

Projekt zvýšení tržního podílu společnosti Victoria-Tip a.s. na trhu kursového sázení V České republice

Bc. Karel Smolík

Diplomová práce
2006

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

nascannované zadání s. 1

nascannované zadání s. 2

ABSTRAKT

O trh s kursovými sázením v České republice o objemu 15 miliard korun se v současnosti dělí 7 společností. Jednou z nich je společnost Victoria-Tip a.s., mladá a dynamicky se rozvíjející sázková kancelář. Tato diplomová práce si klade za cíl pomoci Victoria-Tip zvýšit její tržní podíl, zvýšit atraktivitu jejich produktů a navrhnout soubor zlepšení v souladu s požadavky a návrhy, které vyjádřili sázející prostřednictvím téměř 300 dotazníků.

Klíčová slova:

Sázka - Kursové sázení – Sázková kancelář - Marketingový průzkum

ABSTRACT

The betting market in value of 15 billions CZK is shared by 7 companies. One of them is Victoria-Tip a.s. company, dynamic growing betting agency. Target of this Diploma work is to increase the turnover of Victoria-Tip company, to improve attractiveness of its products, to recommend file of improvements following requests and suggestions expressed by betters in research made in collection of nearly 300 respondents.

Keywords:

Bet – Betting – Betting agency – Marketing research

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za cenné rady v průběhu celé mé práce, společnosti Victoria-Tip a.s za spolupráci, kterou mi poskytla při sběru podkladů pro diplomovou práci, a dále také jednotlivým respondentům dotazníků, jejichž podněty a zkušenosti přispěly zásadní měrou k návrhům z této práce vyplývajícím.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KURSOVÉ SÁZENÍ, JEHO PRINCIPY A MOŽNOSTI ZVYŠOVÁNÍ TRŽNÍHO PODÍLU SPOLEČNOSTI	12
1.1 KURSOVÉ SÁZENÍ	14
1.1.1 Rozdíl mezi sázkou a losem.....	14
1.1.2 Kurs	16
1.1.3 Manipulační poplatek.....	16
1.1.4 Možnosti kursového sázení	17
1.1.5 Vyrovnávání kursů mezi sázkovými kanceláři.....	17
1.2 ZÁKONNÁ OMEZENÍ.....	19
1.2.1 Zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách	19
1.2.2 Internetové sázkové kanceláře.....	20
1.3 MARKETING V SOUČASNOSTI, ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ A ZVYŠOVÁNÍ PODÍLU.....	21
1.3.1 Marketing nově	22
1.3.2 Komunikace v současnosti	27
1.3.3 Průzkumy a dotazníky	29
1.3.4 Zvyšování podílu na trhu.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 ANALÝZA VICTORIA-TIP A.S., JEJÍ KONKURENCE, ZÁKAZNÍKŮ, TRHU	34
2.1 VICTORIA-TIP A.S.	35
2.1.1 Stávající produkt a marketingové aktivity Victoria-Tip a.s.	35
2.1.2 SWOT analýza Victoria-Tip a.s.	37
2.1.3 Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil	38
2.2 SÁZKOVÉ KANCELÁŘE PŮSOBÍCÍ NA TRHU KURSOVÉHO SÁZENÍ V ČR	39
2.2.1 Tipsport a.s.	39
2.2.2 Fortuna a.s.	39
2.2.3 Sazka a.s.	40
2.2.4 Synot-Tip a.s.	41
2.2.5 Chance a.s.....	41
2.2.6 Ostatní kanceláře na trhu	42
2.2.7 Internetových sázkových kanceláří	42
2.3 PRŮZKUMY TRHU	44
2.3.1 Průzkum provedený společností Victoria-Tip a.s. v roce 2006	45
2.3.2 Průzkum vedený osobním dotazováním	46
2.3.3 Průzkum provedený pomocí písemných dotazníků na pobočkách sázkových kanceláří působících ve Velké Bíteši.....	47
2.3.4 Průzkum provedený na pobočkách Victoria-Tip a.s. pomocí dotazníků zasílaných poštou	47
2.3.5 Průzkum provedený prostřednictvím internetových serverů.....	48
2.3.6 Mystery shopping na pobočkách sázkových kanceláří.....	48

