy sú Nemci Anne M. Schüller a Gerhard Fuchs, ktorí sú špecialistami v tejto problematike. (managementmania, 2013)

Jednotlivé “K” znamenajú:

- Komunikácia – vyjadruje dialóg medzi firmou a zákazníkom a prispôsobuje komunikáciu každému zákazníkovi, nakoľko s každým zákazníkom treba komunikovať inak, s komunikáciou tiež súvisí podpora predaja a vzťahy s verejnosťou;
- Kúpne náklady – zahŕňajú priame náklady (predajná cena) a variabilné náklady, ktoré sú veľmi dôležité pri získavaní informácií o firme a produktoch, ktoré ponúka;

- Kúpny úžitok – ide o taký úžitok, ktorý vzniká zákazníkovi využívaním produktov danej firmy, ktorý zároveň súvisí aj s doplnkovými službami, ktoré sú zákazníkovi ponúkané. Hlavným faktorom kúpneho úžitku je kvalita ponúkaných produktov alebo služieb;
- Kúpny proces – základom tohto procesu je prívetivý prístup k zákazníkovi počas jeho nákupu, tiež prispôsobenie sa potrebám a iným požiadavkám, ktoré zákazník má. Pri kúpnom procese ide aj o nadviazanie vzťahu so zákazníkom počas jeho nákupu;
- Kultúra – ide o firmy, ktoré majú priateľskú až ústretovú kultúru, firma má dobré meno, kladie dôraz na etické správanie a spoločenskú zodpovednosť a široká verejnosť sa na adresu firmy vyjadruje iba pozitívne. (management mánia, 2013)

Lojalitu zákazníkov ovplyvňuje veľké množstvo faktorov a preto je dôležité, aby si firmy uvedomili ako budú budovať lojalitu zákazníkov voči ich firme, teda čo všetko sú firmy ochotné urobiť pre svojich zákazníkov, aby im zákazníci prinášali čo najvyššiu hodnotu.

1.5.1 Budovanie lojality zákazníkov

Pri budovaní lojality zákazníkov je dôležité zvoliť vhodný a efektívny program, ktorý bude prispievať k zvyšovaniu lojality zákazníkov. Aj vďaka vhodnému programu získa firma maximálny zisk a udrží si zákazníkov, ktorí neprejdú ku konkurencii.

Lojalitu zákazníkov vieme budovať viacerými efektívnymi spôsobmi. Najčastejšími sú:

- Ďakovné lístky – tento nápad nepatrí medzi tie najlepšie, ale je veľmi efektívny a na zákazníkov pôsobí veľmi pozitívne. Veľa firiem zabúda na to, že sa svojim zákazníkom nepoďakovala za ich nákup, pričom zákazníci si to zaslúžia. Je dôležité, aby si firmy našli čas a svojim dôležitým zákazníkom prejavili týmto spôsobom poďakovanie a zákazníci si tak sú vedomí, že firme na zákazníkoch naozaj záleží. Tento spôsob je preto tak efektívny, že zákazníci si to vážia a hlavne pamätajú, pretože ďakovné lístky v dnešnej dobe nevyužíva takmer žiadna firma, t.j. firma sa tak odlišuje od svojej konkurencie a udrží si svojich zákazníkov;
- praktické mailingy – pre svojich najdôležitejších zákazníkov môžu firmy posilať napríklad mesačné mailingy, ako “cítat mesiaca“, resp. hocičo, čo si zákazník vie ľahko zapamätať. V týchto mailingoch si však firma nemôže robiť reklamu, ale iba poskytnúť zákazníkovi stručné informácie, ktoré vie zákazník aj využiť. Výhodou tohto spôsobu je to, že firma bude neustále na očiach zákazníkom a o mailingu budú zákazníci hovoriť

aj svojej rodine alebo svojim známym a týmto spôsobom môže firma získať aj nových zákazníkov;

- e – mailové novinky – firmy často krát považujú novinky tohto typu za tlačovú správu, ktorú posielajú svojim zákazníkom. Formou e –mailu sa posielajú napríklad novinky o ponúkaných produktoch alebo službách, o firme a vytvorí sa tak dojem o raste a celkovom rozvoji firmy. Zákazník sa začne postupne stotožňovať s firmou a bude k firme prekonávať priateľský vzťah a o firme bude hovoriť iba v pozitívach, čím firma opäť iba získa nových zákazníkov;
- stretnutie pri káve alebo na spoločnom obede – budovanie osobného vzťahu so zákazníkmi aj mimo firemnej pôdy sa ukázalo za veľmi efektívne. Ak sa firma začne zaujímať o rodinu, hobby, prácu zákazníka, zákazník to bude vnímať ako záujem zo strany firmy a zákazník bude firme verný na niekoľko rokov;
- narodeniny, výročia a iné mimoriadne príležitosti – konkrétne tieto vymenované udalosti sú pre zákazníkov jedny z najdôležitejších a aj preto, ak sa firma rozhodne pre túto možnosť, zákazníka si udrží na veľmi dlhú dobu;
- pýtajte sa na stav vecí – ako konkrétny príklad môžeme uviesť chorého manžela alebo manželku zákazníka/zákazníčky a firma sa rozhodne im zatelefonovať a opýtať sa, ako sa majú a či už im je lepšie;
- dávajte im tipy – tipy sa považujú za jeden z najdôležitejších nástrojov, pri ktorom sa buduje lojalita zákazníkov. Firma by mala sledovať svoju databázu zákazníkov a premýšľať o tom, akú informáciu je najlepšie oznámiť svojim zákazníkom, z ktorej by následne vedeli viac využiť;
- párty u vás doma - firmy začali čoraz častejšie pripravovať párty pre svojich zákazníkov u nich doma, pričom organizácia takejto akcie prinesie lojalitu zákazníkov, ktorú sú radi, že môžu spoznať firmu aj z tejto strany, resp. v súkromnom prostredí, ktoré je maximálne prirodzené, a tak sa nikto nemusí na nič hrať a takáto párty prináša oveľa uvoľnenejšiu atmosféru;
- po predajná spätná väzba – pri aplikácii tohto nástroja firma preukáže svojim zákazníkom, že jej záleží na názore zákazníkov, čo sa týka napríklad kvality ponúkaných produktov a služieb. Firma môže svojim zákazníkom zatelefonovať a opýtať sa ich napríklad na to, ako boli spokojní so službou, ktorú si kúpili, či boli

spokojní so spoluprácou a čo sa jej na nej najviac páčilo, resp. nepáčilo alebo sa môže firma informovať o tom, čo by jej zákazníci chceli vylepšiť. (ibispartner, 2015)

1.6 Marketing v športovom sektore

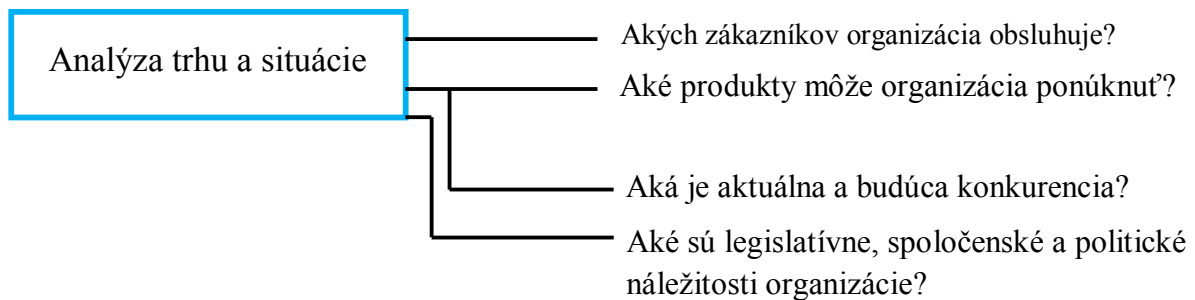
Uplatňovanie marketingu v oblasti športu sa za posledné roky výrazne zvýšilo. Prejav marketingu v športovom prostredí sú stále častejšie. Marketing však nie je charakteristický iba pre iba pre podniky, ktoré sa zaoberajú výrobou športových produktov ako je športové oblečenie alebo športová obuv, ale aj pre marketingové agentúry, ktoré sa zaoberajú analyzovaním, kontrolou a vyhodnocovaním sponzorských projektov pre podniky, ktoré sa rozhodli sponzorovať buď športové kluby alebo priamo športovcov ako jednotlivcov.

Aj športové organizácie pochopili, že zaoberanie sa marketingom môže byť pre ne obrovským prínosom a to preto, pretože práve marketing im môže priniesť finančné prostriedky, ktoré sú potrebné na prevádzku klubu alebo iných športových aktivít. Marketing športu je charakteristický aj tým, že v tejto oblasti sa súťaží o zákazníkov. (Čáslavová, E., 2009, s.97)

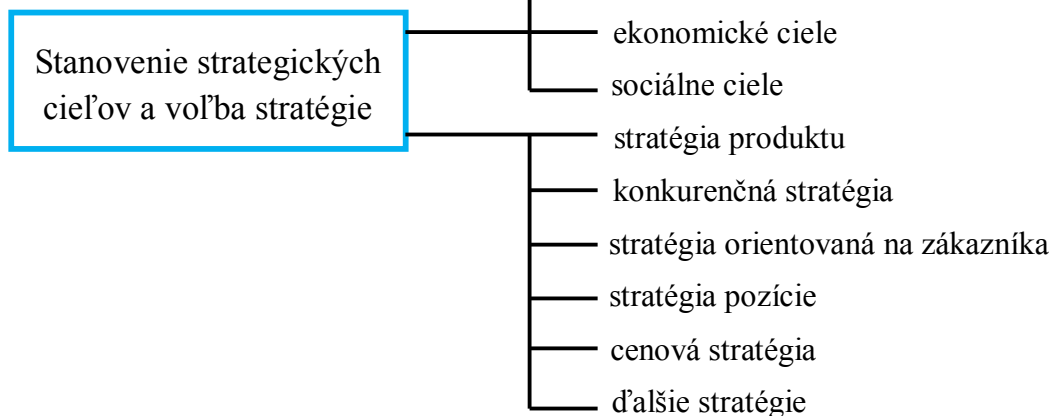
„Z tejto situácie vyplýva, že marketing so svojimi nástrojmi sa začína v oblasti športu výrazne uplatňovať a obchodné spoločnosti a neziskové organizácie si začínajú uvedomovať, že zákazníci môžu veľmi výrazne prispieť k pozitívnemu rozvoju ich športových organizácií alebo obchodných organizácií v športe. Samozrejme je pozícia a závažnosť prání rôznych skupín zákazníkov braná s rôznou váhou manažmentu uvedených organizácií v športe. Stále viac je zatiaľ uplatňované hľadisko ako sa tieto prania a požiadavky kryjú s poňatím úspešnosti týchto organizácií. Prejavuje sa tu nutnosť identifikovať a analyzovať svojich konkurentov a vyvíjať cenovú stratégiu. Tiež sa v športe treba zaoberať systematickou informovanosťou zákazníkov prostredníctvom propagačných stratégií a definovať ako sa športový produkt dostane k zákazníkovi.“ (Čáslavová, E., 2009, s.97)

Obrázok 4: Marketingová koncepcia športovej organizácie

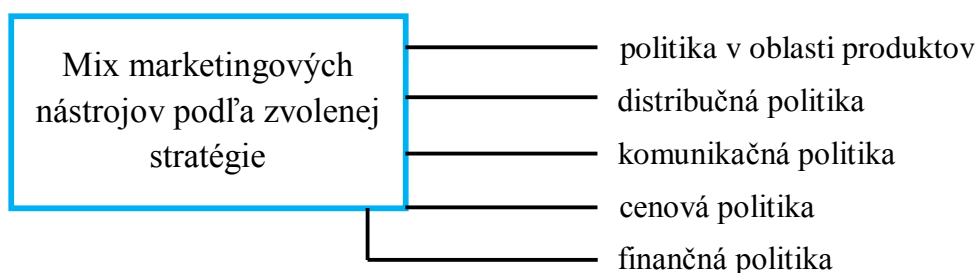
1. FÁZA



2. FÁZA



3. FÁZA



Zdroj: Čáslavová, E., 2009, s. 139

1.6.1 Marketingový mix v športe

Marketingový mix tvorí základnú stratégiu marketingu, ktorá kombinuje nástroje marketingu. V odbornej literatúre sa marketingový mix nazýva aj ako 4P (z anglických

začiatočných písmen). Ide o produkt (product), cenu (price), miesto (place) a propagáciu (promotion). (Čáslavová, E., 2009, s.108)

Kotler vo svojej knihe definuje marketingový mix ako „súbor taktických marketingových nástrojov – výrobné, produktové, cenové, distribučné a komunikačné politiky, ktoré firme umožňujú upraviť ponuku podľa prania zákazníkov na cieľovom trhu.“ (Kotler, P., Armstrong, G., 2004, s.105)

Marketingový mix v športe musí rozhodnúť o tom, aké produkty a služby ponúkne na cieľových trhoch, za akú cenu, akým najlepším spôsobom sa dostane produkt ďalej k zákazníkovi. Tiež rozhoduje o tom, akým vhodný typ reklamy zvolí na propagáciu. Kombinácia všetkých nástrojov musí byť vopred veľmi dobre premyslená a taktiež rovnomerne vyvážená, pretože nemá zmysel propagácia nekvalitného produktu alebo služby, na ktorú podnik vynaloží veľké finančné prostriedky. Veľmi dôležité je si uvedomiť, že cena musí byť tak strategicky zvolená, aby podporila predajnosť daného produktu alebo služby. (Čáslavová, E., 2009, s.109)

1.6.2 Marketingová komunikácia v športe

Marketingová komunikácia je veľmi dôležitá a obzvlášť v športe je náročnejšia, pretože športové organizácie musia komunikovať s hráčmi, s verejnosťou, so sponzormi a ďalšími organizáciami alebo ľuďmi. Aj z týchto dôvodov sa komunikácii za posledné roky dostáva oveľa viac pozornosti, pretože ak športové organizácie nevedia alebo nechcú komunikovať s ďalšími stranami môže to poškodiť ich reputáciu alebo dokonca môžu stratiť záujem zo strany divákov alebo širokej verejnosti.

Čáslavová vo svojej knihe, ktorá sa zameriava na manažment a marketing v športe uvádza, že komunikácia a propagácia všetkých činností v športovej organizácii má niekoľko cieľových skupín, ktorými sú športovci, médiá, verejnosť, a preto je potrebné zamerať sa na:

- kontakty s národnými médiami (usporiadanie medzinárodných eventov);
- kontakty s lokálnymi (miestnymi) médiami;
- tlačové konferencie;
- pravidelné priame vystupovanie funkcionárov športovej organizácie na verejnosti;
- organizovanie propagačných akcií k hlavnej spolupráci so sponzormi športovej organizácie;

- internú komunikáciu so všetkými členmi (zamestnanci, hráči, vedenie), pričom interná komunikácia musí byť úspešná;
- komunikáciu športovej organizácie s inými športovými organizáciami;
- fungovanie komunikácie so štátnymi orgánmi a inými organizáciami;
- záujem sponzorov o športovú organizáciu. (Čáslavová, E., 2009 s.45-48).

1.7 Prínosy CRM

Riadenie vzťahov so zákazníkmi sa v dnešnej dobe čoraz viac stáva populárnejšie a stále viac a viac firiem sa snaží navrhnúť takú stratégiu, aby CRM bolo najvyššou prioritou firmy, pričom CRM musí byť efektívne, teda udržiavanie stálych zákazníkov a prilákanie nových (potenciálnych) zákazníkov by tiež malo prispievať k zvyšovaniu ziskov danej firmy. Avšak na každú firmu treba zvoliť inú stratégiu CRM, keďže každá firma je odlišná a má iné priority, produkty alebo služby, financie a mnoho iného.