2.3.7	Srovnání s rozdíly v kursovém sázení v Austrálii.....	50
2.4	SOUHRNY NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH PRŮZKUMŮ	51
2.4.1	Sázející a jejich preference.....	51
2.4.2	Požadavky, přání, názory a hodnocení sázejících	56
3	PROJEKT ZVÝŠENÍ TRŽNÍHO PODÍLU VICTORIA-TIP A.S.	60
3.1	TVÁŘ SÁZKOVÉ KANCELÁŘE	62
3.1.1	Zde neplatíte manipulační poplatek	62
3.1.2	K úspěchu neustálým zlepšováním	64
3.1.3	Nové služby.....	66
3.2	NABÍDKA SÁZKOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	67
3.2.1	V čem Victoria-Tip zaostává.....	67
3.2.2	V čem Victoria-Tip může předběhnout.....	70
3.3	MOTIVAČNÍ PROGRAMY VČETNĚ VĚRNOSTNÍHO	72
3.3.1	Zlepšení věrnostního programu.....	72
3.3.2	Motivační program	72
3.3.3	Speciální promo-aktivity	74
4	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	75
4.1	NÁVRHY BEZ VÝRAZNĚJŠÍCH NÁKLADŮ	76
4.2	NÁVRHY VHODNÉ PRO POSTUPNÉ ZAVÁDĚNÍ.....	77
4.3	PŘEDPOKLADY A NÁVRATNOST NOVÝCH AKCÍ	79
4.3.1	Jackpot sázka.....	79
4.3.2	Vstupenky na akce - Liga mistrů.....	80
4.3.3	Propagace 0 % manipulačního poplatku prostřednictvím televizní rekl.....	81
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Od roku 1993 se věnuji podnikání, prakticky ihned po ukončení gymnázia jsem začal podnikat a proto i téma mé diplomové práce musí bezpodmínečně souviset s tímto podnikáním. Když jsem si v roce 2004 vybíral téma pro svou Bakalářskou práci na Vysoké škole podnikání a.s. v Ostravě, rozhodl jsem se zúročit své zkušenosti s více než desetiletým provozováním soukromého kina a téma mé práce znělo „Může malé a střední kino přežít na současném trhu kinematografie?“.

Diplomová práce svou úrovní má přesahovat práci bakalářskou, a takto by mělo být zvoleno i téma. Rozhodl jsem se proto nepokračovat dále v problematice fungování malého kina, ale věnovat se oblasti jiné, se kterou jsem své podnikání spojit teprve před dvěma roky. Tou oblastí je kursově sázení.

O tom, že se jedná o oblast dynamicky se rozvíjející, nejlépe svědčí statistika Ministerstva financí České republiky Přehled výsledků loterií a sázkových her [1], která uvádí, že v roce 2005 se v České republice v kursových sázkách nasázelo více jak 11 miliard korun (a to nejsou pochopitelně zahrnuty sporné sázky uzavřené prostřednictvím internetu). Naprostou většinu tohoto trhu obsluhuje šest, resp. sedm sázkových společností, a s jednou z nich, společností Victoria-Tip a.s., spolupracuji při provozování pobočky ve svém městě, ve Velké Bíteši. Zde se tedy zrodila myšlenka na téma mé diplomové práce a oslovil jsem společnost Victoria-Tip se žádostí o spolupráci, jejímž výsledkem by nebyla pouze hotová práce, ale také materiál, projekt, který by mohl pomoci společnosti Victoria-Tip v jejím dalším rozvoji.

Bližší pohled nám ukáže, že Victoria-Tip a.s. je společností pro takovéto téma diplomové práce více než vhodnou. Byla založena v roce 2003, povolení k provozování sázkových her získala o tři měsíce později, a k dnešnímu dni v České republice provozuje již více než 300 poboček a tržby z náběru sázek, manipulačních poplatků a nevybraných výher dosahují jedné miliardy korun. Společnost tedy vykazuje velmi rychlý růst, a to na trhu prakticky nasyceném. Je naprosto nezbytné uplatňovat marketing ve všech jejích činnostech tak, aby splňovala požadavky trhu a zákazníků a mohla nadále růst.

Zpočátku jsem měl představu zaměřit se na společnost celou, ovšem toto je příliš veliké sousto pro jednu diplomovou práci, a navíc je problémem vysoká citlivost údajů na takto

silně konkurenčním trhu. Přehodnotil jsem tedy záběr své práce a jako cestu ke splnění cíle, tj. zvýšení tržního podílu společnosti Victoria-Tip a.s. na trhu kursového sázení v České republice, jsem se rozhodl použít marketing nejryzejší: zjištění potřeb a požadavků koncových zákazníků, samotných sázejících, jejich analýzu a následný návrh tvorby nových produktů, modifikace těch stávajících, navržení vhodných akcí, postupů a činností s cílem zatraktivnění Victoria-Tip pro koncového zákazníka, zvýšení počtu zákazníků a tím souvisejícím náběrem sázek.

Uvědomuji si, jak obtížné a odpovědné je rozhodování managementu kterékoli společnosti o jejím dalším vývoji a směřování, a tak si tato práce nečiní ambice být přijata jako základní dokument rozvoje společnosti Victoria-Tip. Její ambice jsou jiné: poskytnout soubor nápadů, doporučení, možností, kudy se ubírat, které by byly podkladem pro další diskuse, nápady a tak se mohly alespoň některé z nich realizovat v praxi, a pomoci tak vytvořit ze společnosti Victoria-Tip silnou, jasně definovanou a od konkurence výrazně odlišenou společnost na trhu kursového sázení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KURSOVÉ SÁZENÍ, JEHO PRINCIPY A MOŽNOSTI ZVYŠOVÁNÍ TRŽNÍHO PODÍLU SPOLEČNOSTI

Při vyslovení slov sázka, sázení se můžeme setkat s mnoha často protichůdnými názory. Záleží na každém, jaký je jeho přístup k riziku, nakolik jej vyhledává či naopak se snaží jej co možná nejvíce omezit, nastolit situaci blížící se jistotě.

Ať už je vztah člověka k riziku jakýkoli, nevyhne se tomu, aby sázky den co den přijímal, aktivně do nich vstupoval. A jsou to sázky o to závažnější, že nesázíme peníze či jiné cennosti hmotného charakteru, ale sami sebe, své city, hodnoty, čas, osudy, životy. Dnes a denně každý přijímá rozhodnutí, kdy bez znalosti budoucí situace volí cestu svého dalšího konání a doufá, že volí správně. Může a musí se snažit učinit své rozhodování co možná nejvíce odpovědným, tj. snažit se opatřit množství relevantních informací, co nejvíce snížit onu nejistotu... Ale zda-li se podařilo zvolit správně, ukáže často až čas.

Sázení samo není tedy ničím výjimečným, ničím neobvyklým. Uzavření sázky může představovat vyřešení sporu, který by jinak snadno mohl přerůst v hádku. Podstatnou zde je ovšem jedna věc: podložení svého názoru. Můžete kohokoli přesvědčovat předkládanými argumenty o vaší pravdě, o správnosti vašeho názoru, ale pokud nejste ochoten podpořit jej něčím pro vás cenným, čehož ztráty byste želel, jen těžko budete rozptylovat pochybnosti. Naopak pokud vyjádříte své přesvědčení a jste s to na něj vsadit cosi představujícího pro vás hodnotu, ostatní si mohou říci, že na vašem názoru něco musí být, proč byste jinak riskoval?

A ze stejných principů vychází klient sázkové kanceláře. Vchází do jejích dveří (nebo zvedá telefon či usedá k počítači) a je odhodlán uzavřít sázku, mezi ním a sázkovou kanceláří na straně druhé. Jejím předmětem bude některá ze skutečností, nejen sportovních, jejíž výsledek není předem znám a nelze žádnou stranou ovlivnit. A na správnost svého názoru skládá peníze, které, jak věří, mu přinesou zisk, a které vyjadřují míru jeho přesvědčení ve správný odhad budoucího výsledku.

Sázková kancelář zde stojí na druhé straně, v této chvíli pasivně přijímá sázku, ovšem dle podmínek jí předem nastavených. V okamžiku uzavření sázky, její akceptace oběma stranami, může společně se sázejícím čekat, kdo měl lepší úsudek, komu bylo štěstí

tentokrát více nakloněno. Ale než tato situace nastala, musela soutěžit na trhu, na jednom z nejvyhraněnějších, nejkonkurenčnějších. Zatímco v jiných oborech podnikání jsou peníze prostředkem směny, pomocníkem obchodníka, zde jsou přímo předmětem obchodu. Klient sází peníze a doufá, že jeho odměnou budou peníze další. Nic víc, nic míň.

Sázková kancelář tedy nemůže ovlivňovat podstatu peněz jako takových, musí se zaměřit na formu sázky, její atraktivnost. Co nejširší nabídka, rozmanité druhy a způsoby sázek, výše kursů – to jsou jen nejzákladnější atributy, pomocí kterých se snaží soutěžit se svou konkurencí. Ale upoutáním a přilákáním klienta to zde na rozdíl od jiných oborů nekončí, následuje konkurence jiného druhu: kurs, tak úspěšný k přilákání zákazníka, se může ukázat jako špatně nastavený, a tedy jako zdroj ztráty pro sázkovou kancelář. Tato soutěž spočívá v souboji mezi oběma sázejícími stranami, která z nich bude úspěšnější...

Pro úspěch na tomto trhu je nutné přesvědčit potenciálního zákazníka, aby se rozhodl pro kursovou sázení namísto rulety či loterie a aby se rozhodl pro naši sázkovou kancelář. To vše v situaci produktu, který je méně modifikovatelný než produkty jiných segmentů, a navíc hrozí při špatném nastavení zapříčinit ztrátu. Není divu, že na rozdíl od provozovatelů loterií či výherních automatů zde bankrot není ničím výjimečným.

Podívejme se tedy nyní blíže na kursovou sázení samotné, jeho základní principy, fungování trhu, zákonná omezení a zejména na možnosti, které nám marketing na tomto poli přináší.

1.1 Kursové sázení

Úvodem je třeba si ukázat, co je vlastně základním stavebním kamenem tohoto druhu podnikání. Aby bylo možno uzavřít sázku, vsadit peníze u sázkové kanceláře, musí tato vypsát kursy na sázkové příležitosti, tj. poměry výher ku vkladům na základě pravděpodobnosti, že nějaká situace v budoucnu nastane. Vysvětlení, co je to sázková příležitost, nabízí Herní plán společnosti Victoria-Tip a.s. [2].