Michalová vo svojej knihe uvádza, že „bezprostredne po zavedení CRM sa prejavajú najmä tieto prínosy:

- bezproblémový priebeh obchodných procesov – spočíva v ich spájaní za podpory príslušných informačných technológií, čo vedie k ich zefektívneniu a k zníženiu nákladov na ne;
- zvýšenie individuálnych kontaktov so zákazníkmi využitím takých nástrojov ako sú call centrá, či individuálne webové stránky;
- odlišenie od konkurencie lepšími vzťahmi so zákazníkmi a vylepšenie imidžu vedúceho k spusteniu procesov ústnej propagandy;
- nárast efektivity tímovej spolupráce využitím informácie vo všetkých zložkách;
- rast motivácie pracovníkov pri poskytovaní zodpovedajúcej podpory ich každodennej práce vyplývajúcej z implementácie CRM.“ (Michalová, V., 2006, s.137)

CRM má miesto v dôležitej oblasti podnikania akéhokoľvek druhu, ktoré významne ovplyvňuje finančnú situáciu firiem. Ako sme už spomínali, vhodná stratégia CRM je pri efektívnom riadení vzťahov so zákazníkmi nutnosťou, ale nezaručuje však okamžitý

úspech. Hlavným predpokladom úspechu je implementácia CRM. Pre efektívne fungovanie CRM musia byť vo firme kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci, ktorí presne vedia ako sa majú o svojich zákazníkov postarať pomocou správne aplikovaných technológií a iných nástrojov firmy. Vo firme by teda malo fungovať partnerstvo, aliancie, ako aj e-commerce. (Michalová, V., 2006, s.138)

„CRM sa oplatí hlavne:

- tým firmám, ktoré sú schopné každému evidovanému zákazníkovi pripraviť produkt šitý na mieru alebo s ním priamo komunikovať. Patria medzi nich firmy, ktoré disponujú údajmi o svojich zákazníkoch, napríklad finančné (bankové a poisťovnícke služby) a telekomunikačné;
- predajcom s portfóliom viacerých produktov, ktoré dokážu osloviť toho istého zákazníka – vedú ponúknuť tzv. cross-selling;
- tým spoločnostiam, ktorých zákazníci sú v požiadavkách vysoko diferencovaní (poradenské služby).“ (Michalová, V., 2006, s.139)

Do riadenia vzťahov so zákazníkmi sa naopak neodporúča investovať najmä firmám:

- ktorých zákazníci sa neustále menia (firma nemá stálych zákazníkov);
- ktorých zákazníci sú veľmi ťažko zastihnuteľní, životnosť takýchto zákazníkov je veľmi nízka resp. krátka;
- ktoré nevytvárajú priamy kontakt so svojimi zákazníkmi, pretože nemá význam vytvárať takýto priamy kontakt. (Michalová, V., 2006, s.139)

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať systém riadenia vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany a bližšia charakteristika prínosov, ktoré majú kladný vplyv pre hokejový klub. Pomocou teoretických poznatkov, ako aj pomocou vlastného spracovania dotazníkového výskumu, ktorý bol hlavne zameraný na spokojnosť fanúšikov ŠHK 37 Piešťany so službami, ktoré fanúšikom klub ponúka a inými aktivitami, ktoré pre fanúšikov hokejový klub organizuje počas sezóny, ale aj mimo nej, budeme vedieť zhodnotiť spokojnosť zákazníkov.

Ďalším hlavným cieľom práce, je porovnanie návštevnosti domácich zápasov hokejového klubu, od vstupu klubu ŠHK 37 Piešťany do extraligy. Pre lepšie pochopenie nám pomôže aj grafické znázornenie tejto problematiky.

Čiastkovým cieľom je zistiť pomocou faktorovej analýzy orientáciu hokejového klubu na svojich zákazníkoch/fanúšikov niekoľkými otázkami, na ktoré odpovedal manažér ŠHK 37 Piešťany, Jaroslav Laifer. Faktorová analýza bude teda slúžiť na zistenie, či je hokejový klub riadený svojimi zákazníkmi/fanúšikmi.

Ďalším čiastkovým cieľom je objasnenie vplyvu činnosti klubu ŠHK 37 Piešťany na cestovný ruch, čo sme prekonzultovali s prezidentom ŠHK 37 Piešťany Jaroslavom Lušňákom.

Posledným čiastkovým cieľom je zhodnotenie problematiky pomocou vlastných skúseností a tiež prostredníctvom prieskumov a ich následných vyhodnotení pomocou viacerých grafov, ktoré slúžia aj pre lepšie pochopenie tejto problematiky. Na základe všetkých zistení navrhne, v ktorých oblastiach riadenia vzťahov so zákazníkmi má hokejový klub ŠHK 37 Piešťany nedostatky a ako ich má odstrániť, aby bol hokejový klub efektívny v riadení vzťahov so svojimi zákazníkmi.

3. Metodika práce a metody skúmania

3.1 Spôsob získavania údajov a zdroje údajov

Pri písaní diplomovej práce sme získali podkladové údaje z nasledujúcich zdrojov:

- z knižničnej odbornej literatúry, ktorá sa týka problematiky riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM – Customer Relationship Management);
- z internetových zdrojov, ktoré tiež súvisia s touto problematikou;
- z vlastných skúseností;
- z faktorovej analýzy, ktorá je orientovaná na zákazníkov/fanúšikov ŠHK 37 Piešťany – na otázky z faktorovej analýzy nám odpovedal manažér ŠHK 37 Piešťany, Jaroslav Laifer (faktorová analýza sa realizovala vo februári 2015 v hokejovom klube v Piešťanoch);
- z dotazníkového prieskumu, ktorý sme vytvorili a bol zameraný na spokojnosť zákazníkov hokejového klubu so službami a inými aktivitami, ktoré klub svojim zákazníkom ponúka; dotazníkový prieskum trval od novembra 2014 do februára 2015 a zúčastnilo sa ho 348 respondentov, ktorí odpovedali na otázky dotazníkového prieskumu, ktorý je uvedený v Prílohe 1;
- z analýzy návštevnosti a celkového umiestnenia hokejového klubu ŠHK 37 Piešťany v hokejovej extralige za posledné 3 sezóny pomocou zberu údajov z internetovej stránky ŠHK 37 Piešťany a SZLH;
- z konzultácie s prezidentom hokejového klubu, Jaroslavom Lušňákom;
- z konzultácie s manažérom hokejového klubu, Jaroslavom Laiferom;

3.2 Použité metódy vyhodnotenia výsledkov

- pozorovanie, dlhodobé zaoberanie sa danou problematikou
- Interview, štandardizovaný rozhovor
- SWOT analýza
- Faktorová analýza
- Dotazníkový prieskum
- Analýza návštevnosti
- matematické a štatistické metódy (grafy, tabuľky)

3.3 Predstavenie hokejového klubu ŠHK 37 Piešťany

3.3.1 O klube

Názov klubu:	ŠHK 37 Piešťany, s.r.o
Vznik klubu:	8. 8. 2005
Adresa:	Hlboká 92, 921 01 Piešťany
IČO:	36 274 232
DRČ:	2022041021
IČ DPH:	SK 2022041021
Registrácia:	Obchodný register, Okresný súd Trnava,
Oddiel:	S.R.O, vložka č. 17405/T
Banka:	UniCredit Bank, a.s.
IBAN:	SK6711110000001000140016
Zimný štadión:	EASTON aréna (kapacita 2 638 miest na sedenie a 600 miest na státie)
Webová stránka:	http://www.shk37piestany.sk/
Klubové farby:	žltá a modrá
Prezývka:	Havrani
Oficiálny fanklub:	HFC '04 Piešťany
Generálny partner:	EASTON
Logo klubu:	



Vedenie ŠHK 37 Piešťany:

Prezident:	Jaroslav Lušňák
Generálny manažér:	Jaroslav Laifer
Asistentka prezidenta:	Eva Valentová
PR manažér:	Tomáš Horký
Správca Easton arény:	Martin Norovský
Ekonomka a účtovníčka:	Jana Horná
Kustód A-mužstva a hlavný skladník klubu:	Marián Hluch.

Tréneri jednotlivých kategórii klubu v sezóne 2014/2015:

	Hlavný tréner	Asistent trénera
"A" mužstvo	Leo Gudas	Jozef Krišák
Juniori	-	-
Dorast	Radoslav Kolník	Róbert Parádi
9. ŠHT	Oldrich Chvojka	
8. ŠHT	Oldrich Chvojka	
7. ŠHT	Milan Kubo	Peter Lichanec
6. ŠHT	Milan Kubo	Peter Lichanec
5. ŠHT	Peter Lichanec	
Prípravka 4	Peter Lichanec	Peter Ferkodič
Prípravka 1,2,3	František Pjontek	Marcel Moravčík

Zdroj: <http://www.shk37piestany.sk/vedenieklubu>

3.3.2 Začiatky hokeja v Piešťanoch

V roku 2007 si piešťanský hokej pripomenul sedemdesiat rokov svojej existencie. Sedem desaťročí uplynulo od chvíle, kedy si hokejoví nadšenci v Piešťanoch založili svoj prvý hokejový klub. Vtedajšie možnosti sa však ani zďaleka nedali porovnať s terajšími. V tom čase boli hokejisti odkázaní len na prírodný ľad, ktorý bol k dispozícii iba niekoľko týždňov počas zimnej sezóny.

Aj z tohto dôvodu sa hrávalo viac-menej živeľne. Hokejisti využívali každú príležitosť, ktorú im zima poskytla, aby odohrali aspoň priateľské stretnutia. Najskôr ako však mohli hrať si museli pripraviť ihrisko, ktoré mali na bývalých tenisových dvorcoch v parku (vedľa terajšieho Domu umenia). Namiesto mantinelov im slúžili fošne, ktoré po zápase museli vrátiť majiteľovi. Prezliekať sa chodili priekopníci piešťanského hokeja a ich súperov do blízkeho staručkého divadla, ktoré už tiež neexistuje, pretože začiatkom šesťdesiatych rokov zhorelo.

Z historických prameňov sa môžeme dozvedieť, že prvé pokusy o založenie hokejového oddielu v Piešťanoch siahajú ku koncu roka 1936, kedy pri PFK Piešťany založili hokejový odbor. Jeho predsedom sa stal dr. Vojtech Horváth, tajomník Michal Hrabina a náčelnikom klubu Ladislav Manas. Na tomto zasadnutí sa okrem iného rozhodlo o tom, že klzisko bude na tenisových kurtoch v parku a obec poskytne športovcom vodu z miestneho vodovodu zdarma. Presnejšie to bolo v decembri v roku 1936. Prvý priateľský hokejový zápas však odohrali piešťanskí hokejisti pod názvom ŠK Piešťany 23. januára 1937, kedy nastúpili v Trenčíne proti

domácim hokejistom a prehrali 1:3. ŠK Piešťany vtedy nastúpili v zostave: Matoušek – Manas, Krajčír, Teplický, Gerick, Cickay, Valent, Kutina a Krobot, keď gól za Piešťany vsietil Gerick.

Už o tri dni sa hrala v Piešťanoch odveta. Počasie hokeju prialo. Mrazivé noci využili hokejoví nadšenci na prípravu ľadu, pred zápasom klzisko „ohradili“ fošňami a mohlo sa hrať. Trenčania prišli do Piešťan v dobrej nálade, presvedčení, že aj v odvete vyhrajú. Za domácich v zápase nenastúpil strelec jediného gólu z prvého zápasu Gerick. Namiesto neho hral Szilárd. Odveta sa Piešťanom vydarila, pretože vyhrali 4:1 a oplatili hokejistom spod Matúšovho hradu prehru aj s úrokmi.

V ďalších prípravných stretnutiach sa stretli hokejisti ŠK Piešťany s dvomi topolčianskymi družstvami, presnejšie s Juventusom a ŠK Topolčany. Juventus podľahli vysoko 2:10 a nad ŠK Topolčany vyhrali 3:0. Piešťanom sa nedarilo ani v ďalšom stretnutí kedy im bol súperom Orol Trnava, ktorému po veľkom boji podľahli 2:4.

Pokusná hokejová sezóna trvala len mesiac. Jej vyvrcholením mali byť prvé krasokorčuliarske preteky o majstra Piešťan 31.januára. Pravdaže vtedy ešte nemohlo byť o krasokorčuľovaní, ktoré poznáme dnes, ani reč. Neboli podmienky na prípravu a preto išlo iba o pár nedefinovateľných figúr a skokov. Meno víťaza sa nezachovalo.

Oficiálne bol založený v Piešťanoch prvý hokejový klub až v novembri v roku 1937. Nový oddiel dostal názov PHK Piešťany, čo bola vlastne skratka Piešťanského hokejového klubu. Pri jeho zrode stáli Ferdinand Doležálek a spolu s ním Svierčík, Hagara, Hubert, Krajčír, Zaťkovič a niektorí ďalší funkcionári a hráči.

Ako prvé, čo členovia nového klubu na začiatok činnosti vybavili, bolo klzisko, umiestnené cez zimu na tenisových dvorcoch. Postavili drevenú búdu, ktorá predstavovala prístrešok pre Štefana a Rudolfa Hudcovičovcov, ktorí tu po večeroch robili ľad. Staviteľ Vrábel im poskytol fošne na mantinely, tie však po každom zápase museli vrátiť. Úvodné roky činnosti boli poznačené živelnosťou. Súťažne sa nehralo a priateľské stretnutia sa organizovali len vtedy, keď bol k dispozícii prírodný ľad.

Po nesmelých začiatkoch sa piešťanskí hokejoví funkcionári pustili aj do organizovania turnajov. Vďaka svojmu mecenášovi, H. Ganselovi, a majiteľom Ružového mlyna sa už v roku 1940 uskutočnil prvý ročník hokejového turnaja o Pohár Ružového mlyna. Štartovali na ňom hokejisti Trenčína, Nového Mesta nad Váhom, Trnavy a domáceho PHK Piešťany. Víťazom sa stali domáci hokejisti, keď vo finále vyhrali nad Trnavou 2:0.

Ešte si Piešťanci ani poriadne nevychutnali radosť z prvenstva na turnaji o Pohár Ružového mlyna a hneď nastupovali proti druhému mužstvu Slovenska. Na zápas nastúpili v početnejšej zostave ako doteraz. Hrali Hubert, Neururer, Boháč, Svierčík, Doležálek, Zaťko, Hudcovič, a Hagara. Mužstvo doplnili Šuster z Topoľčian a Ryba z Malaciek. Ani tieto posily však nestačili a druhému výberu Slovenska podľahli 1:9.

- 1) Začiatok štyridsiatych rokov bol poznačený vojnovými udalosťami, ale turnaj o Pohár Ružového mlyna sa hral aj naďalej. Posledným predvojnovým víťazom sa stali hokejisti z Trnavy. Keďže Trnavčanom sa počas prechodu frontu cez naše územie stratil víťazný pohár, tak už v roku 1945 zakúpilo vedenie Ružového mlyna nový putovný pohár. (Gregorička, Š., 2007)

3.3.3 História ŠHK 37 Piešťany

- **8. august 2005** - založenie obchodnej spoločnosti ŠHK 37 Piešťany, s.r.o.
- **máj 2005** - prijatie hokejového klubu ŠHK Piešťany, s.r.o. za člena SZLH na riadnom zasadaní Výkonného výboru SZLH
- **august 2005** - tvorba legislatívnych základov klubu, transformácia všetkých vekových kategórií ŠHK Piešťany, o.z. do ŠHK 37 Piešťany, s.r.o.

Významné míľniky:

- 1992/1993 – postup do 1. Slovenskej hokejovej ligy
- 2002/2003 – postup do 1. Slovenskej hokejovej ligy
- 24.5.2012 – prijatie do Tipsport extraligy na základe dohody

Najväčšie úspechy ŠHK 37 Piešťany:

- 2009/2010 – Víťaz 1. hokejovej ligy SR
- 2010/2011 – Víťaz 1. hokejovej ligy SR
- 2012/2013 – 4. miesto v hokejovej Tipsport extralige
- 2013/2014 – 4. miesto v hokejovej Tipsport extralige

ŠHK 37 Piešťany v organizačnej štruktúre SZLH

Hokejový klub ŠHK 37 Piešťany nastupoval v sezóne 2014/2015 v najvyššej slovenskej súťaži – Tipsport extralige. Tá sa v súčasnosti skladá z desiatich hokejových klubov. Jedenáste mužstvo extraligy je slovenská reprezentácia do 20 rokov (HK Orange 20), ktorá v extralige pôsobí len do majstrovstiev sveta, ktoré sa konajú na prelome rokov.

Účastníci Tipsport extraligy:

1. HC '05 Banská Bystrica, a.s.
2. HC Košice s.r.o.
3. HK 36 Skalica, s.r.o.
4. HK Dukla Trenčín, a.s.
5. HK Poprad, s.r.o
6. HKM Zvolen, a.s.
7. HK Nitra, a.s.
8. MHC Martin, a.s.
9. MsHK Žilina, a.s.
10. ŠHK 37 Piešťany, s.r.o.
11. HK Orange 20

Model súťaže a hrací systém v sezóne 2014/2015:

A) Základná časť:

Každé mužstvo odohrá v sezóne 54 kôl (3 x doma, 3 x vonku) v období od 12.09.2014 do 24.02.2015

B) Play-off:

- Štvrtfinále – postupuje doňho osem najlepších celkov v základnej časti a hrá sa systémom 1.-8., 2.-7., 3.-6., 4.-5., na štyri víťazné zápasy v období od 28.02.2015 do 13.03.2015. S
- Semifinále – hrá sa systémom 1.-4. a 2.-3., na štyri víťazné zápasy v období od 16.03.2015 - 29.03.2015
- Finále – na štyri víťazné zápasy v období od 01.04.2015 - 13.04.2015

C) Baráž o Tipsport extraligu:

Nastúpi v nej desiate mužstvo Tipsport extraligy a víťaz 1. hokejovej ligy. Baráž sa hrá na štyri víťazné stretnutia v období od 12.03.2015 do 23.03.2015.