„Sázková příležitost je událost (sportovního, nebo jiného charakteru), která je vybrána Victoria-Tipem a zveřejněna na pobočce. Sázky jsou přijímány na sportovní utkání a soutěže (a události s nimi související) a na jiné události, děje či skutečnosti, vzbuzující zájem veřejnosti a neodporující etickým principům. Sázková příležitost obsahuje tip či tipy, které představují možné výsledky.“

Sázkou tedy může být v podstatě jakákoli událost mající proběhnout ve společnosti (kromě sportovních událostí např. i výsledky voleb, televizních soutěží, hudebních soutěží apod.), jejíž výsledek je v okamžiku uzavření sázky nejistý a nikdo jej nemůže předem znát. Budoucí výsledek navíc musí být možno přesně popsat tak, aby bylo možno po jeho naplnění jednoznačně určit, který tip byl správný a který chybný.

Takováto událost se může stát předmětem sázky a sázková kancelář ji může zařadit do své nabídky. Je nutno si ovšem ještě vyjasnit jedno, a to rozdíl mezi sázkou a losem.

1.1.1 Rozdíl mezi sázkou a losem

Na první pohled lze snadno říct, že zde žádný podstatný rozdíl není. I zákon upravující tuto oblast podnikání má zavádějící název O loteriích a jiných podobných hrách. Ale rozdíl je zde velmi podstatný, a to tak, že toto téma ve své knize Los a sázka zpracoval zakladatel sázkové kanceláře Fortuna a.s. Michal Horáček [3].

Los i sázka má jedno společné: lidskou schopnost mít naději. To je artikl, který oba nabízí a se kterým obchodují. A odtud pramení jasný závěr: pokud by vznikla pochybnost v regulérně dosažený výsledek, nebyl by nikdo ochoten vkládat své peníze na takovou sázku a její organizátor nutně bankrotuje.

Zde už ovšem začíná základní rozdíl. Zatímco los závisí čistě na vyšší moci a nikdo není schopen podloženě předpovědět budoucí výsledek (např. Sportka), u sázky je situace jiná. Lze se dohadovat na základě znalostí účastníků se soutěžících, jejich kvalit, dovedností či formy, historie jejich minulých výsledků apod., jaký výsledek a s jakou pravděpodobností může nastat tentokrát. Ovšem i zde se musí počítat s dílem vyšší moci, jinak by pokaždé vyhrával favorit a outsider odcházel poražen. Ona vyšší moc se může projevit nastřelenou tyčí v poslední minutě, upadnutím koně na poslední překážce či chybným rozhodnutím sudího ve klíčovém okamžiku. Ovšem toto je to riziko, které musí každý sázející podstoupit (a to dobrovolně a na základě svého rozhodnutí), a bez kterého by nebylo sázky: nelze sázet na něco, co je jisté. A tak řečeno s Michalem Horáčkem: „A dennodenně bláhoví prohrávají a prozíraví vyhrávají, nesouce důsledky svých rozhodnutí“[3].

A že toto riziko podstupuje podstatná část národa, a investuje značnou část svých finančních prostředků do nejrůznějších losů, loterií či sázek, dokládají nejenom dlouhé fronty u sázkových terminálů společnosti Sazka v okamžiku, kdy se jackpot navýší, ale i následující tabulka dokumentující prostředky v jednotlivých hrách za rok 2005:

Tabulka č. 1: Prostředků vydané na loterie a sázky za rok 2005 (v mil. Kč) [1]

	Vsazeno	Vyplaceno	Příjmy	Poplatky	VPÚ
Loterie	6921,7	3360,9	3560,7	56,1	1290,9
Kurové sázky	11375,6	10031,9	1343,7	58,7	154,5
Bingo	198,7	139,1	59,6	6,0	3,9
Kasina	10074,1	8104,3	1967,1	216,4	161,1
VHP	50098,0	37574,0	12524,0	1709,0	550,0
Audiotex a tech. zař.	11989,9	9837,6	2152,4	237,4	181,8
Celkem	90658,0	69047,8	21607,5	2283,6	2342,2

1.1.2 Kurs

Na úvod opět oficiální výklad dle Herního plánu sázkové kanceláře Victoria-Tip [2].

„Kurs vyjadřuje pravděpodobnost uskutečnění tipu. Kurs platný v okamžiku uzavření sázky je závazný pro obě strany, bez ohledu na jakékoli pozdější změny. Kursy se stanovují jako proměnlivé. Victoria-Tip a.s si vyhrazuje právo po každé uzavřené sázce provést změnu kursu.“

Základní kursy při vypsání sázkové příležitosti stanovují pracovníci sázkové kanceláře, a to na základě statistických údajů (postavení v tabulce, poslední zápasy, skóre, vzájemné zápasy, sestavy, forma, zdravotní stav atd.). Kursy se potom dále v průběhu náběru sázek upravují, a to tak, že sází-li např. naprostá většina sázejících na domácí tým, kancelář kurs na něj sníží a naopak zvýší na tým hostující, aby se sázky na domácí staly méně přitažlivé a sázející přilákala k sázkám na tým hostů. V ideálním případě tak nachází rovnovážnou polohu kursu, kdy sázky jsou rovnoměrně rozloženy na všechny možnosti.

Kde je výhoda sázkové kanceláře? Názorným příkladem je např. tenisové utkání, kde jsou jediné dva možné výsledky – 1 nebo 2 (vítězství jednoho nebo druhého hráče) a spravedlivý kurs u dvou stejně silných hráčů bude 1:2 (sázející bere dvojnásobek svého vkladu). Vsadili by dva sázející každý 1000 Kč na rozdílného soupeře, jeden by 1000 Kč prohrál a druhý vyhrál, kancelář by tedy byla bez zisku. Proto jsou kursy nastaveny vždy cca 10 % pod spravedlivou sázkou, tj. např. u dvou stejně silných tenistů bude kurs na každého 1:1,9. Jeden sázející tedy 1000 Kč prohrává, druhý bere $1000 \times 1,9 = 1900$ Kč a kancelář získává příjem ve výši 100 Kč.

Kurs tedy vyjadřuje atraktivitu sázkové příležitosti. Považuje-li sázející kurs za špatně nastavený, pak v něm vidí příležitost k zisku a chce jí využít. A z toho vyplývá zajímavá souvislost: sázka, investice či spekulace, vše lze definovat jako podstupování rizika vzhledem k určité budoucí události, jejíž výsledek rozhodne o zisku nebo ztrátě [3].

1.1.3 Manipulační poplatek

Manipulační poplatek je dalším zdrojem příjmu sázkových kanceláří. S výjimkou Victoria-Tip veškeré české kanceláře pobírají při uzavření sázky 10 % ze vsazené částky jako jakýsi krycí poplatek manipulačních, resp. provozních nákladů. Victoria-Tip jej vybírá pouze u

sázenek výherních, připravuje se tak o část příjmů, ale výměnou získává zajímavou konkurenční výhodu.

Sázkové kanceláře působící na internetu pak přijímají vklady zcela bez poplatku.

1.1.4 Možnosti kursového sázení

Sázkové kanceláře se pochopitelně snaží nalákat zákazníky pestrostí nabídky. Jednou možností je vypisování kursů na širokou nabídku druhů sportů (lze sázet i na šipky, dostihy chrtů či skoky na lyžích), dále pak širokou nabídku různých lig či soutěží daného sportu (ve fotbale tak bez problémů vsadím na zápas v 5. anglické či íránské lize).

Ani toto však sázejícím nestačí, a proto vznikly a oblíbě se těší tzv. akumulované, resp. kombinované sázky. V případě prvním je pro výhru nutno uhodnout zároveň několik výsledků, celkový kurs se přitom násobí (zvolím-li 3 zápasy, každý s kursem 2, pak celkový kurs je součinem jednotlivých, $2 \times 2 \times 2 = 8$, výhru tedy pobírám ve výši osminásobku vkladu, ale pouze za předpokladu, že všechny zápasy dopadly dle mého tipu). U kombinovaných sázek se jedná o speciální případ, kdy sázím např. že vyjdou 2 zápasy ze 3 (označme je A, B a C) dle mého tipu – sázka je pak tedy kombinace všech možných (v našem případě AB, AC a BC). Jako výherní je pak pochopitelně označena taková kombinace, která obsahuje správně uhodnuté tipy – v případě správně uhodnutých všech 3 zápasů jsou výherní všechny tři kombinace. Výhra je dána součinem kursu každé kombinace a vkladu na ni vloženého.

Ještě složitější sázku představuje tzv. MaxiKombinátor. Jedná se vlastně, jak již název napovídá, o kombinaci dvou předchozích, tedy jakousi kombinaci několika AKO sázek.

1.1.5 Vyrovnávání kursů mezi sázkovými kancelářemi

Sázková kancelář se pohybuje na trhu vysoce konkurenčním, a to zejména vzhledem k již zmíněné povaze produktu. Pokud ponechám stranou nejrůznější kombinované sázky na více zápasů, nabízejí všechny společnosti stejný zápas a sázející se bude rozhodovat podle nabízeného kursu. Zcela logicky je tedy nutné, aby kanceláře sledovaly konkurenční

kursové nabídky, a případné rozdíly minimálně „zmírňovaly“. Nejsou totiž jediné, kdo nabídky srovnává: pro sázející mohou případné rozdíly znamenat zajímavou příležitost.

Pokud sázející nalezne podstatný rozdíl mezi kursy dvou kanceláří, může vsadit tzv. „surebet“, jistou sázku. Její princip je vidět na následujícím příkladu:

Tabulka č. 2: Vzorový případ „surebet“ (vlastní zpracování)

Kancelář	Zápas	1	2	Vklad	Možná výhra	Zisk hráče
Bwin	Federer – Nadal	1,45	2,25	1000	2250	250
Sportingbet	Federer – Nadal	2,1	1,7	1000	2100	100

Sázkové kanceláře se zde neshodly na utkání Federer – Nadal, každá považuje za favorita jiného hráče. Sázející, který objeví takovouto neshodu bookmakerů, může vsadit 1000 Kč na Nadala u Bwin a 1000 Kč na Federera u Sportingbet...a pak se již jen těšit na svou výhru, bez ohledu na výsledek.