3.3.4 Zimný štadión – EASTON Aréna Piešťany

Adresa:	Hlboká 92, 921 01 Piešťany
Majiteľ štadióna:	Mesto Piešťany
Prevádzkovateľ štadióna:	ŠHK 37 Piešťany, s.r.o.
Konateľ:	Jaroslav Lužňák
Kapacita hľadiska:	3238 (2 638 miest na sedenie a 600 miest na státie)
Rozmery ľadovej plochy:	60 x 30 m
Osvetlenie:	1450 luxov
Kapacita parkoviska:	220 vozidiel

Piešťanský zimný štadión bol do podoby, v akej ho poznáme dnes, dobudovaný tesne pred pamätnými Majstrovstvami sveta dvadsaťročných, ktoré sa konali na prelome rokov 1986 - 1987. Od tej doby sa stal nielen dôstojným stánkom pre piešťanskú verejnosť, ale hlavne miestom súbojov domácich hokejistov všetkých vekových kategórií. Seniorskí hokejisti Piešťan sa od tej doby postupne prepracovali až do najvyššej slovenskej hokejovej súťaže.

V posledných rokoch prešiel zimný štadión v Piešťanoch potrebnou rekonštrukciou hlavne v priestoroch šatní a dôkladnou úpravou interiéru vstupných priestorov. Po úprave osvetlenia, namontovaní novej časomierky a aj montážou nových, moderných mantinelov, prevádzkovateľ štadióna – hokejový klub ŠHK 37 Piešťany, s.r.o. zabezpečil novú roľbu na úpravu ľadovej plochy a zrealizoval aj prestavbu priestorov hlavných šatní a prepotrebnej regenerácie. Z komerčných dôvodov sa upustilo od starého názvu Zimný štadión. Dve sezóny sa objekt nazýval Patrícia Ice Aréna a od roku 2009 EASTON Aréna.

Na začiatku sezóny 2011/12 bolo v piešťanskej EASTON Aréne nainštalované najmodernejšie LED osvetlenie spolu s ďalšími efektmi. Pred sezónou 2013/2014 došlo k realizácii výmeny sedačiek - staré sklápacie lavice za komfortné sedačky s koženým čalúnením. Takisto bola vybudovaná aj VIP tribúna pre partnerov klubu a čestných hostí. Hoci sa o niečo

zmenšila kapacita štadióna, táto zmena priniesla fanúšikom najmä väčší komfort a krajší celkový dizajn.

Súčasťou zimného štadióna je aj hokejový obchod L-Sporting a kaviareň Caffè-bar 37. V minulosti bola súčasťou arény aj reštaurácia, no jej priestory sa momentálne využívajú ako VIP zóna.

Zimný štadión je majetkom mesta Piešťany, ktoré na prevádzku prispieva ročne sumou 149 373 eur. Zvyšné náklady hradí klub ŠHK 37 Piešťany.

V súčasnosti patrí EASTON aréna k najkrajším hokejovým štadiónom na Slovensku. Svedčí o tom aj to, že sa tu pravidelne konajú medzinárodné turnaje mládežníckych reprezentácií. (shk37piestany, 2015)

4. Výsledky práce

Riadenie vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany

Hlavným zákazníkom športového, teda i hokejového klubu je jednoznačne fanúšik. Za zákazníka sa dá takisto považovať aj sponzor alebo partner, no fanúšik je napriek tomu najdôležitejší. Žiadny športový klub, ani ten hokejový bez podpory fanúšikov fungovať nemôže. Práve fanúšikovia sú hlavnou oporou športovcov, pretože ich ženú za úspechmi, podporujú ich v dobrom aj v zlom a vytvárajú kulisu a atmosféru v publiku zimného štadióna. Samotní fanúšikovia sa tak priamo podieľajú na chode klubu, či už kúpou vstupenky, permanentky, fanúšikových predmetov alebo občerstvenia prispievajú do klubovej pokladne. Aj z týchto dôvodov je preto veľmi dôležité vyvinúť snahu získať si čo najväčšiu fanúšikovskú základňu a prilákať čo najviac podporovateľov na zápasy. Čím viac fanúšikov príde, tým väčšie bude mať klub zisky a aj vďaka tomu bude mať klub viac prostriedkov, ako sa ešte viac zdokonaľovať, rozvíjať aktivity smerom k zákazníkovi a mnoho ďalšieho. Samozrejme sponzori, či partneri klubu sú tiež veľmi podstatní, pretože prinášajú financie na chod klubu. Lenže ani oni by svoje financie neinvestovali do niečoho, čo nie je zaujímavé pre ľudí a preto by malo byť prioritou podchytiť si obe tieto cieľové skupiny. Všetko do seba zapadá a jeden bez druhého nemôže existovať.

V hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany sa toho za posledné roky veľa zmenilo. Do roku 2012 pravidelný účastník 1. hokejovej ligy sa posunul o stupeň vyššie a po odchode Slovana Bratislava do Kontinentálnej hokejovej ligy zaujal jeho miesto v najvyššej slovenskej súťaži – Tipsport extralige. Tento krok však bol nie len športovým posunom smerom vpred. Samotná účasť v extralige znamená väčšiu atraktivitu, prestíž, medializáciu, záujem verejnosti a ďalšie veličiny, ktorým sa bolo treba začať riadne venovať. Aj preto sa v nasledujúcej časti zameriame na to, ako sa v extraligovom klube ŠHK 37 Piešťany venujú riadeniu vzťahov so zákazníkmi.

4.1 Riadenie vzťahov so zákazníkmi – fanúšikovia

Tak ako väčšina extraligových klubov má aj ŠHK 37 Piešťany svojich verných podporovateľov, ktorí sú združení v oficiálnom fanklube HFC '04 Piešťany. ŠHK 37 Piešťany mal svoj fanklub už počas svojej prvoligovej éry, no po vstupe do najvyššej slovenskej súťaže sa fanklub HFC '04 Piešťany zoficiálnil ako občianske združenie, ktoré má svoje stanovky a pravidlá a jeho vznik sa bol 28. februára v roku 2012. V súčasnosti v ňom figuruje viac ako 100 členov a jeho predsedom je Milan Nedelka. Fanklub je tradičným a pravidelným podporovateľom hokejistov Piešťan na domácich zápasoch, kde má vyhradený svoj sektor a takisto pravidelne absolvuje autobusové výjazdy na vonkajšie zápasy. Členovia fanklubu sú na tribúnach hlavnými iniciátormi navodenia atmosféry a povzbudzovania. Majú nacvičené svoje chorály, takisto majú vyrobené rôzne transparenty s povzbudivými heslami a podobne. Fanklub HFC '04 má takisto svoju internetovú stránku, kde administrátor uverejňuje rôzne články a postrehy členov fanklubu. Taktiež má zavedenú diskusiu, ktorá býva často krát zaplnená rôznymi príspevkami, kde množstvo diskutujúcich vyjadruje svoje pozitívne alebo negatívne názory. Vedenie klubu si tejto podpory nesmierne váži a preto sa pre členov fanklubu snaží vytvoriť, čo najlepšie podmienky.

4.1.1 Aktivity vedenia ŠHK 37 Piešťany pre fanklub HFC '04

- Komunikácia prezidenta Jaroslava Lušňáka, generálneho manažéra Jaroslava Laifera a PR manažéra Tomáša Horkého s vedúcimi predstaviteľmi fanklubu;
- poskytnutie výhodných cien sezónnej permanentky;
- pomoc pri organizovaní autobusových výjazdov na vonkajšie zápasy;
- zaistenie vstupeniek pri výjazdoch na vonkajšie zápasy;
- zľavy na fanúšikovské predmety (šály, tričká, šiltovky, mikiny, atď.);
- organizovanie stretnutí a diskusií vedenia klubu s členmi fanklubu a ostatnými fanúšikmi.

Oficiálny fanklub tvorí iba jednu časť fanúšikov, ktorí prichádzajú podporovať hokejistov ŠHK 37 Piešťany na domáce zápasy. Aj preto sa hokejový klub v poslednej dobe dôkladne zamerl na to, aby na tribúny Easton arény prilákal čo najviac fanúšikov, ktorí nie sú pravidelnými návštevníkmi zápasov, no s cieľom, aby sa nimi stali. Z týchto dôvodov klub upriamil pozornosť na propagáciu, informovanosť, medializáciu a ďalšie podobné aspekty, ktoré by mali vzbudiť záujem verejnosti o najsilnejší šport v Piešťanoch. Krokom vpred bolo pred sezónou 2014/2015 angažovanie PR manažéra Tomáša Horkého, ktorý dostal na starosť vzťahy s verejnosťou a médiami. Marketing zasa dostala na starosť nová marketingová

manažérka Michaela Dujíčková, ktorá však vo vedení klubu naďalej pôsobiť nebude. Nakoľko hokejový klub ŠHK 37 Piešťany funguje v rodinnej atmosfére a v jeho vedení je len úzky okruh ľudí, do vzťahov so zákazníkmi sa teda zapájajú takmer všetci. Keďže Piešťany sú malé mesto, tak cieľom klubu je vytvoriť si čo najbližší vzťah s čo najväčším počtom fanúšikov.

4.2 Riadenie vzťahov so zákazníkmi – partneri a sponzori

Nie je žiadnym tajomstvom, že slovenský šport v posledných rokoch zápasí s veľkými finančnými problémami. Bohužiaľ, ekonomická situácia pri financovaní v športovom sektore sa v posledných rokoch zmenila a zatiaľ nie je legitímna norma, ktorá by podporovala firmy, aby dávali financie do športu. Intenzívne sa však pracuje na tvorbe nového zákona o športe, ktorý by tento problém z časti vyriešil. Finančná kríza však postihla viacero športových subjektov a nevyhol sa tomu ani ŠHK 37 Piešťany. Zakaždým sa však z nepriaznivej situácie dokázal dostať a vedeniu sa podarilo zabezpečiť finančné prostriedky, ktorými uhradili všetky náklady potrebné na chod klubu. Čím ďalej je však zložitejšie a ťažšie získať partnerov alebo sponzorov, ktorí by boli ochotní poskytnúť svoje financie na chod klubu. Napriek tomu však ŠHK 37 Piešťany má viacero partnerov alebo sponzorov, bez ktorých by chod klubu nebol možný. Následne uvedieme, na akom princípe funguje partnerský vzťah medzi klubom a partnermi a sponzormi.

4.2.1 Ponuka reklamnej plochy – výstroj

Prilba

- reklamná plocha na zadnej časti - 60 cm² – 9000 €

Zápasový dres

- Ramená - 75 cm² - 7 500 €
- predná časť - 800 cm² - 64 000 €
- zadná časť - 800 cm² - 64 000 €

Nohavice

- predná časť - dve plochy - 400 cm² - 24 000 €
- zadná časť - dve plochy - 400 cm² - 24 000 €
- zadok - jedna plocha - 400 cm² - 24 000 €

Obrázok 4: Ponuka reklamnej plochy na hráčskej výstroji



Zdroj: shk37piestany, 2015. Dostupné na: http://www.shk37piestany.sk/cennikreklama_1

4.2.2 Ponuka reklamnej plochy – Ľadová plocha

- Ľadová plocha - minimálny rozmer 9 m² - 14 400 €
- Kruhy na vhadzovanie - 63.5 m² - 99 000 €
- Mantinel v zábere TV kamier - výška 0,9 m, minimálne 2 bm - 4000 €
- Mantinel mimo záber TV kamier - výška 0,9 m, minimálne 2 bm - 2000 €
- Druhá vlna reklamných plôch v zábere TV kamier (na striedačke) - výška 0,9 m, minimálne 2 bm - 3000 €

Obrázok 5: Umiestnenie reklamnej plochy na ľadovej ploche



Zdroj: shk37piestany, 2015. Dostupné na: http://www.shk37piestany.sk/cennikreklama_1

4.2.3 Ponuka reklamnej plochy – ostatné plochy (interiér a exteriér zimného štadióna)

- za bránkou domácich - rozmer 3 x 1,5 m - 3000 €
- horná časť tribún - rozmer 3 x 1,5 m - 1000 €
- na vnútorných stenách zimného štadióna nad VIP zónou - 6 x 4 m - 10 000 €
- na priečelí zimného štadióna zo strany hlavných vchodov - 8 400 €
- na priečelí zimného štadióna zo strany hlavného parkoviska - 6000 €

Obrázok 6: Reklamné plochy v interiéri a exteriéry zimného štadióna



Zdroj: *shk37piestany*, 2015. Dostupné na: http://www.shk37piestany.sk/cennikreklama_1

4.2.4 Ponuka reklamnej plochy – elektronickou formou

- Reklama na obrazovke v Easton aréne - prezentácia reklamného loga partnera na veľkoplošnej obrazovke 4x počas jedného stretnutia - cena 50 €/zápas (bez DPH);
- reklamný video spot na obrazovke v Easton aréne - prezentácia reklamného video spotu partnera v dĺžke max. 30 sekúnd - 3x počas jedného stretnutia - cena 100 €/zápas (bez DPH);
- reklamný audio spot v Easton aréne - prezentácia reklamného audio spotu partnera v dĺžke max. 20 sekúnd - 3x počas jedného stretnutia - cena 50 €/zápas (bez DPH);
- organizovanie reklamných súťaží počas stretnutia - možnosť organizovania súťaží pre divákov počas prestávok stretnutí Tipsport Extraligy s prezentáciou produktov reklamných partnerov - cena 250 €/zápas (bez DPH);
- reklamné lamelové plochy v Easton aréne - prezentácia partnera počas celej sezóny na lamelových reklamných plochách - cena 6000 €/celá plocha/sezóna (bez DPH), cena 3000 €/polovica plochy/sezóna (bez DPH).

ŠHK 37 Piešťany uvádza na svojej internetovej stránke len orientačné ceny reklamných plôch. Výška ceny sa určuje po vzájomnej dohode zmluvných strán. Jednanie s potenciálnymi partnermi o možnej spolupráci majú vo svojej kompetencii najvyšší predstavitelia klubu - prezident Jaroslav Lušňák a generálny manažér Jaroslav Laifer. Samotnú realizáciu dohodnutej spolupráce už majú na starosti ďalší pracovníci klubu.

4.2.5 Ďalšie výhody pre partnerov

- Catering počas domácich zápasov vo VIP priestoroch;
- stále miesto na sedenie na VIP tribúne;
- možnosť stretnutia s hráčmi a trénermi po zápasoch vo VIP priestoroch.

4.3 Komunikačné nástroje ŠHK 37 Piešťany pri riadení vzťahov so zákazníkmi

V dnešnej dobe je len veľmi ťažko predstaviteľné, nevyužívať viaceré sociálne siete ako komunikačný kanál. Preto sa touto cestou vydal aj ŠHK 37 Piešťany, ktorý pre nadviazanie kontaktu s fanúšikmi využíva sociálnu sieť Facebook a Instagram. Tieto dve sociálne siete klub využíva hlavne na zameranie cieľových skupín, ktorými sú mladí ľudia a ľudia v strednom veku, pretože tieto cieľové skupiny tiež využívajú sociálne siete. Využívanie oboch sociálnych sietí je veľmi efektívne a je to vhodný propagačný spôsob, ktorý má veľmi nízke finančné náklady.

4.3.1 Oficiálna webová stránka ŠHK 37 Piešťany

Hlavným komunikačným nástrojom medzi klubom a fanúšikmi je oficiálna internetová stránka. ŠHK 37 Piešťany prevádzkuje svoj web už od roku 2004. V roku 2011 sa rozhodol pre inovatívnu zmenu a svoju stránku zdokonalil a v rovnakej podobe funguje aj v súčasnosti. Hlavnými administrátormi webu sú generálny manažér Jaroslav Laifer, vedúci časomieri Jaroslav Vrábel a PR manažér Tomáš Horký.

Návštevníci internetovej stránky na stránke nájdu viacero dôležitých informácií, ktorými sú:

- Informácie o hokejovom klube;
- výsledky, štatistiky, tabuľky všetkých kategórii, profily hráčov jednotlivých kategórii;
- informácie o Easton aréne;

- rozhovory, tlačové správy, články;
- fotogalérie a videogalérie;
- zónu pre fanúšikov;
- viaceré reklamné plochy pre partnerov hokejového klubu;
- informácie týkajúce sa ponuky pre sponzorov a partnerov;
- informácie o prenájme ľadovej plochy.

Internetovú stránku ŠHK 37 Piešťany navštívi denne približne 2 tisíc ľudí, čo vôbec nie je nízke číslo a preto je táto forma nesmierne dôležitou formou komunikácie s fanúšikmi.

4.3.2 ŠHK 37 Piešťany na Facebooku

Oficiálna internetová stránka a oficiálny facebookový profil klubu sú najdôležitejšími komunikačnými a propagačnými nástrojmi orientovanými na fanúšikov. ŠHK 37 Piešťany si založil svoj oficiálny facebookový profil ešte v časoch, keď hral v 1. hokejovej lige – v roku 2006, kedy sa facebook ešte len rozbíhal. Profil piešťanského hokejového klubu však nebol aktívny takmer šesť rokov. Pracovníci klubu sa na túto sociálnu sieť začali zameriavať až v roku 2012, teda po vstupe do extraligy. Od tej doby je facebook nevyhnutnou a neoddeliteľnou súčasťou a spôsobom komunikácie. V súčasnosti sleduje profil ŠHK 37 4400 užívateľov, čo je pomerne vysoké číslo a môžeme povedať, že je to najrýchlejší spôsob šírenia informácií.

Podobne ako na oficiálnej internetovej stránke, tak aj na facebookovom profile sa zdieľajú všetky aktuálne informácie, články, tlačové správy či rozhovory, ktoré sú zverejnené. Taktiež sú zdieľané podobné výstupy, ktoré sa objavili v internetových médiách, fotky, videá, pozvánky na zápasy. Pod jednotlivými príspevkami môžu užívatelia diskutovať na danú tému, kliknutím na „páči sa mi to“ zasa vyjadriť sympatie s daným výstupom. Prostredníctvom správy môžu fanúšikovia v prípade potreby taktiež kontaktovať administrátora profilu, ktorý vždy ochotne odpovie na ich otázky. Administrátorskú právomoc má viacero členov z vedenia klubu. Hlavným zriaďovateľom, ktorý ho má vo svojej kompetencii je najmä PR manažér.

4.3.3 ŠHK 37 Piešťany na Instagrame

Komunikácia s fanúšikmi prostredníctvom Instagramu je pomerne novou záležitosťou. Nakoľko sa aj táto sociálna sieť v poslednej dobe pomerne rozšírila, založil si tu svoj profil aj ŠHK 37 Piešťany. Presnejšie to bolo v roku 2013, no aktívne sa začal využívať až od septembra

2014, teda od začiatku uplynulej sezóny. Komunikácia prostredníctvom Instagramu je zameraná najmä na cieľovú skupinu tínedžerov, ktorí sú aktívnymi užívateľmi tejto sociálnej siete. Tento spôsob komunikácie je najmenej formálny, administrátor sem zdieľa rôzne zaujímavé fotografie. Tiež sa tu zverejňujú rôzne zaujímavé momentky, napríklad aj zo zákulisia klubu. V čase písania tejto práce mal profil ŠHK 37 Piešťany na Instagrame 307 sledujúcich užívateľov, hlavne tínedžerky.

4.3.4 Komunikácia ŠHK 37 prostredníctvom newsletteru

Na to, aby klub prilákal fanúšikov na tribúny využíva aj komunikáciu formou newsletteru. Jedná sa o pozvánku na daný zápas alebo sériu zápasov, ktoré nasledujú po sebe, ktorá je graficky upravená a obsahuje všetky dôležité informácie o pripravovanej udalosti. Klub má širokú databázu fanúšikov a ich emailových kontaktov, ktorí súhlasili so zasielaním newslettera v pravidelných časových intervaloch.

4.3.5 ŠHK 37 Piešťany a spolupráca s médiami

Mediálnu spoluprácu má v klube na starosti PR manažér, Tomáš Horký, ktorý je zároveň aj športovým redaktorom v najčítanejších regionálnych novinách – Piešťanský týždeň. Ten je aj hlavným mediálnym partnerom klubu. ŠHK 37 má v novinách počas sezóny vyhradenú celú stranu vo formáte A3, kde sa dáva priestor reportážam so zápasov, rozhovorom a tlačovým správam. Takisto má klub v novinách vyhradenú inzertnú plochu, kde pravidelne zverejňuje pozvánky na zápasy alebo na rôzne akcie. Predajnosť Piešťanského týždňa je v priemere 4000 výtlačkov týždenne, takže klub sa aj touto cestou dostáva do povedomia verejnosti. Noviny Piešťanský týždeň majú aj svoj internetový portál Piešťanský denník, kde je spolupráca s klubom založená na tom istom princípe. Rozdiel je len v tom, že aktuálne informácie sa dávajú na verejnosť okamžite.

Klub má dobré vzťahy aj s ďalšími regionálnymi médiami. Portály PNky.sk, či ZPiešťany.sk rovnako pravidelne informujú o dianí v ŠHK 37, podobne aj Trnavské noviny, či Trnavský hlas. Verejnosť sa však môže o činnostiach a aktualitách klubu dozvedieť aj prostredníctvom veľkých celoslovenských médií, ako napríklad Denník Šport, Pravda, SME, Pluska, ale aj z televízií STV, Markíza, Joj.

4.3.6 Propagácia ŠHK 37 Piešťany pomocou plagátov

Kvôli zvýšeniu informovanosti využíva klub aj informačné a reklamné plagáty. Tie bývajú umiestňované na strategických miestach ako je centrum mesta, autobusové zastávky, informačné tabule po celom meste, mestský úrad, nemocnica, Piešťanské informačné centrum, výklady partnerov klubu a ďalšie plochy, ktoré sú dobre viditeľné a môže si ich všimnúť veľké množstvo ľudí.

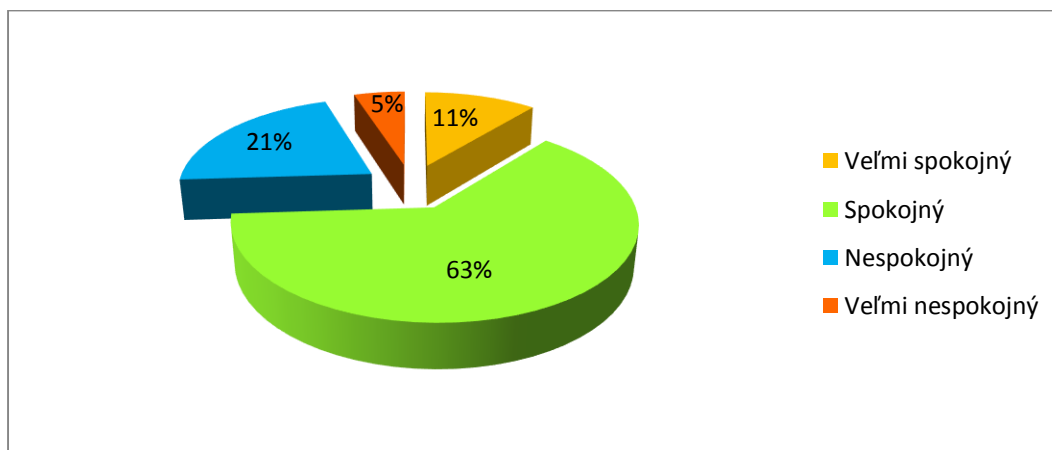
4.3.7 Sledovanie vonkajších zápasov v Caffè-bare 37

Keďže veľkému množstvu fanúšikov často nedovoľujú rôzne dôvody sa zúčastňovať na zápasových výjazdoch na vonkajšie zápasy, vedenie ŠHK 37 Piešťany pre nich počas uplynulej sezóny 2014/2015 zaviedlo novinku v podobe sledovania vonkajších zápasov Piešťan na veľkoplošnej obrazovke v Caffè-bare 37 na zimnom štadióne. Môžeme konštatovať, že to bol pozitívny krok smerom k fanúšikom, pretože na sledovaní zápasov sa pravidelne zúčastňovala približne tridsiatka fanúšikov, ktorá si spoločne pozrela zápas. Na sledovaniach zápasov sa často zúčastňovali aj ľudia z vedenia klubu, takže mali s fanúšikmi okamžitý kontakt a mohli spolu počas zápasov diskutovať a rozoberať rôzne témy týkajúce sa hokeja. Pre klub bola výhoda aj v tom, že v Caffè-bare 37 ponúkali aj občerstvenie a tým pádom stúpili aj tržby z predaja.

4.4 Výsledky orientačného prieskumu spokojnosti so službami a činnosťou ŠHK 37 Piešťany

Nakoľko treba považovať názor zákazníkov/fanúšikov klubu ŠHK 37 Piešťany za nesmierne dôležitý, rozhodli sme sa spraviť orientačný prieskum formou dotazníka. Prieskum sa uskutočnil v novembri 2014 a trval do februára 2015 a zúčastnilo sa ho 348 respondentov, toho 69 % mužov a 31 % žien. Hlavným cieľom dotazníka bolo v čo najväčšej možnej miere zistiť spokojnosť zákazníkov/fanúšikov s aktivitami klubu pre fanúšikov a takisto aj so službami, ktoré klub svojim zákazníkom/fanúšikom poskytuje. Keďže sa ŠHK 37 Piešťany v sezóne 2014/2015 trápil s nízkou návštevnosťou na domácich zápasoch, smerovali sme otázky aj týmto smerom, aby nám fanúšikovia priblížili ich pohľad na vec.

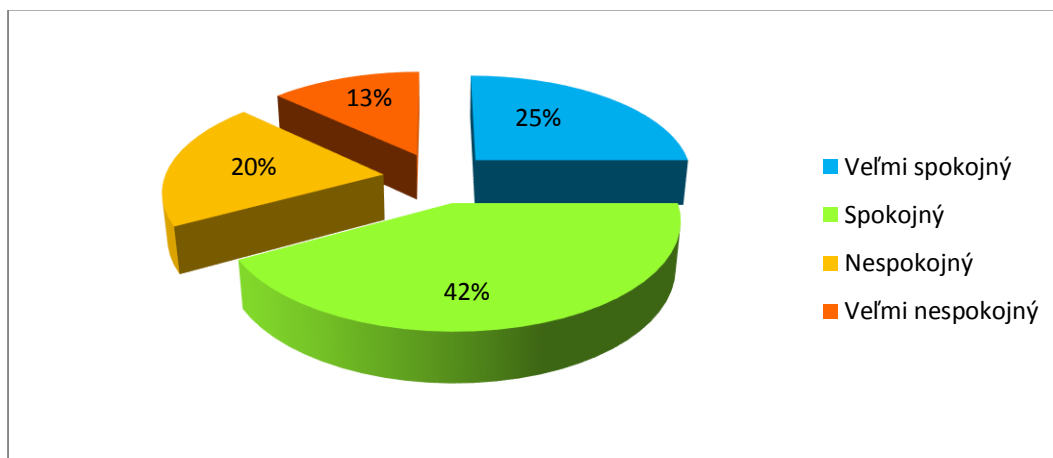
Graf 1: Spokojnosť fanúšikov s komunikáciou zo strany ŠHK 37 Piešťany



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu

V grafe 1 sme sa respondentov pýtali, ako sú spokojní s komunikáciou vedenia ŠHK 37 Piešťany. Ako nám prieskum ukázal, väčšina respondentov, presnejšie 63% je s komunikáciou spokojná. Nadmieru spokojných bolo 11% fanúšikov. Svoju nespokojnosť vyjadrilo celkovo 21% z opýtaných a veľmi nespokojných je zvyšných 5 %. Z grafu vyplýva, že klubu na svojich zákazníkoch záleží a často hrajú veľkú úlohu pri rozhodovaní. Vždy je však čo zlepšovať, o čom svedčí, že každý piaty zákazník je nespokojný. Na druhej strane je to v poriadku, pretože negatívne a kritické postoje môžu posúvať klub ďalej.

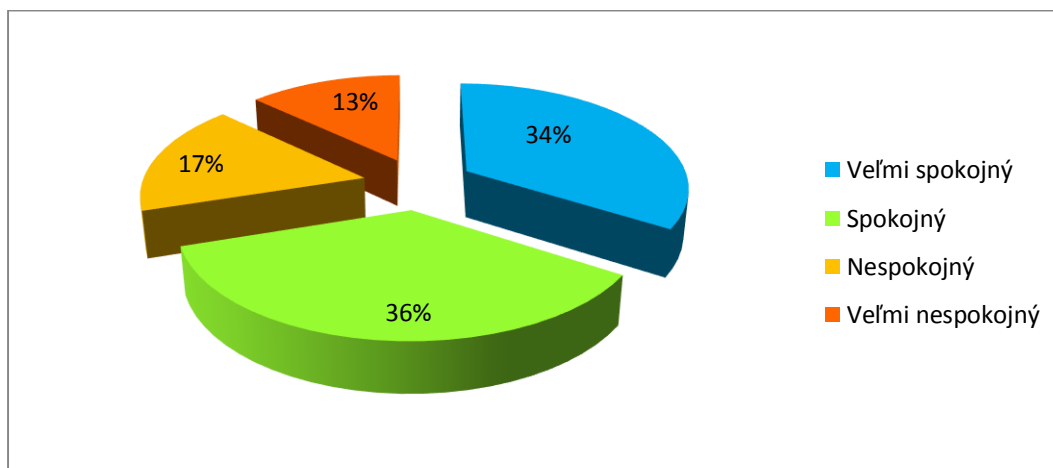
Graf 2: Spokojnosť s informáciami na oficiálnej internetovej stránke a na sociálnych sieťach Facebook a Instagram



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu

Vedenie klubu ŠHK 37 Piešťany si v poslednej dobe dalo záležať, aby sa k fanúšikom dostávali pravdivé, overené a zaujímavé informácie o činnosti klubu. Dokazujú to aj výsledky z grafu, nakoľko 42% respondentov je s informovanosťou zo strany klubu spokojných a ďalších 25% je s informovanosťou veľmi spokojných. 20% opýtaných vyjadrilo svoju nespokojnosť a 13% svoju veľkú nespokojnosť. Na druhej strane je treba povedať, že klub nemôže verejnosti poskytovať všetky informácie, hlavne nie interné, ktoré množstvo ľudí zaujímajú. To by mohlo byť kontraproduktívne a niečo podobné ani nie je možné.

Graf 3: Spokojnosť s ponúkanými službami v Easton aréne

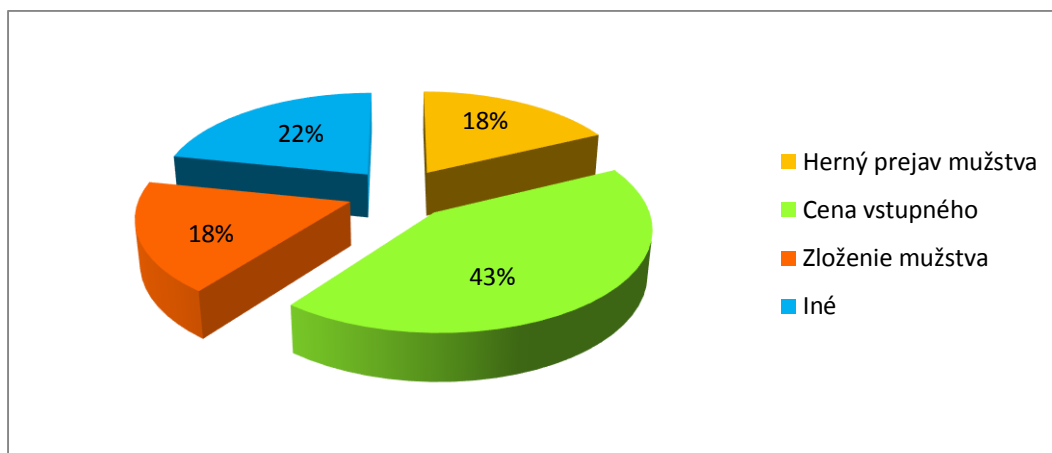


Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu

Easton aréna patrí k najlepším štadiónom na Slovensku a takisto poskytuje aj nadpriemerné služby. Fanúšikovia majú k dispozícii niekoľko bufetov s občerstvením,

kaviareň, fanshop i ďalšie prevádzky, ktorými sa klub snaží zatriktívniť a spríjemniť športový zážitok, nakoľko šport už v dnešnej dobe nie je len športom, ale aj kultúrou. Tieto slová potvrdzuje aj graf 3, keďže 36% respondentov je spokojných. Veľký počet respondentov, presnejšie 34% je veľmi spokojných. Vždy sa však nájde niekto, kto je zvyknutý na vyšší štandard alebo má na služby vyššie požiadavky, čo sa odzrkadlilo aj v dotazníku. 17 % respondentov bolo nespokojných a dokonca 13% bolo veľmi nespokojných. Vedenie klubu by sa preto malo snažiť o zvýšenie kvality ponúkaných služieb v Easton aréne, aby sa nespokojnosť zákazníkov

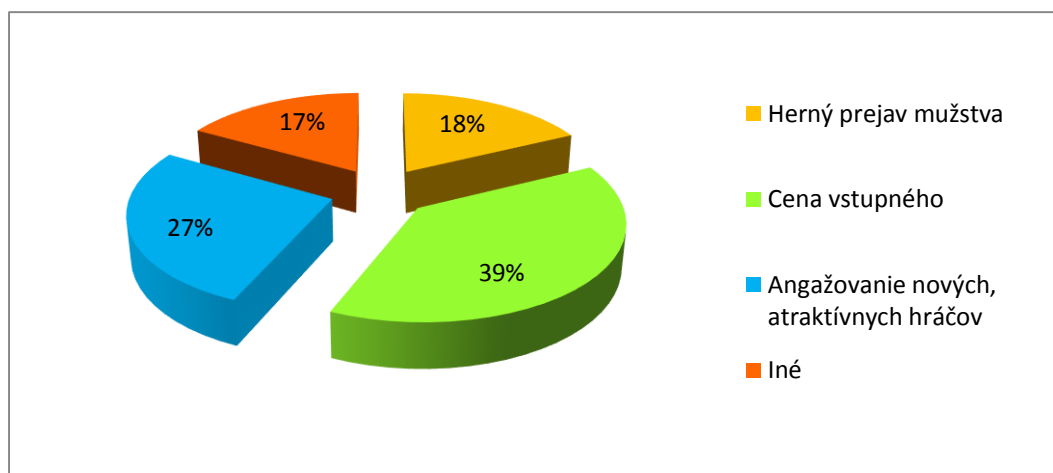
Graf 4: Dôvody nízkej návštevnosti v sezóne 2014/2015



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu

Hokejový klub ŠHK 37 Piešťany musel v poslednej dobe bojovať s nízkou návštevnosťou, ktorá bola výrazne nižšia oproti úvodným dvom extraligovým sezónam. Mohli to zapríčiniť viaceré faktory, ktoré sme zahrnuli do dotazníka a zaujímalo nás, ako na ne respondenti odpovedia. Až 43% respondentov uviedlo, že hlavným dôvodom bola vysoká cena vstupného. Vstupenky na hokej v Piešťanoch boli za 5 eur na sedenie a 4 eurá na státie. Vedenie klubu tento faktor začalo brať v priebehu sezóny do úvahy a znížili cenu na 3,5 eura na sedenie aj státie. Na vyradovacia časť (play-off) upravil klub na jednotnú cenu 5 eur. Po 18% respondentov trápila zase hra mužstva a zloženie kádra A-mužstva. Je pravdou, že výkony v sezóne 2014/2015 boli priemerné a takisto ani v hráčskom kádri nebolo vidno príliš zaujímavých hráčov, ktorí by boli prioritným lákadlom pre divákov. Treba však uviesť, že tieto faktory výrazne ovplyvnila zlá finančná situácia klubu.