Takovéto neshody kursů ovšem hledá mnoho sázejících po celém světě, a po jejich nalezení sázejí všichni stejným způsobem. Bwin proto brzy registruje nárůst sázek na Nadala a sníží proto na něj kurs a na Federera zvýší, u Sportingbet je tomu obráceně. Kursy se tedy budou postupně sbližovat, až dosáhnou úrovně, kdy se již sázejícím nevyplatí takto sázet. Tomuto „dohledu“ sázejících jsou vystaveny všechny kanceláře na celém světě, a lze tedy konstatovat, že se jedná o mezinárodní arbitráž kursů. Po svém zveřejnění mají kursy na určitý zápas u všech kanceláří tendenci přiblížit se k jednomu, rovnovážnému kursu.

1.2 Zákonná omezení

Loterie a jiné podobné hry (tak zní značně nepřesná definice dle zákona) se těší stále vzrůstající přízni u velké části populace. Výmluvná jsou čísla za rok 2005, kdy Češi utratili v loteriích, výherních hracích přístrojích, kasinech či kursovém sázení přes 90 miliard Kč [1]. Jsou proto pod náležitou kontrolou státních orgánů, zejména pak Ministerstva financí České republiky.

1.2.1 Zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách

Zákon č. 202/1990 Sb. O loteriích a jiných podobných hrách je základní úpravou podnikání v oblasti kursového sázení. Ministerstvo financí ČR vydá povolení k provozování kursových sázek při splnění těchto základních podmínek [4].

1. Povolení může být vydáno pouze akciové společnosti se sídlem na území ČR, jejíž veškeré akcie znějí na jméno. Základní kapitál této akciové společnosti činí minimálně 10 000 000 Kč a nesmí být sníženo pod tuto minimální výši po celou dobu platnosti povolení (§ 4 odst. 8 zákona).
2. Povolení nelze vydat tuzemské (české) právnické osobě se zahraniční majetkovou účastí, ani právnické osobě, ve které má tato společnost zahraniční majetkovou účast (§ 4 odst. 5 zákona).
3. Žadatel o povolení předloží Ministerstvu financí doklad o bezúhonnosti všech osob uvedených v § 4a odst. 1 zákona. Doklady o bezúhonnosti (výpis z evidence Rejstříku trestů příp. obdobný zahraniční doklad) nesmí být v době předložení starší tří kalendářních měsíců a musí být předloženy v rozsahu uvedeném v § 4a zákona.
4. K zajištění pohledávek státu a výplat výher sázejícím je žadatel povinen složit na zvláštní účet u banky jistotu, která činí 10 000 000 Kč. S jistotou lze nakládat jen s předchozím souhlasem Ministerstva financí (§ 4b zákona).
5. Provozovatel odvádí na veřejně prospěšné účely část výtěžku, ve výši která odpovídá v tabulce uvedenému procentu, t.j. nejméně 6 % - 20 % z rozdílu, o který

příjem provozovatele tvořený všemi vsazenými částkami ze všech jím provozovaných her převyšuje výhry vyplacené sázejícím, správní poplatky a náklady státního dozoru (v podrobnostech § 4 odst. 2 zákona). Takto stanovené prostředky lze použít pouze pro veřejně prospěšný účel uvedený v povolení (§ 16 zákona).

1.2.2 Internetové sázkové kanceláře

Skutečností je, že internetové sázení získává v České republice na oblibě. Zahraniční společnosti provozují své stránky v češtině, a inzerují v českých sdělovacích prostředcích. Ministerstvo financí s tímto ovšem nesouhlasí a proto k dnešnímu dni podalo trestní oznámení již na 4 zahraniční společnosti, a to pro nedovolené podnikání a nezákonnou reklamu [5]. V současné době ale internetové kanceláře na českém trhu stále aktivně působí a pro české „kamenné“ sázkové kanceláře představují značnou konkurenci. Podobná situace je i v ostatních zemích Evropské unie, kde již také byly podány desítky žalob.

1.3 Marketing v současnosti, získávání informací a zvyšování podílu

„Vítěznými podniky jsou ty, které dělají více správných věcí, a dělají je lépe.“

Philip Kotler

Zeptáte-li se někoho, co je to vlastně marketing, dočkáte se nejrůznějších odpovědí. Každý ale bude tvrdit, že přesně ví, o co se jedná, a nejčastěji vám odpoví, že to je přece zadávání reklamy do novin a televize, popř. oslní znalostí jakýchsi čtyř P. Pokusíte-li se namítnout, že reklama je pouze částí jednoho z nástrojů marketingu, podívá se na vás patrně značně nedůvěřivě.

Jak uvádí Philip Kotler [6], dva běžně rozšířené, ale mylné pohledy na marketing jsou:

- marketing je prodej – marketing je pochopitelně mnohem více než jen prodej, začíná dlouho předtím, než je k dispozici nějaký produkt
- marketing je podnikový útvar – podniky sice mají marketingové oddělení, ale nelze marketingové myšlení a přístupy lokalizovat pouze sem.

Marketing je dnes nedílnou součástí každé organizace, která chce přežít. Dokonce můžeme říci, že nejhlubším účelem existence podniku je vytvářet zákazníka, a pak má každá taková podniková organizace pouze dvě základní funkce: marketing a inovace [7].