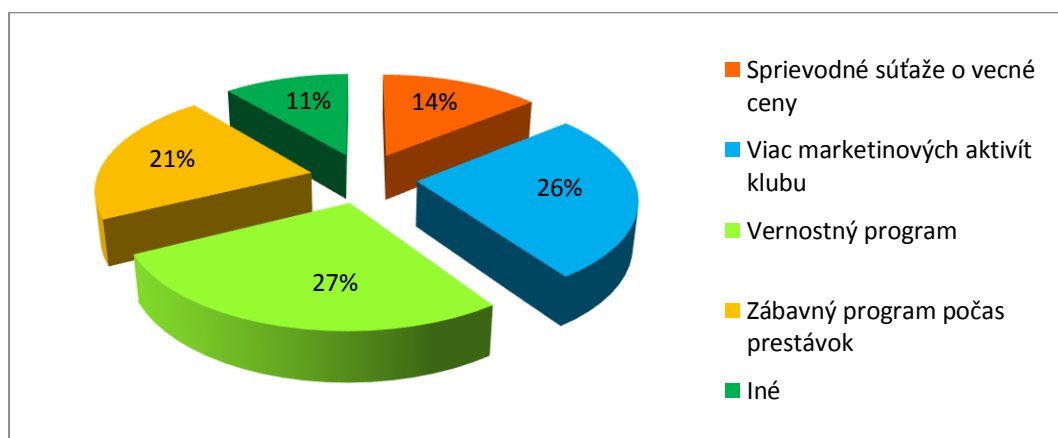
Graf 5: Spôsoby zlepšenia návštevnosti v budúcich sezónach



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu

Najväčšia časť respondentov (39%) odpovedala, že dôležitým faktorom je cena vstupného. Môžeme to však považovať za veľmi diskutabilné, pretože nikdy výška vstupného nebude vyhovovať každému. Príjem zo vstupného tvorí podstatnú časť príjmu klubu a nemôže len tak radikálne znížiť vstupné. Až 27% respondentov by privítalo atraktívnych a známych hráčov, na ktorých by sa oplatilo chodiť pozrieť. Za príklad môžeme uviesť, keď v úvode sezóny 2012/2013 odohral za Piešťany 10 zápasov hviezda tímu NHL Detroit Red Wings Tomáš Tatar, bol to doslova ošiaľ a hala bola zaplnená. Všetko je otázka financií. Keď bude klub stabilizovaný a bude mať vysoký rozpočet, môže si dovoliť angažovať aj takých hráčov, ktorých platové podmienky sa pohybujú vo vyšších číslach. Od toho sa odvíja aj atraktívny herný prejav mužstva, ktorý požaduje 18 % respondentov. Zvyšných 17 % odpovedajúcich vidí iné spôsoby zlepšenia návštevnosti.

Graf 6: Spôsoby zatraktívnenia domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu

K vyššej návštevnosti neprispieva len cena vstupného, atraktívni hráči, či herný prejav mužstva. Šport je v dnešnej dobe aj kultúra a spoločenská udalosť, takže k nemu patria aj rôzne sprievodné akcie, ktoré mu pridávajú na atraktivite. 27% respondentov by privítalo vernostný program, ktorý by im umožňoval určité výhody. 26% by zasa prijalo viac marketingových aktivít zo strany klubu. Klub sa na oboch faktoroch však snaží pracovať a už v sezóne 2014/2015 začal s vernostným programom prostredníctvom spoločnosti Lyoness, no netešil sa príliš úspechu. Sprievodný program medzi prestávkami by chcelo 21% respondentov. V tomto prípade klub dlhé roky organizuje rôzne súťaže ako strieľanie na bránku od polovice ihriska, či preteky minikár okolo kužeľov rozložených na ľadovej ploche. 14% respondentov by uvítalo zase sprievodné súťaže o vecné ceny.

4.5 SWOT analýza ŠHK 37 Piešťany

Použitím SWOT analýzy sme zistili, aké má hokejový klub ŠHK 37 Piešťany silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), príležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Výsledky SWOT analýzy nám pomohli pri objasnení situácie a nájdení riešenia problémov.

Silné stránka	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• moderný a kvalitný zimný štadión• skúsený manažment klubu	<ul style="list-style-type: none">• obmedzený rozpočet klubu• nízka účasť hráčov na marketingových aktivitách
<ul style="list-style-type: none">• čelné postavenie v piešťanskom športe• kvalitné PR• stabilita klubu	<ul style="list-style-type: none">• práca s mládežou• málo odchovancov v A-mužstve• nízky rozpočet na marketingové aktivity
<ul style="list-style-type: none">• televízne prenosy	
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• angažovanie atraktívnych hráčov• možnosť zlepšenia marketingu• Nový Zákon o športe• Dotácia na výstavbu tréningovej haly	<ul style="list-style-type: none">• strata fanúšikov• strata sponzorov a partnerov• slabé výsledky v sezóne• ekonomické problémy• slabé účinky marketingu a PR

Zdroj: Vlastné spracovanie

- **Silné stránky**

Z uvedených údajov v SWOT analýze môžeme analyzovať, že medzi najsilnejšie stránky hokejového klubu ŠHK 37 Piešťany patrí zimný štadión - Easton aréna, ktorá patrí medzi najmodernejšie hokejové haly na Slovensku. Ďalšou prednosťou klubu je jeho silný manažment na čele s prezidentom klubu Jaroslavom Lušňákom a generálnym manažérom Jaroslavom Laiferom, ktorí majú dlhoročné skúsenosti a patria k uznávaným hokejovým funkcionárom. Za ďalšiu silnú stránku môžeme považovať postavenie hokejového klubu v piešťanskom športe, kde má výsostné postavenie a môžeme tvrdiť, že zo všetkých športov v Piešťanoch je hokej na najvyššej úrovni. Treba konštatovať, že napriek neľahkej finančnej situácii v slovenskom športe je ŠHK 37 stabilným hokejovým klubom, no hoci mal v poslednom čase aj on finančné problémy, nikdy neohrozili existenciu fungovania klubu. Za silnú stránku môžeme považovať aj kvalitné PR, nakoľko má klub veľmi dobré vzťahy s médiami a býva pravidelným stredom pozornosti televízií, novín, portálov, či ďalších mediálnych prostriedkov.

- **Slabé stránky**

Ako slabú stránku evidujeme obmedzený rozpočet, nakoľko ŠHK 37 nepatrí medzi najbohatšie kluby na Slovensku a rok čo rok sa financie zhaňajú ťažšie. Z tým súvisí aj nízky rozpočet, ktorý je určený na marketingové aktivity, ktoré žiaľ bez finančných prostriedkov nie je možné realizovať. Napriek tomu, že hráči majú vo svojich profesionálnych zmluvách bod, kde sa uvádza, že sú povinní v prípade potreby sa zúčastniť na marketingových aktivitách klubu. Hráči sú hlavným lákadlom pre fanúšikov a je slabinou klubu, že ich na podobné aktivity málo využíva. V ŠHK 37 sa hlavná pozornosť venuje A-mužstvu, no bolo by dobré zapracovať aj na mládeži. Ani jedno mládežnícke družstvo v súčasnosti nepôsobí v najvyššej súťaži svojej kategórie. Aj preto s tým súvisí nízky počet vlastných odchovancov v A mužstve, čo je určite veľmi slabou stránkou, nakoľko práve domáci hráči často prilákajú ľudí na tribúny.

- **Príležitosti**

Keďže klub nemá dostatok kvalitných odchovancov, musí angažovať hráčov z iných miest a tímov. Práve tu sa dá hovoriť o dobrej príležitosti angažovania hráčov, ktorí budú atraktívni pre divákov, čo bude mať zase pozitívny vplyv na zvýšenie návštevnosti. Všetko však súvisí s financiami, ktorých ŠHK 37 nemá na rozdávanie a preto si nemôže dovoliť angažovať viacero hráčov známych mien. Príležitosť vidíme v zlepšení marketingu, ktorý v klube nie je na príliš vysokej úrovni. Treba do marketingových aktivít viac zapájať hráčov, venovať sa fanúšikom, organizovať rôzne podporné akcie a podobne. V súčasnosti sa pripravuje nový Zákon o športe, ktorý by mal vytvoriť aj podmienky pre podnikateľské subjekty, aby mohli šport finančne podporovať. Práve táto skutočnosť je dobrou príležitosťou pre získanie nových partnerov a sponzorov, ktorí by zvýšili rozpočet klubu. ŠHK 37 Piešťany sa usiluje o výstavbu novej tréningovej haly, na ktorú má schválenú dotáciu od Úradu vlády Slovenskej republiky vo výške 1,5 milióna eur. Ak by sa projekt uskutočnil, znamenalo by to veľmi veľa výhod pre ŠHK 37 Piešťany.

- **Hrozby**

ŠHK 37 Piešťany často dopláca na to, že Piešťany sú malé mesto, čo sa často odráža na návštevnosti, ktorá v poslednej sezóne výrazne poklesla najmä v základnej časti. Extraligový hokejový klub je špecifický subjekt a takmer všetko sa odvíja od výkonov A mužstva. V prípade, že sa mužstvu nebude dariť a nebude predvádzať uspokojivé výkony, klubu hrozí strata fanúšikov a možno aj sponzorov a partnerov. Všetko je so všetkým spojené a to samozrejme môže spustiť finančné problémy klubu, keďže nebude mať dostatočný príjem zo vstupného a z príspevkov od sponzorov a partnerov. Rovnako nie je nikde napísané, že marketingové aktivity klubu, ktoré vykonáva budú mať pozitívny dopad na chod ŠHK 37 Piešťany.

4.6 Faktorová analýza

Súčasťou diplomovej práce je aj faktorová analýza orientácie hokejového klubu ŠHK 37 Piešťany na jeho zákazníkov. V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené výsledky na základe rozhovoru s generálnym manažérom Jaroslavom Laiferom.

Tabuľka 1: Predstava ŠHK 37 Piešťany o spokojnosti svojich zákazníkov

P.č.	Otázka	Body
1	Hokejový klub ŠHK 37 Piešťany je plne zaujatý predstavou o spokojnosti zákazníkov	3
2	Usilujeme sa o to, nerobiť chyby a snažíme sa robiť všetko správne na prvýkrát	4
3	Vedenie klubu svojim konaním dokazuje, že spokojnosť zákazníkov je veľmi dôležitá	4
4	Naším cieľom je prekonať očakávania zákazníkov tam, kde to má pre nich najväčší význam	4
5	Hlavný faktor, ktorý určuje vývoj nášho klubu je stať klubom riadeným zákazníkom	1
6	Náš klub je plne zaujatý myšlienkou kvality	4
7	Uspokojenie potrieb zákazníkov má absolútnu prednosť pred vnútornými potrebami klubu	2
Body spolu z celkových 35 bodov		22
Percentuálny výsledok		62%

Tabuľka 2: Prístup ŠHK 37 Piešťany k zákazníkom

P.č.	Otázka	Body
1	Pri predaji služieb vystupujeme voči zákazníkom ako ich partneri a poradcovia	4
2	V našich informačných materiáloch nikdy nesľubujeme viac, než sme schopní splniť	5
3	Vieme, ktoré vlastnosti našich služieb zákazníci najviac oceňujú	4
4	Pri navrhovaní našich služieb využívame informácie od zákazníkov	5
5	Snažíme sa dosiahnuť vedúce postavenie vo svojom odvetví	4
Body spolu z celkových 25 bodov		22
Percentuálny výsledok		88%

Tabuľka 3: Pripravenosť ŠHK 37 Piešťany odhaliť a riešiť problémy zákazníkov

P.č.	Otázka	Body
1	Zaznamenávanie sťažností zákazníkov	5
2	Pravidelne sa pýtame zákazníkov na ich názory na náš klub	4
3	Sťažnosti zákazníkov pravidelne analyzujeme s cieľom odhaliť problémy s kvalitou	4
4	Hľadáme spôsoby ako sa zbaviť vnútorných postupov a systémov, ktoré neprinášajú zákazníkovi žiadnu hodnotu	4
Body spolu z celkových 20 bodov		17
Percentuálny výsledok		85%

Tabuľka 4: Diskusia o informáciách od zákazníkov

P.č.	Otázka	Body
1	Vieme, ako naši zákazníci chápu kvalitu	5
2	Dávame príležitosť pracovníkom na všetkých úrovniach stretnúť sa so zákazníkom	4
3	Sme si vedomí, čo zákazníci očakávajú od nášho klubu	5
4	Pravidelne poskytujeme zákazníkovi také informácie, aby od nášho klubu mohli očakávať reálne veci	4
5	Naši manažéri chápu požiadavky zákazníkov	5
6	V rámci nášho klubu je jasné, kto je náš skutočný zákazník	5
7	Naše vedenie často prichádza do kontaktu so zákazníkom	5
Body spolu z celkových 35 bodov		33
Percentuálny výsledok		94%

Tabuľka 5: Osobný prístup a komunikácia ŠHK 37 Piešťany so zákazníkmi

P.č.	Otázka	Body
1	Umožňujeme zákazníkovi kontakt s nami	5
2	Zamestnanci sa snažia poskytovať zákazníkovi stále lepšie služby	5
3	Snažíme sa vyriešiť všetky sťažnosti zákazníkov	5
4	Uľahčujeme zákazníkovi podávanie sťažností na naše služby	4
Body spolu z celkových 20 bodov		19
Percentuálny výsledok		95%

Tabuľka 6: Kompetentnosť a schopnosť pracovníkov

P.č.	Otázka	Body
1	Berieme ohľad na zákazníka	5
2	Pracovníci na všetkých úrovniach dobre poznajú naše služby	5
3	Pracovníci, ktorí sú v kontakte so zákazníkom sú natoľko dobre motivovaní, aby mohli svoju prácu vykonávať dobre	4
4	Aj na najposlednejšom mieste nášho klubu majú pracovníci právomoc konať podľa vlastnej vôle, keď je potrebné urobiť niečo rýchle pre zákazníka	3
5	Zamestnanci majú pocit, že pracujú v skutočne zaujímavom podniku	4
6	Pracovníci na všetkých úrovniach majú možnosť sami rozhodovať aspoň v niektorých aspektoch svojej práce	2
7	Pracovníci sú naučení na niekoľko prác, takže môžu v prípade potreby niekoho zastúpiť	4
Body spolu z celkových 35 bodov		27
Percentuálny výsledok		77%

Tabuľka 7: Permanentné zdokonaľovanie vlastných služieb a postupov

P.č.	Otázka	Body
1	Neustále medzi sebou súťažíme a pracovné tímy spolupracujú na spoločných cieľoch	3
2	Študujeme najlepšie postupy ostatných podnikov, aby sme zistili, ako robiť niektoré veci lepšie	4
3	Neustále pracujeme na vylepšovaní našich služieb	5
4	Systematicky sa snažíme skracovať dobu zavádzania nových služieb	4
5	Keď sa objaví problém s kvalitou, zabezpečíme jeho rýchle vyriešenie	5
6	Investujeme do nových myšlienok a nápadov	4
Body spolu z celkových 30 bodov		25
Percentuálny výsledok		83%

Na základe faktorovej analýzy sme dospeli k nasledovným poznatkom:

1. Predstava ŠHK 37 Piešťany o spokojnosti svojich zákazníkov

Hokejový klub ŠHK 37 Piešťany je plne stotožnený so stratégiou, že zákazníci sú prechod samotného klubu nesmierne dôležití. Preto si klub zakladá na kvalite poskytovaných služieb, aby boli zákazníci v čo najväčšej miere spokojní. Treba však dodať, že spokojnosť zákazníkov klubu neovplyvňujú len poskytované služby klubu, ale v prvom rade výkonnosť A mužstva, ktoré nastupuje v extralige a je hlavným produktom ŠHK 37 Piešťany.

Z analýzy taktiež vyplýva, že spokojnosť zákazníka nie je najdôležitejším faktorom, ktorý určuje smerovanie klubu.