Soustředím-li se právě na marketing, zjišťuji, že cílem marketingu je poznávat a vytvářet zákazníka, porozumět mu, a to tak dobře, aby můj produkt co nejpřesněji odpovídal jeho přáním a potřebám, takže se bude prodávat sám. Musím proto hledat, co pro zákazníka představuje hodnotu. Pouze a jenom pro zákazníka. Představují-li si manažeři podniků, že onu hodnotu reprezentuje jejich výrobek, dopouštějí se omylu. Zákazník si nikdy nekupuje výrobek. Zákazník si v podstatě kupuje uspokojení, po kterém touží. Kupuje si právě onu hodnotu [7].

Tento názor potvrzuje i Jeff Bezos ze společnosti Amazon: „Nevadí mi někdo, kdo nabízí o 5 procent nižší ceny. Obávám se někoho, kdo by mohl nabídnout lepší hodnotu.“ [8].

1.3.1 Marketing nově

Říkám-li, že marketing musí být nedílnou součástí každé organizace, mám na mysli pochopitelně marketing moderní, nikoli ten starší, dnes již neúčinný. Mezi rysy tohoto „původního“ marketingu pak patří zejména [6]:

- již zmíněné ztotožňování marketingu s prodejem,
- důraz na získávání zákazníků místo péči o ně,
- snaha o dosažení zisku z každé transakce místo úsilí o cílevědomé poskytování hodnoty zákazníkovi v průběhu jeho celého „životního cyklu“,
- plánování každého komunikačního nástroje odděleně místo jejich integrace,
- prodej produktu místo snahy o pochopení a uspokojení skutečných potřeb.

Nelze provádět marketing výše popsaným způsobem, má-li být úspěšný. Toto ve své knize Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali [9] píše i Sergio Zyman, šéf marketingu firmy Coca-Cola, kterému se během jeho působení ve funkci podařilo čtyřnásobně zvýšit obrat této proslulé společnosti a většinu jejíhož jmění dnes tvoří právě obchodní značka Coca-Cola. Marketing vidí jako strategickou činnost a obor zaměřující se na to přimět více spotřebitelů, aby mnohem častěji kupovali více daných výrobků a služeb, a firma tak vydělala více peněz. Na to někteří marketéři pozapomněli a musí si rychle připomenout, že marketing se zabývá prodáváním zboží a služeb. Účelem marketingu není vytváření image. Mít image pouze znamená, že zákazník ví, kdo jste, ale nemotivuje ho to k žádné činnosti. Marketing není ani otázkou tvorby reklam, které sbírají ceny na soutěžních přehlídkách. Je záležitostí tvorby programů a propagačních akcí a reklam a milionu jiných věcí, které účinně působí na přesvědčení lidí, že by si měli koupit váš výrobek. V marketingu jde o zisk. Jde o výsledky.

Dalším postřehem Sergia Zymana je zahleděnost marketérů do marketingových nástrojů. Ale tyto nástroje nejsou marketing, marketing je využívání nástrojů, jejich správné užití nejlepším způsobem a v nejvhodnější kombinaci tak, aby bylo dosaženo cíle.

Z předcházejících řádků by se mohlo zdát, že Sergio Zyman se zabývá pouze propagační částí marketingu. Pochopitelně tomu tak není a dokonce nazývá hlupákem každého, kdo si neuvědomí, že jde hlavně o spotřebitele. Na jeho poznání a uspokojení je třeba se

soustředit. Jádrem marketingu jsou lidé, kteří si opravdu koupí váš výrobek nebo službu. O těch musíte neustále přemýšlet, je musíte nepřetržitě sledovat a vše musíte dělat se zřetelem na ně. Pokud to nedokážete, nemůžete nikdy uspět.

Mnoho autorů se shoduje v názoru, že v uplynulých letech došlo k zásadní změně v chápání a fungování marketingu. Stejně jako se změnilo chování zákazníků, musí se nutně měnit i marketing. Ivan Bureš ve své knize *Ofenzivní marketing aneb Jak zaútočit na konkurenci* [10] říká, že vítězem na trhu bude v tomto století pouze ten, kdo:

- dokáže nejrychleji reagovat na přání zákazníka,
- nabídne hladné fungování zákaznického servisu o 10 prvcích: servis prodejní, dodavatelský, technický, garanční, reklamační, informační, komunikační, osobní, dvacetičtyřhodinový a globální,
- a bude umět vybrat a vycvičit svůj personál „první linie“ tak, aby měl zákazník po každém kontaktu jednoznačný pocit, že s těmito lidmi je radost jednat.

Toto lze pak shrnout ve třech heslech: reakce schopnost, bezproblémovost a nákupní zážitek.

K podobným závěrům dochází i Philip Kotler [8], který dochází k názoru, že každý podnik je dnes poskytovatelem služeb (chemická továrna poskytuje služby v oblasti chemie) a třemi klíčovými slovy pak budou promptní, pružný a přátelský. Kvalita služeb je nejslibnějším zdrojem diferenciací a odlišení a je podstatou podnikání zaměřeného na zákazníka.