2. Prístup ŠHK 37 Piešťany k zákazníkom

Nakoľko si klub uvedomuje, že pre jeho činnosť je nesmierne podstatné mať vytvorený profesionálny vzťah s fanúšikmi i sponzormi, podriaďuje tomu aj svoje fungovanie. Klub funguje v blízkom kontakte so zákazníkmi a snaží sa s nimi vychádzať na férovej, dôvernej a spoľahlivej úrovni. Pre manažment a pracovníkov klubu je dôležitý názor zákazníkov a preto sa často krát zaujíma o ich postrehy, ktoré následne vie pretaviť do praxe.

3. Pripravenosť ŠHK 37 Piešťany odhaliť a riešiť problémy zákazníkov

Pracovníci klubu sú otvorení akejkoľvek komunikácii so zákazníkmi, ktorí ich môžu kontaktovať prostredníctvom oficiálnej internetovej stránky, e-mailu, Facebooku, telefónu či osobným stretnutím. Práve formou týchto komunikačných prostriedkov im môžu oznámiť svoje pripomienky, sťažnosti alebo iné postrehy. Klub sa snaží sťažnosti zákazníkov čo najrýchlejšie vyriešiť a zapracovať na eliminácii výskytu problémov a ich následnom úplnom odstránení.

4. Diskusia o informáciách od zákazníkov

Keďže Piešťany nie sú veľké mesto, klub má veľmi blízky kontakt s väčšinou fanúšikov a pre vedenie klubu je názor fanúšikov veľmi dôležitý. Preto sa minimálne dvakrát za sezónu pravidelne uskutočňuje otvorená diskusia fanúšikov s vedením klubu, kde si obe strany vymieňajú svoje postrehy. V uplynulej sezóne vedenie klubu zaviedlo aj sledovanie vonkajších zápasov A mužstva ŠHK 37 Piešťany na veľkoplošnej obrazovke v Caffé bare 37, kde sa pracovníci klubu pravidelne stretávali s fanúšikmi a komunikovali s nimi na rôzne témy.

5. Prístupnosť ŠHK 37 Piešťany pre zákazníkov

Zákazníci klubu majú prostredníctvom informácii z komunikačných prostriedkov alebo zo stretnutí s vedením klubu veľmi blízko k aktivitám klubu. Pracovníci klubu sú profesionáli a snažia sa poskytovať svojim zákazníkom stále lepšie služby (doplňkové alebo prioritné) – výkonnosť A mužstva, ktoré je hlavným produktom klubu.

Klubu záleží na spokojnosti zákazníkov a preto sa snaží všetky ich sťažnosti a pripomienky vyriešiť čo najdôslednejšie a v čo najkratšom čase.

6. Kompetentnosť a schopnosť pracovníkov

Manažment klubu i jeho pracovníci fungujú prakticky v rodinnej atmosfére v úzkom okruhu ľudí. Chod celého klubu stojí najmä na prezidentovi Jaroslavovi Lušňákovi a generálnom manažérovi Jaroslavovi Laiferovi, ktorí majú vo väčšine záležitostí rozhodujúce slovo. Ďalší pracovníci spadajú pod týchto dvoch predstaviteľov a nemajú príliš veľké právomoci svojvoľne rozhodovať. Všetci sú však oboznámení so smerovaním a aktivitami klubu a v prípade potreby vedia jeden druhého zastúpiť.

7. Permanentné zdokonaľovanie vlastných služieb a postupov

Prioritným cieľom klubu je najmä vytvoriť podmienky, aby mohlo A mužstvo a všetky mládežnícke družstvá konkurencieschopne pôsobiť vo svojich súťažiach. Takisto je pre klub dôležité, aby zákazníci boli s doplnkovými službami spokojní a snaží sa tomu všetko podriaďovať. Vedenie klubu je otvorené realizácii nových nápadov a myšlienok, ktoré môžu prispieť k skvalitneniu poskytovaných služieb. Klub si je vedomý toho, že najdôležitejším faktorom úspešnosti je fungovanie a výkonnosť A mužstva nastupujúceho v extralige.

4.7 Analýza návštevnosti domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany

Hokejová Tipsport extraliga je jednou z najnavštevovanejších súťaží v slovenskom športe. Nárast záujmu fanúšikov pocítil aj hokejový klub ŠHK 37 Piešťany, keď začal od roku 2012 pôsobiť v najvyššej slovenskej hokejovej súťaži. V časech, keď nastupoval v 1. hokejovej lige bol divácky priemer na zápas niečo vyše 600 divákov. My si v nasledovných tabuľkách uvedieme ako sa vyvíjala návštevnosť domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany v základnej časti i vo vyradovacej časti play-off vo všetkých troch sezónach, v ktorých hokejisti Piešťan v extralige pôsobili.

Tabuľka 8: Návštevnosť domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany v základnej časti v troch extraligových sezónach

	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Celková návštevnosť	60 781 divákov	40 088 divákov	27591 divákov
Priemerná návštevnosť	2170	1431	985
Najvyššia návšteva	3060	2144	1730
Najnižšia návšteva	1263	973	512
Cena vstupného (sedenie/státie)	3€/2,5€	4€/5€	4€/5€ - 3,5€
Umiestnenie v základnej časti	4.	4.	8.

Zdroj: SZLH/vlastné spracovanie

Návštevnosť domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany v základnej časti v sezóny 2012/2013

V premiérovej extraligovej sezóne 2012/2013 vládol v Piešťanoch hokejový ošiaľ, pričom hokej bol pre fanúšikov nesmierne atraktívny a svedčia o tom aj čísla návštevnosti. Počas celej základnej časti, v ktorej hral ŠHK 37 Piešťany 28 domácich zápasov prišlo na tribúny Easton arény celkovo 60 781 divákov a priemerná návštevnosť na jeden zápas bola 2170 divákov. Najvyššia návšteva (3060 divákov), znamenala vypredanie arény, čo sa zopakovalo dvakrát v sezóne. Najskôr 5. októbra 2012 v zápase proti Trenčínu a 19. októbra v stretnutí s Košicami. Naopak, najmenej divákov prišlo na stretnutie s HK Orange 20 dňa 29. novembra 2012, kedy bola zaznamenaná návšteva 1263 fanúšikov. Pre informáciu uvádzame, že hokejisti ŠHK 37 Piešťany sa umiestnili v základnej časti na celkovom štvrtom mieste. Cena vstupeniek bola v tomto extraligovom ročníku 2,5 eura na státie a 3 eurá na sedenie.

Návštevnosť domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany v základnej časti v sezóny 2013/2014

Napriek vynikajúcej premiérovej sezóne nastal v základnej časti druhého extraligového ročníka 2013/2014 podľa uvedených čísel prepad návštevnosti. Celkovo prišlo na tribúny Easton arény 40 088 divákov, čo je približne o 20 000 fanúšikov menej ako v prvej sezóne. Aj z tohto dôvodu sa znížila priemerná návštevnosť domácich zápasov, ktorá bola v druhej sezóne 1431 divákov na zápas, čo je o 739 fanúšikov menej ako v predchádzajúcom ročníku. Počas základnej časti nebolo ani raz vypredané a najvyššia návšteva bola 2144 divákov na zápase 30. decembra 2013 proti Košiciam. Najmenej fanúšikov prišlo na stretnutie s HK Orange 20 24. októbra (973 divákov). Pred sezónou 2013/2014 sa vedenie klubu rozhodlo vymeniť na tribúnach staré sedačky za nové a oveľa komfortnejšie, aby pre fanúšikov pripravili dôstojnejšie a kvalitnejšie podmienky. Kvôli výmene sedadiel a skvalitneniu služieb sa zvýšilo vstupné na

4 eurá na státie a 5 eur na sedenie. Hoci výkonnosť mužstva bola takmer rovnaká ako v prvej sezóne a fanúšikovia mali v Easton aréne ešte komfortnejšie podmienky, dôvodom poklesu návštevnosti tak zrejme bola výška vstupného.

Návštevnosť domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany v základnej časti v sezóny 2014/2015

V tretej extraligovej sezóne bola návštevnosť najhoršia. Klub už pred sezónou avizoval, že má určité finančné problémy, na základe čoho odišlo viacero hráčov základnej zostavy, ktorých nahradili menej atraktívni hráči. To sa odzrkadlilo aj na výkonnosti mužstva počas sezóny. To sa v spojení s výškou vstupného (4 eurá na státie a 5 eur na sedenie) ukázalo ako najhlavnejší faktor nízkych návštev. Potvrdili to aj výsledky z dotazníkového prieskumu. V základnej časti tretej extraligovej sezóny bola celková návštevnosť 27 591 divákov. To je o 33 190 divákov menej ako v premiérovom ročníku, čo je výrazný pokles, ktorý mal dopad aj finančný rozpočet klubu. Priemerná návštevnosť bola 985 divákov na stretnutie. Najviac fanúšikov prišlo 23. januára na zápas so Žilinou. Najmenej divákov bolo na zápase 12. decembra s Popradom (512 divákov). Mierne zlepšenie v návštevnosti nastalo po príchode nového trénera Lea Gudasa koncom decembra 2014, od čoho sa odvíjali aj zlepšené výkony mužstva. Prispelo k tomu aj zníženie ceny vstupného, ktoré bolo upravené na jednotnú cenu 3,5 eura na sedenie i státie.

Tabuľka 9: Návštevnosť domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany v play-off v troch extraligových sezónach

	2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	štvrt'finále	semifinále	štvrt'finále	semifinále	štvrt'finále	semifinále
Celková návštevnosť	12 191	9180	4950	6060	6761	-
Priemerná návštevnosť	3047	3060	1650	2020	2253	-
Najvyššia návšteva	3060	3060	2142	2399	2531	-
Najnižšia návšteva	3011	3060	1251	1510	2027	-
Cena vstupného (sedenie/státie)	5€/4€		5€/4€		5€/5€	
Celkové umiestnenie	4.		4.		8.	

Zdroj: SZLH/vlastné spracovanie

Vyrad'ovacia časť play-off je najdôležitejšou a najatraktívnejšou časťou sezóny, kde sa rozhoduje o konečnom umiestnení daného hokejového klubu. Práve preto bývajú na tieto

zápasy tradične oveľa početnejšie návštevy ako v základnej časti. Či tomu bolo ozaj tak aj v Piešťanoch si následne rozoberieme.

Návštevnosť domácich zápasov v play-off 2012/2013

V premiérovej extraligovej sezóne 2012/2013 skončili Piešťany na štvrtom mieste v základnej časti a tak mali vo štvrtfinále play-off za súpera Skalicu, proti ktorej mali ako prví výhodu domáceho prostredia. Štvrtfinálovú sériu vyhrali Piešťany 4:3 na zápasy a postúpili do semifinále. Zo štyroch domácich zápasov vo štvrtfinále bolo trikrát vypredané (3060 divákov) a raz prišlo 3011 fanúšikov. Priemerná návšteva na štvrtfinálové stretnutie tak bola 3047 divákov. Celkovo tak na štyri zápasy prišlo v Piešťanoch 12 191 divákov. Cena vstupného bola 5 eur na sedenie a 4 eurá na státie.

V semifinálovej sérii, ktorú Piešťany prehrali so Zvolenom 3:4 na zápasy, bol na všetky tri domáce stretnutia plný štadión a priemerná návšteva na jeden zápas tak bola maximálna 3060 divákov. Za všetky tri stretnutia navštívilo Easton arénu 9180 ľudí.

Návštevnosť domácich zápasov v play-off 2013/2014

Tak, ako v základnej časti, aj v play-off nastal pokles návštevnosti. Hoci ŠHK 37 Piešťany skončil v základnej časti rovnako na štvrtom mieste a vo štvrtfinále vyradili Poprad 4:1 na zápasy, na žiaden z troch domácich duelov nebolo vypredané. Najvyššia návšteva bola na poslednom (piatom) stretnutí série, a to 2142 divákov. Naopak, len 1251 ľudí prišlo na prvý zápas. Priemerná návšteva na štvrtfinále tak bola 2020 fanúšikov, čo je o vyše tisíc ľudí menej, ako v predchádzajúcej sezóne.

V semifinálovej sérii prehrali Piešťany s tohoročným majstrom Slovenska, HC Košice 2:4 na zápasy. Napriek tomu, že išlo o atraktívneho súpera, ani v tomto prípade nebolo v semifinálovej sérii ani raz vypredané. Najvyššia návšteva bola v prvom domácom stretnutí – 2399 divákov, naopak v treťom a poslednom domácom súboji prišlo len 1510 divákov. Priemerná návšteva na semifinále bola 2020 divákov, čo je tiež o vyše tisíc ľudí menej ako v predchádzajúcom ročníku.

Návštevnosť domácich zápasov v play-off 2014/2015

Po nie príliš vydarenej základnej časti, kedy ŠHK 37 Piešťany skončilo na ôsmom mieste a na postup do play-off sa natrápilo, ho čakal v štvrt'finále play-off víťaz základnej časti HC Košice. Napriek tomu, že sa Piešťanom v základnej časti nedarilo, podarilo sa im zlákať divákov do Easton arény a návštevnosť oproti predchádzajúcemu ročníku o niečo stúpila. Hoci na ani jeden z troch domácich stretnutí nebolo vypredané, bola priemerná návštevnosť 2253 divákov na stretnutie. Najviac ľudí prišlo na tretí domáci zápas – 2531 divákov, naopak najmenej na prvý zápas– 2027 divákov. Vstupné na play-off bolo jednotné 5 eur na sedenie i státie, nakoľko klub zistil, že niektorí diváci si kúpia vstupenku na státie a chodia si sadnúť na voľné miesta.

Výsledky analýzy návštevnosti ŠHK 37 Piešťany na domácich zápasoch

Z analýzy návštevnosti domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany vyplýva, že počas troch sezón, v ktorých ŠHK 37 Piešťany nastupovalo v najvyššej slovenskej hokejovej súťaži Tipsport extralige bola najúspešnejšou premiérová sezóna 2012/2013. A to aj v základnej časti, aj v play-off. Bolo to najmä kvôli tomu, pretože piešťanskí športovní fanúšikovia prežívali extraligový ošial'. Takisto aj mužstvo predvádzalo kvalitné výkony a výška vstupného bola nižšia, ako v ďalších dvoch ročníkoch.

Ďalšie dva extraligové ročníky už boli z hľadiska návštevnosti domácich zápasov len horšie. Priemerná návštevnosť na domáce stretnutie v základnej časti sa postupne znížila v priemer o 500 divákov, čo je dosť vysoké číslo. Udialo sa tak napriek tomu, že vedenie klubu po premiérovej extraligovej sezóne vymenilo sedačky na tribúnach, no aj zvýšilo vstupné z 2,5 eura na 4 eurá na státie a z 3,5 eura na 5 euro na státie. S najväčšou pravdepodobnosťou tak práve zvýšenie vstupného odradilo fanúšikov, aby si našli cestu do Easton arény, čo napokon dokazujú aj výsledky dotazníka. V sezóne 2014/2015 sa k vysokému vstupnému pridala aj zlá výkonnosť mužstva, ktorá prispela k nízkej návštevnosti počas celej základnej časti. Zlepšenie nastalo v štvrt'finále play-off 2014/2015, v ktorom bola vyššia priemerná návštevnosť ako v sezóne 2013/2014.

Závažnosť tejto situácie si dobre uvedomuje aj vedenie ŠHK 37 Piešťany a preto sme oslovili prezidenta klubu Jaroslava Lužňáka, aby nám poskytol svoj pohľad na tieto skutočnosti. „Nebude návštevnosť, nebude hokej. Keď budú diváci, hokej bude. Je to jednoduché. Počas posledných dvoch sezón sa viedli rôzne diskusie o výške vstupného. V konečnom dôsledku sa

ukázalo, že keď sme aj vstupné znížili na tri a pol eura tak sa návštevnosť zdvihla len o stovku. V play-off sme mali vstupné 5 eur a mali sme takmer vypredané. Je to všetko v hlavách divákov. Ak sú to doslova fanúšikovia hokeja, tak prídu vždy. Zarytý fanúšik hokeja príde, aj keď sa prehráva a je mu jedno, či zaplatí 2 eurá alebo 8 eur. To je vec spolupatričnosti a žitia s klubom. Je to aj vec ochoty podporiť vlastný klub. Bez fanúšikov sa dnešný hokej veľmi nedá robiť. Viem, že v mnohých rodinách je vážna ekonomická situácia, ale nemôže byť taká vážna v 28-tisícovom meste.“ (Lušňák, J., 2015)

Z analýzy nám vyplynulo, že početnosť návštev domácich zápasov ŠHK 37 Piešťany ovplyvňuje najmä výkonnosť mužstva, od ktorej sa všetko odvíja a takisto aj výška vstupného.

4.8 Vplyv činnosti ŠHK 37 Piešťany na cestovný ruch

Činnosť hokejového klubu ŠHK 37 Piešťany má priaznivé dopady na cestovný ruch v Piešťanoch, a to hlavne z toho dôvodu, že sa ako spoluorganizátor pravidelne podieľa na organizácii dvoch medzinárodných turnajov hokejových reprezentácií do 18 rokov, ktoré patria k najprestížnejším mládežníckym turnajom na svete. Presnejšie ide o podujatia Memoriál Ivana Hlinku a Turnaj Vlada Dzurillu. Oba turnaje trvajú jeden týždeň a počas týchto dvoch týždňov prichádza do Piešťan od 500 do 1200 ľudí z rôznych kútov sveta, ktorí sem prichádzajú na týždňový pobyt a poskytujú svoje peniaze, výmenou za služby od piešťanských subjektov. Pomáhajú tak vytvárať multiplikačný efekt a prispievajú k rozvoju cestovného ruchu v Piešťanoch. ŠHK 37 Piešťany sa v minulosti ako spoluorganizátor podieľal aj na významných svetových podujatiach. V Piešťanoch sa v minulosti konali ešte viac prestížne turnaje - majstrovstvá sveta do 18 či 20 rokov. Takisto sa tu uskutočnili aj majstrovstvá sveta "B" kategórie žien do 18 rokov. Na všetkých týchto podujatiach sa pravidelne zúčastňujú tímy zo všetkých kútov sveta a do Piešťan tak prichádzajú hokejisti z Kanady, USA, Ruska, Švédska, Fínska, Švajčiarska, Česka, či z ďalších európskych krajín. Nakoľko vždy išlo o prestížne podujatia, neprichádzali sem len samotné výpravy jednotlivých štátov, ale do Piešťan si našlo cestu aj množstvo funkcionárov, manažérov, skautov, agentov, ale aj rodičov hráčov či fanúšikov z jednotlivých krajín. V minulosti sa na turnajoch organizovaných v Piešťanoch predstavili napríklad dnešné hviezdy NHL Sidney Crosby, Jevgenij Malkin, či Steven Stamkos. Práve tieto podujatia vytvárajú o Piešťanoch výbornú reklamu ďaleko za ich hranicami. Môžeme napríklad uviesť, že správy Memoriála Ivana Hlinku, či majstrovstvá sveta sa pravidelne objavovali v zámorských médiách, priebehy turnajov boli dokonca zobrazované na

oficiálnej stránke NHL. Piešťany takisto preslávili aj Majstrovstvá sveta juniorov v roku 1986, kedy sa v zápase Sovietskeho zväzu proti Kanade strhla najväčšia bitka v hokejovej histórii.

Medzinárodné hokejové podujatia v Piešťanoch

- 1986 – Majstrovstvá sveta juniorov do 20 rokov
- 1989 – Turnaj štyroch krajín hráčov do 20 rokov (ČSSR, ZSSR, Švédsko, Fínsko)
- 1995 – Turnaj štyroch krajín hráčov do 17 rokov – (SR, ČR, Švajčiarsko, Nemecko)
- 1996 – Majstrovstvá Európy žien – „B“ kategória
- 2001 – Poist'ovňa Tatra Cup – turnaj seniorských reprezentácií (SR, Francúzsko, Nemecko, Slovinsko)
- 2002 – Majstrovstvá sveta hráčov do 18 rokov
- 2002 – 2015 – Turnaj Vlada Dzurillu
- 2003 – Svetový pohár hráčov do 18 rokov
- 2005 – 2015 – Memoriál Ivana Hlinku
- 2012 – Majstrovstvá sveta do 18 rokov – „B“ kategória

Rozvoj cestovného ruchu v Piešťanoch prostredníctvom ŠHK 37 Piešťany by navyše mohol ešte viac podporiť projekt výstavby tréningovej haly, o ktorú sa klub už dlhé roky usiluje. V súčasnosti má na výstavbu haly schválenú dotáciu od Úradu vlády 1,5 milióna eur. Projekt sa však zatiaľ nezrealizoval, nakoľko sa zainteresované strany nevedia dohodnúť. My sme požiadali prezidenta klubu Jaroslava Lušňáka, aby objasnil, čo by výstavba tréningovej haly znamenala pre rozvoj cestovného ruchu v Piešťanoch. „Do Piešťan by ročne prišlo na prechodný pobyt minimálne 60 ľudí, ktorí by tu boli ubytovaní, stravovali by sa tu a využívali by služby v Piešťanoch, pretože by tu stabilne pôsobili hokejové reprezentácie do 18 a 20 rokov. Hrali by tu svoje súťaže a turnaje. Navyše by sem prichádzali ďalší ľudia, ktorí by ich chodili na každý ich zápas podporovať. Nehovorím o tom, čo by spravilo s cestovným ruchom, keď by sem prišla reprezentácia dospelých na sústredenie. Všetko by sa to sústreďovalo na Piešťany, mali by výbornú reklamu. Boli by tu domáce či zahraničné médiá. Marketing cestovného ruchu by sa dal výborne rozpracovať. Takisto evidujeme záujem zahraničných klubov, ktoré by sem chodili na sústredenia a hrali by tu prípravné zápasy. Jedná sa aj o mužstvá z KHL, ktoré sem mali záujem chodiť. Keďže však máme jednu halu, tak si nemôžeme dovoliť, aby tu mali veľký priestor na ľade, nakoľko tu funguje aj naše extraligové mužstvo.“ (Lušňák, J., 2015)

4.9 Návrhy a odporúčania

Na základe nadobudnutých poznatkov, výsledkov analýz, praktických pozorovaní, či výsledkov z prieskumov môžeme hokejovému klubu ŠHK 37 Piešťany navrhnúť tieto odporúčania:

- Vedenie klubu by sa malo snažiť v čo najväčšej miere zapojiť hráčov A mužstva do marketingových aktivít. Práve hráči sú hlavnými tvármi klubu, oni sú idolmi pre verejnosť a fanúšikov, a preto je potrebné, aby v rámci možností práve oni reprezentovali klub smerom k verejnosti. Všetci hráči majú vo svojich profesionálnych zmluvách uvedené, že sa v prípade potreby musia zúčastňovať marketingových aktivít. Ako príklad môžeme uviesť informačné plagáty, kde býva len logo klubu a informačné oznamy. Okrem informačných náležitostí, by na plagáte mohli byť zobrazení niektorí hráči, k čomu by sa mohol použiť nejaký motivačný výrok, ktorý by v ľuďoch vzbudil emócie a prišli by na hokej. Zaviesť by sa tiež mohli pravidelné video pozvánky, kde by hráči pozývali fanúšikov na zápasy a boli by zverejňované na oficiálnej internetovej stránke klubu alebo na facebookovej stránke.
- Klub by mal organizovať viac spoločenských akcií, ktoré by boli určené najmä pre fanúšikov, sponzorov alebo iných partnerov klubu, do ktorých by tiež boli zapojení aj hráči A mužstva. Hráči sa totiž v súčasnej dobe na žiadnych podobných aktivitách vôbec nezúčastňujú a aj z tohto dôvodu nemajú s fanúšikmi alebo sponzormi žiadny priamy kontakt. Preto by bolo efektívne organizovať minimálne pred začiatkom a na konci sezóny autogramiády so sprievodným programom. Takisto by sa niektorí hráči mali zúčastňovať na diskusiách predstaviteľov klubu s fanúšikmi. Keďže klub má v Piešťanoch vysoké postavenie a má širokú základňu fanúšikov, bolo by vhodné, aby napríklad organizoval rôzne charitatívne akcie. Pomohlo by to dobrej veci a taktiež by klub vyzeral v očiach verejnosti úplne inak, nakoľko by klub pôsobil spoločensky zodpovedne. Klub by sa mal tiež viac zamerať na deti, pre ktoré by mal organizovať viac podujatí ako doteraz. Do toho by sa tiež mali zapojiť hráči A mužstva, ktorí sú pre mnoho detí vzormi a práve oni by im venovali chvíľku svojho času, poprípade im ukázali svoje schopnosti priamo na ľade a takto im odovzdávali svoje skúsenosti. Je možné, že by to v deťoch vzbudilo záujem o hokej a začali by chodiť do prípravky, čo by malo pre klub pozitívne dopady.

- ŠHK 37 Piešťany by si mal v čo najväčšej miere udržať stabilných fanúšikov a takisto aj osloviť potenciálnych fanúšikov, ktorí nie sú pravidelnými návštevníkmi domácich zápasov a vzbudiť v nich záujem o hokej. Klub by mal vyvinúť snahu, aby sa čo najviac fanúšikov stalo členmi oficiálneho fanklubu a mohli tak využívať výhody, ktoré fanklub členom prináša. Rozmýšľať by sa malo aj nad vytvorením vernostného programu pre fanúšikov, pričom vernostný program by spočíval v tom, že pri kúpe sezónnej permanentky dostane fanúšik určitý darčekový predmet s tematikou klubu ako napríklad plagáty s podpismi hráčov, podpísané kartičky hráčov, perá, šály, šálky, šiltovky, trička a podobne. Aj malá pozornosť môže u fanúšika vytvoriť pozitívny vzťah ku klubu. Ďalšou možnosťou ako získať stabilných fanúšikov je aj motivovať držiteľov permanentiek, a to napríklad tak, že ak držiteľ permanentky zoženie ďalšieho fanúšika, ktorý si kúpi permanentku, získa nejaký bonus, napríklad 12-15% zľavu pri nákupe darčekových predmetov alebo si bude môcť uplatniť túto zľavu v Caffé-bare 37.
- Manažment klubu by mal oveľa viac spolupracovať s partnermi a sponzormi. Mal by pre nich usporiadať niekoľko spoločenských akcií v priebehu sezóny, kde by prišli do kontaktu s vedením i hráčmi a mohli by sa ich zúčastniť aj ich deti. Za vyskúšanie by možno stálo zorganizovať reprezentačný ples ŠHK 37 Piešťany. Klub by taktiež mal porozmýšľať nad novými výhodami pre partnerov a sponzorov klubu, a to ak, že by mohli ich logá umiestňovať v spodnej časti informačných plagátov.
- Pracovníci klubu, ktorí majú na starosť marketing a PR by sa mali pokúsiť získať fanúšikov aj z okolitých obcí, pretože sa klub v súčasnosti sústreďuje na cieľovú skupinu fanúšikov z Piešťan. Informačné plagáty by tak mohli byť k videniu na najfrekventovanejších miestach v obciach, poprípade by sa mohli dohodnúť s vrchnými predstaviteľmi obcí, aby sa na extraligové zápasy pozývalo prostredníctvom obecného rozhlasu.
- Keďže rozhodujúcim faktorom úspešného riadenia vzťahov so zákazníkmi je v prvom rade výkonnosť A mužstva nastupujúceho v extralige, mal by klub priority dbať na to, aby mužstvo hralo atraktívny hokej, ktorý sa bude fanúšikom páčiť. Nie vždy sa však hráčom darí, no ako aj hráčom, tak aj trénerom, by sa už od mládeže malo vstepovať, aby hrali hlavne bojovne a obetavo, pretože to často chytí fanúšikov za srdce, aj keď sa prehrá. Pre fanúšikov i sponzorov je dôležité, aby v A mužstve nastupovali atraktívni hráči. To je však otázka financií, no určite je potrebné, aby bolo v tíme viacero hráčov,

ktorí sú pre divákov atraktívni. Takisto by sa klub mal zamerať aj na výchovu odchovancov, pretože v súčasnom kádri A mužstva ich je minimum. Aj z tohto dôvodu to často evokuje u fanúšikov, ktorí by sa radi išli pozrieť na rodených Piešťancov, ako sa im darí.

5. Diskusia

Z práce sme získali poznatky o riadení vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany.

V dnešnej silnej konkurencii je pre podniky v každom odvetví veľmi ťažké udržať si svojich zákazníkov a aj z tohto dôvodu sa podniky začali čoraz viac orientovať na systém riadenia vzťahov so svojimi zákazníkmi, pretože vedia, že vďaka CRM si udržia svojich stálych zákazníkov a pritiahnu aj potenciálnych zákazníkov. CRM sa začal uplatňovať aj v športe a športové kluby sa pomocou tohto systému snažia prilákať na svoje tribúny čo najväčší počet zákazníkov nielen kvalitnými výkonmi mužstiev, ale aj poskytovanými službami alebo inými doplnkovými aktivitami, ktoré by prilákali ešte väčšie množstvo zákazníkov.

Na základe všetkých zistených teoretických poznatkov, pozorovaní a výskumov môžeme tvrdiť, že ŠHK 37 Piešťany využíva vo svojom klube dostatočne systém riadenia vzťahov so zákazníkmi, a to z toho dôvodu, že z dotazníkového prieskumu nám vyšlo, že väčšina respondentov je buď veľmi spokojná alebo spokojná s ponúkanými službami klubu a aj s inými doplnkovými aktivitami. Klub spravil veľa zmien v Easton aréne, konkrétne sa rozhodol zrekonštruovať šatne hráčov, vymenil všetky sedadlá za oveľa pohodlnejšie, vymenil osvetlenie s možnosťou svetelných efektov, spravil prístavbu Caffé-baru 37. Tieto všetky zmeny robí klub preto, aby dobre riadil spokojnosť so svojimi zákazníkmi, aby im v čo najväčšej miere vyhovel a aby prilákal aj nových zákazníkov na tribúny Easton arény. Prilákať nových zákazníkov je pre klub veľmi náročná úloha a ovplyvňuje ju hneď niekoľko faktorov. Ako prvý by sme spomenuli, že výkonnosť mužstva dokáže prilákať viac divákov, ale zase musíme si uvedomiť, že aj keď ŠHK 37 Piešťany hrá najvyššiu slovenskú súťaž, stále nie je slovenská extraliga na takej úrovni ako napríklad v susedných Čechách. Je to aj kvôli tomu, že kluby nemajú dostatok financií na prevádzku klubov a možno aj nechota sponzorov poskytnúť finančné prostriedky pre kluby. Toto by však mal v budúcnosti vyriešiť zákon, ktorý pripravuje vláda Slovenskej republiky.

V práci sme analyzovali návštevnosť za posledné tri sezóny. Prvý rok v najvyššej slovenskej súťaži, teda v sezóne 2012/2013 bola návštevnosť najvyššia a je to z toho dôvodu, že vstup ŠHK 37 Piešťany do extraligy vyvolával doslova ošiaľ. Na návštevnosť v tejto sezóne mohol mať vplyv aj výber atraktívnych a kvalitných hráčov. Návštevnosť neovplyvňovala ani cena vstupeniek, ktorá bola počas základnej časti nižšia ako v ďalších sezónach, no na zápasy play-off bola rovnaká ako v nasledujúcich sezónach.

Sezóna 2013/2014 bola z pohľadu návštevnosti pre klub horšia, ako v predchádzajúcej sezóne. Je to aj z toho dôvodu, že hráčom sa až tak príliš nedarilo a môžeme konštatovať, že za to môže aj to, že prvotný ošial z extraligových stretnutí opadol. Aj keď sa tím umiestnil v tejto sezóne na štvrtom mieste, ako tomu bolo aj v predchádzajúcej sezóne, návštevnosť v porovnaní s minuloročnou sezónou výrazne poklesla. Musíme však pripomenúť, že ceny vstupeniek v každej sezóne play-off boli úplne rovnaké, takže cena vstupeniek návštevnosť vôbec neovplyvnila. Zatiaľ čo najnižšia návšteva v sezóne 2012/2013 predstavovala na štvrté finále 3011 divákov a na semifinále 3060 divákov, v sezóne 2013/2014 sme evidovali pokles štvrté finále na 1251 divákov a v semifinále na 1510 divákov, čo sú tiež vysoké čísla.

Môžeme konštatovať, že v sezóne 2014/2015 sa v porovnaní so sezónou 2013/2014 opäť znížila návštevnosť v základnej časti extraligy. Klub prilákal na štadión 27591 divákov, čo je 33 190 fanúšikov menej ako v sezóne 2012/2013 a o 12 497 menej ako v sezóne 2013/2014-. Zatiaľ, čo najnižšia návšteva štvrté finále play-off predstavovala v sezóne 2013/2014 iba 1251 divákov, v sezóne 2014/2015 sa toto číslo zvýšilo o 776 divákov. Je to aj z toho dôvodu, že klub v tejto sezóne zapracoval viac na marketingu. Klub ŠHK 37 Piešťany však aj za minulé sezónu komunikoval so svojimi divákmi, organizoval pre nich akcie, diskutoval s nimi, no v tejto sfére by sa toho dalo viac vylepšiť.

Verní fanúšikovia prídu hráčov piešťanského hokejového klubu podporiť aj vtedy, keď nepredvádzajú príliš kvalitné výkony a ich postavenie v tabuľke nie je na popredných miestach. Ak klub dokáže o trochu viac zapracovať na organizácii akcií, zapájajú hráčov do marketingu a mnoho ďalšieho čo uvádzame v odporúčaníach, veríme, že riadenie vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany bude viac ako efektívne.

Záver

V diplomovej práci sme sa venovali riadeniu vzťahov so zákazníkmi v hokejovom klube ŠHK 37 Piešťany a priblížili sme si, akými spôsobmi klub využíva nástroje CRM a aké sú jeho prínosy pre samotný klub. Hokejový klub je v porovnaní s inými podnikmi alebo firmami špecifickým subjektom. Na základe dosiahnutých výsledkov sme dospeli k záverom, že prioritnými zákazníkmi hokejového klubu sú najmä fanúšikovia, sponzori, partneri, či všetci tí, ktorí sa zaujímajú o hokej v Piešťanoch. To si vedenie klubu veľmi dobre uvedomuje a preto sa snaží na riadenie vzťahov so zákazníkmi klásť čo najväčší dôraz. Všetci pracovníci a najmä manažment klubu je plne stotožnené s faktom, že bez fanúšikov, ktorí pravidelne navštevujú zápasy ŠHK 37 Piešťany, či sponzorov a partnerov, ktorí sa veľkou mierou podieľajú na napĺňaní rozpočtu klubu sa fungovať nedá. Hokejový klub je špecifický subjekt preto, že sa spokojnosť zákazníkov odvíja najmä od výkonnosti A-mužstva ŠHK 37 Piešťany, ktoré od roku 2012 nastupuje v najvyššej slovenskej hokejovej súťaži Tipsport extralige a je hlavným produktom klubu. Preto sa vedenie klubu svojimi manažérskymi schopnosťami a skúsenosťami snaží, aby výkony mužstva boli čo najlepšie počas celej sezóny. Od roku 2012, kedy piešťanský hokejový klub vstúpil do extraligy sa manažment klubu zamerával ešte viac na svojho zákazníka, ako tomu bolo za pôsobenia v menej atraktívnej 1. hokejovej lige. Vedenie klubu napríklad svojou aktivitou a postupnými rekonštrukciami zimného štadióna docielili to, že Easton aréna patrí k najkrajším zimným štadiónom na Slovensku a fanúšikovia tu majú potrebný komfort. Klub sa takisto zamerával aj na rozvíjanie doplnkových služieb. Zaviedol novú oficiálnu internetovú stránku, aktívne začal využívať oficiálne facebookové či instagramové profily, reklamné bannery ako aj informačné plagáty prostredníctvom, ktorých má vyvinutý blízky kontakt s fanúšikmi. Veľmi úzko začal spolupracovať s oficiálnym fanklubom HFC '04, ktorému poskytuje rôzne výhody a takisto začal s predajom oficiálnych merchandise predmetov.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo objasnenie systému riadenia vzťahov so zákazníkmi v klube ŠHK 37 Piešťany, ako aj bližšie popísanie prínosov, ktoré majú najmä kladný vplyv pre hokejový klub. Dotazníkový prieskum nám slúžil k analýze spokojnosti fanúšikov hokejového klubu s ponúkanými službami a inými aktivitami.

Tým, že ŠHK 37 Piešťany vstúpil do extraligy, začal byť oveľa atraktívnejší aj pre sponzorov a partnerov, nakoľko najvyššia slovenská súťaž má svoju kvalitu a je oveľa viac medializovaná. Aj z tohto dôvodu sa klub zamerával aj na tento segment zákazníkov a pripravil pre nich viacero partnerských či sponzorských programov a podmienok pre možnú spoluprácu.

Na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu, kde sme sa respondentov hlavne pýtali na témy ako sú spokojnosť so službami a inými aktivitami klubu smerom k fanúšikom, ale aj na dôvody klesajúcej návštevnosti, sme vedeli analyzovať ako sú zákazníci spokojní s ponúkanými službami a inými aktivitami, ktoré hokejový klub organizuje. Výsledky prieskumu dokazujú, že väčšina respondentov je so službami poskytovanými ŠHK 37 Piešťany spokojná a pri príčinách klesajúcej návštevnosti najčastejšie uvádzali ako dôvody zlý herný prejav mužstva a príliš vysokú cenu vstupného. Respondenti taktiež vo väčšine odpovedí uviedli, že by privítali zaujímavý vernostný program a viac marketingových aktivít zo strany klubu smerom k fanúšikom.

Po intenzívnych diskusiách s generálnym manažérom ŠHK 37 Piešťany, Jaroslavom Laiferom, sme prostredníctvom faktorovej analýzy uviedli, ako je pre klub dôležité riadenie vzťahov so zákazníkmi. Na základe odpovedí sme dospeli k záveru, že všetci pracovníci klubu sú stotožnení so stratégiou, že spokojnosť zákazníkov je nesmierne dôležitá a väčšinu svojich pracovných aktivít sa tomu snažia podriaďovať. Zároveň však treba dodať, že hoci sú pre klub zákazníci dôležití, prvoradá sú záujmy klubu a ten svojimi zákazníkmi nie je riadený.

Výsledky SWOT analýzy nám ukázali, že za silné stránky klubu možno považovať kvalitný zimný štadión, skúsený manažment, kvalitné PR, čelné postavenie klubu medzi piešťanskými športovými subjektmi, ale aj stabilitu klubu.

Naopak, ako slabé stránky uvádzame, že ŠHK 37 Piešťany nepatrí medzi kluby, ktoré majú vysoké finančné prostriedky a tak je jeho rozpočet obmedzený. S tým je spojený aj nedostatok financií na marketingové aktivity. Slabinou klubu je aj to, že hráči A mužstva sa takmer vôbec nezúčastňujú na marketingových aktivitách, hoci to majú v profesionálnej zmluve. Negatívom je aj slabá práca s mládežou, od čoho sa odvíja aj nízky počet odchovancov v A mužstve, ktorí sú atraktívni pre piešťanských fanúšikov.

Dobrymi príležitosťami ako zlepšiť chod klubu je získanie atraktívnych hráčov, ktorí by prilákali fanúšikov na tribúny. Je to však spojené s dostatkom financií, ktorých v súčasnej dobe nemá klub na rozdávanie a klub veľmi ťažko hľadá sponzorov alebo iných partnerov. Túto situáciu by mal zlepšiť pripravovaný Zákon o športe, ktorý by mal pre sponzorov zlepšiť legislatívne podmienky. Dobrou príležitosťou je aj pripravovaná výstavba tréningovej haly, vďaka ktorej by sa v Piešťanoch sústreďovali všetky hokejové reprezentácie a podporilo by to aj cestovný ruch mesta.

Za najväčšie hrozby klubu môžeme uviesť, že pri strate výkonnosti počas sezóny môže ŠHK 37 Piešťany stratiť svojich fanúšikov a možno aj sponzorov, čo by spôsobilo ekonomické problémy klubu.

Naším ďalším hlavným cieľom bolo porovnanie návštevnosti zákazníkov klubu za jednotlivé sezóny. Z našej analýzy vyplýva, že ŠHK 37 Piešťany sa vstupom do extraligy stal ešte viac atraktívnym pre fanúšikov a tak sa oproti pôsobeniu v 1. hokejovej lige zdvihla aj návštevnosť domácich zápasov. V analýze návštevnosti sme dospeli k tomu, že počas troch extraligových sezón návštevnosť postupne výrazne poklesla. Z hľadiska návštevnosti bola najúspešnejšou premiérová extraligová sezóna 2012/2013 ako v základnej časti, tak aj v play-off. Bolo to najmä kvôli tomu, pretože piešťanskí športovní fanúšikovia prežívali extraligový ošial. Takisto aj mužstvo predvádzalo kvalitné výkony a výška vstupného bola nižšia ako v nasledujúcich dvoch ročníkoch. Ďalšie dva extraligové ročníky už boli z hľadiska návštevnosti domácich zápasov horšie. Priemerná návštevnosť na domáce stretnutie v základnej časti sa postupne znížila v priemere o 500 divákov, čo je dosť vysoké číslo. Udialo sa tak napriek tomu, že vedenie klubu po premiérovej extraligovej sezóne vymenilo sedačky na tribúnach, no aj zvýšilo vstupné z 2,5 eura na 4 eurá na státie a z 3,5 eura na 5 euro na sedenie. Práve zvýšenie vstupného odradilo fanúšikov, aby si našli cestu do Easton arény, čo napokon dokazujú aj výsledky dotazníka. V sezóne 2014/2015 sa k vysokému vstupnému pridala aj zlá výkonnosť mužstva, ktorá rovnako prispela k nízkej návštevnosti.

V diplomovej práci sme sa zaoberali aj vplyvom činnosti ŠHK 37 Piešťany na cestovný ruch. Tu môžeme uviesť, že klub sa aktívne podieľa na organizácii dvoch medzinárodných mládežníckych turnajov, ktoré patria k najprestížnejším na svete. V čase konania turnajov prichádzajú do Piešťan tímy z Kanady, USA, Ruska, Švédska, či ďalších svetových krajín. Oba turnaje trvajú jeden týždeň a počas týchto dvoch týždňov prichádza do Piešťan od 500 do 1200 ľudí z rôznych kútov sveta, ktorí sem prichádzajú na týždňový pobyt a poskytujú svoje peniaze, výmenou za služby od piešťanských subjektov. Pomáhajú tak vytvárať multiplikačný efekt a prispievajú k rozvoju cestovného ruchu v Piešťanoch. ŠHK 37 Piešťany sa v minulosti ako spoluorganizátor podieľal aj na významných svetových podujatiach. V Piešťanoch sa v minulosti konali ešte viac prestížne turnaje - majstrovstvá sveta do 18 či 20 rokov. Takisto sa tu uskutočnili aj majstrovstvá sveta "B" kategórie žien do 18 rokov. K zlepšeniu cestovného ruchu v Piešťanoch môže výrazne prispieť aj plánovaná výstavba tréningovej haly, ktorá je

klubom iniciovaná. Vedenie klubu totiž napríklad eviduje záujem o sústredenia profesionálnych tímov z viacerých kútov Európy.

Na záver môžeme uviesť, že na základe nadobudnutých poznatkov a výsledkov z prieskumov a analýz sme dospeli k záveru, že ŠHK 37 Piešťany má riadenie vzťahov so zákazníkmi na dobrej úrovni, no evidujeme aj určité nedostatky, na ktorých by mal klub v budúcnosti zapracovať a tieto nedostatky by mal eliminovať a časom úplne odstrániť. Rozhodujúcim faktorom, od ktorého sa všetko odvíja je najmä výkonnosť A mužstva pôsobiaceho v extralige, ktoré bezprostredne ovplyvňuje činnosť klubu vo všetkých smeroch.

Zoznam použitej literatúry

- 2) ČÁSLAVOVÁ, E. 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia. 2009. 1.vydanie. s.45-139. ISBN 978 80-7376-150-9. (citované 2015-02-15)
- 3) GREGORIČKA, Š. 2007. *Sedemdesiat rokov hokeja v Piešťanoch*. Piešťany: PN Print. 2007. s.144. ISBN 978-80-969743-7-5. (citované 2015-02-15)
- 4) CHLEBOVSKÝ, V. 2005. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. 2005. 1.vydanie. s.2,3,105. ISBN 80-251-0798-1. (citované 2015-02-15)
- 5) KITA, J. a kolektív. 2010. *Marketing*. Bratislava: Iura Edition. 2010. 1.vydanie. s.128-175. ISBN 978-80-8078-327-3. (citované 2015-02-15)
- 6) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004. s.45,105. ISBN 80-247-0513-3. (citované 2015-02-15)
- 7) MICHALOVÁ, V. 2006. *Manažment a marketing služieb*. Bratislava: NETRI. 2006. 1.vydanie. s.44-139. ISBN 80-969567-1-X. (citované 2015-02-15)

Zoznam internetových zdrojov

- 1) Ako budovať lojalitu zákazníkov. 2015. In: *ibispartner*. [online]. Dostupné na: <<http://www.ibispartner.sk/sk/zakaznicky-fokus-a-predaj/116-ako-budovat-lojalitu-zakaznikov>> (citované 2015-02-15)
- 2) CRM (Customer Relationship Management). 2014. In: *managementmania*. [online]. Dostupné na: <<https://managementmania.com/sk/crm-customer-relationship-management>> (citované 2015-02-15)

- 3) KOZÁK, V. 2011. Budování vztahů se zákazníky. CRM v teorii a praxi. VeRBum 2011. In: *palmknihy*. [online]. Dostupné na:
<https://www.palmknihy.cz/downloadable/download/linkSample/link_id/1550/>
(citované 2015-02-15)
- 4) Kvalita (akosť). 2013. In: *managementmania*. [online]. Dostupné na:
<<https://managementmania.com/sk/kvalita-akost/>> (citované 2015-02-15)
- 5) Logo. 2015. In: *shk37piestany*. [online]. Dostupné na:
<<http://www.shk37piestany.sk/logo>> (citované 2015-02-15)
- 6) Lojalný zákazník toleruje značky viac. 2003. In: *etrend*. [online]. Dostupné na:
<<http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-December/lojalny-zakaznik-toleruje-znacke-viac.html>> (citované 2015-02-15)
- 7) Metóda 5K (Total Loyalty Marketing). 2013. In: *managementmania*. [online].
Dostupné na: <<https://managementmania.com/sk/metoda-5k-total-loyalty-marketing>>
(citované 2015-02-15)
- 8) Návštevnosť domácich stretnutí extraligy. 2015. In: *shk37piestany*. [online].
Dostupné na: <<http://www.shk37piestany.sk/navstevnost>> (citované 2015-02-15)
- 9) PÁLENÍK, R. 2015. Ako si udržať priazeň a lojalitu zákazníka? Veľké spoločnosti sú bezradné. In: *richardpalenik*. [online]. Dostupné na:
<<http://richardpalenik.cz/38/hlada-sa-strateny-vztah-k-zakaznikovi-heslo-zakaznicka-skusenost/#.VTOpzNLtmkp>> (citované 2015-02-15)
- 10) Ponuka pre reklamných partnerov. 2015. In: *shk37piestany*. [online]. Dostupné na:
<http://www.shk37piestany.sk/cennikreklama_1> (citované 2015-02-15)
- 11) Riadenie vzťahov so zákazníkmi. 2015. In: *sas*. [online]. Dostupné na:
<<http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/solutions/crm/>> (citované 2015-02-15)

- 12) RUBANINSKÁ, K., ONUŠKOVÁ, J. 2015. CRM ako systém riadenia vzťahov so zákazníkmi. s.3. In: *of.euba*. [online]. Dostupné na:
<http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KMR/RUBANINSK%C3%81_K._ONU%C5%A0KOV%C3%81_J._KMR.pdf> (citované 2015-02-15)
- 13) STRENITZEROVÁ, M. 2006. Prínos a význam CRM pri zvyšovaní efektívnosti vybraného sieťového podniku. s.46,47. In: *ks.utc*. [online]. Dostupné na:
<<http://ks.utc.sk/casopis/pdf/old/III2006/strenitzerova.pdf>> (citované 2015-02-15)
- 14) ŠHK 37 Piešťany – vedenie klubu, kontakty. 2015. In: *shk37piestany*. [online].
Dostupné na: <<http://www.shk37piestany.sk/vedenieklubu>> (citované 2015-02-15)
- 15) Výsledky – ŠHK 37 Piešťany, s.r.o. 2012/2013. In: *hockeyslovakia*. [online].
Dostupné na: <<http://www.hockeyslovakia.sk/sk/statistiky/timy-vysledky/345/tipsport-extraliga-2012-2013?competitorID=322345>> (citované 2015-02-15)
- 16) Výsledky – ŠHK 37 Piešťany, s.r.o. 2013/2014. In: *hockeyslovakia*. [online].
Dostupné na: <<http://www.hockeyslovakia.sk/sk/statistiky/timy-vysledky/393/tipsport-extraliga-2013-2014?competitorID=658405>> (citované 2015-02-15)
- 17) Výsledky – ŠHK 37 Piešťany, s.r.o. 2014/2015. In: *hockeyslovakia*. [online].
Dostupné na: <<http://www.hockeyslovakia.sk/sk/statistiky/timy-vysledky/472/tipsport-extraliga-2014-2015?competitorID=659176>> (citované 2015-02-15)
- 18) Zimný štadión. 2015. In: *shk37piestany*. [online]. Dostupné na:
<<http://www.shk37piestany.sk/zimnystadion>> (citované 2015-02-15)

Prílohy:

Orientačný prieskum spokojnosti zákazníkov so službami a činnosťou ŠHK 37 Piešťany

1. Ako ste spokojný s komunikáciou zo strany klubu?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nespokojný
- Veľmi Nespokojný

2. Ste spokojný dostupnými informáciami na oficiálnej internetovej stránke klubu a na sociálnych sieťach Facebook a Instagram?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nespokojný
- Veľmi Nespokojný

Ako ste spokojný s ponúkanými službami v Easton aréne?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nespokojný
- Veľmi Nespokojný

Aké sú podľa Vás dôvody nízkej návštevnosti domácich zápasov ŠHK 37 v sezóne 2014/2015?

- Herný prejav
- Cena vstupného
- Zloženie mužstva
- Iné

Akými krokmi by sa podľa Vás dala zlepšiť návštevnosť domácich zápasov ŠHK 37 v budúcich sezónach?

- Herný prejav
- Cena vstupného

- Angažovania nových, atraktívnejších hráčov
- Iné

Akými spôsobmi by sa dali viac zatraktívniť domáce zápasy ŠHK 37 Piešťany?

- Sprievodné súťaže o vecné ceny
- Viac marketingových aktivít klubu
- Vernostný program
- Zábavný program počas prestávok
- Iné

Aké je vaše pohlavie?

- Muž
- Žena