Philip Kotler si dále všímá jistého paradoxu. Stále se opakuje, že marketing se musí soustředit na zákazníka, ale přitom podoba 4P reprezentuje hledisko prodejce, nikoli zákazníka. Pokud se opravdu chci orientovat na zákazníka, měl bychom nejdříve pracovat se 4C, a teprve v návaznosti se 4P:

- Customer value – hodnota pro zákazníka → Product – výrobek
- Customer costs – náklady zákazníka → Price – cena
- Convenience – pohodlí zákazníka → Place – místo
- Communication – komunikace → Promotion – propagace.

Ve své další knize – Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy [6] – Philip Kotler formuluje základní otázky, které si kladou marketingoví manažeři. Zde jsou ty hlavní, dotýkající se tohoto oboru (upraveno pro trh kursového sázení):

- Jak můžeme identifikovat a zvolit správný tržní segment, které bychom měli obsluhovat?
- Jak můžeme svou vlastní nabídku odlišit od nabídky konkurence?
- Jak bychom měli reagovat na tlak zákazníků na nižší ceny (vyšší kursy)?
- Jak můžeme soupeřit s konkurenty, kteří mají nižší náklady?
- Jak dalece můžeme uzpůsobovat produkty podle přání jednotlivých zákazníků?
- Jaké jsou hlavní způsoby, jimiž můžeme přispět k růstu obrátu firmy?
- Jak vybudujeme silnější obchodní značku?
- Jak snížíme náklady na získávání zákazníků?
- Jak si delší dobu udržíme loajalitu svých zákazníků?
- Jak poznáme, kteří zákazníci jsou důležitější?
- Jak můžeme měřit návratnost reklamy, podpory prodeje a činností ve smyslu public relations?
- Jak zvýšíme produktivitu obsluhujícího personálu?
- Jak můžeme vybudovat více prodejních kanálů a přitom předejít jejich konfliktnosti?

Nalezení odpovědí na tyto otázky mi pomůže správně vytýčit priority navrhovaných marketingových aktivit a zorientovat se na trhu. Ale k tomu, aby bylo marketingové snažení opravdu účinné a výsledkem byl růst tržeb, si je třeba uvědomit ještě jednu základní věc: marketing znamená vynakládání prostředků, ale provádí-li se správně, tak se nejedná o náklad, ale o investici. Klíčem k hospodárnému marketingu pak není úspora na něj vynaložených prostředků, ale jejich správné využití tak, že se každá investice bohatě vyplatí [11].

Zásady nového marketingu sestavil ve své knize Sergio Zyman. Přehled těch nejdůležitějších majících vztah k našemu tématu zde uvádím [9]:

- jediným účelem marketingu je prodávat více zboží nebo služeb většímu množství lidí, a to stále častěji a za vyšší ceny,
- marketing je odborná disciplína, nelze jej svěřit komukoli, kdo projeví ochotu, ani nikomu jinému, kdo není kvalifikovaným odborníkem,
- dnešní trh má povahu spotřebitelské demokracie, spotřebitelé mají možnost výběru, takže marketéři jim musí radit, jak si mají vybírat,
- je nutné si naplánovat cíl, a určit si ho tam, kam se chceme dostat, nikoli tam, kam si myslíme, že bychom se mohli dostat,
- je nutné vypracovat strategii, jak se k tomuto cíli dostat,
- marketing je věda, je věcí experimentování, měření, analytických postupů, vylepšování a opakování, musíme být ochotni změnit názor,
- musíme zjistit, po čem zákazníci touží, a přizpůsobit tomu to, co sami dodáváme, popř. učinit z toho, co dodáváme, předmět touhy zákazníků (první možnost je ale o mnoho jednodušší),
- musíme být pozorní, nenasytně zvědaví a tvořiví, a tvořivost pak je procesem ničení starých myšlenek,
- stejnost, nerozlišenost neprodává, hodnotu našich produktů bude určovat právě jeho odlišenost od konkurence, a to taková, která má pro spotřebitele závažnost,
- neustále je nutno poskytovat zákazníkům další a další důvody ke koupi, aby se častěji vraceli a nakupovali více za vyšší ceny,
- je nezbytné se zaměřit na spotřebitele, kteří jsou ochotni a schopni si koupit náš produkt,
- musíme segmentovat náš trh, určit nejziskovější cíle a marketing uzpůsobit místním podmínkám, všem zákazníkům poskytnout něco, co je zaujme osobně.

Uvádění zásad marketingu do praxe nemůže být ponecháno chaotickému tápaní a hledání, musí se přidržovat určité struktury, být řízeno. Proces řízení marketingu popisuje Philip Kotler následovně:

$$V \rightarrow SCP \rightarrow MM \rightarrow R \rightarrow K$$

kde

V = výzkum (tj. tržní výzkum),

SCP = segmentace, cílení a prezentace (positioning),

MM = marketingový mix (obecně známý jako čtyři P),

R = realizace a

K = kontrola (získání zpětné vazby, vyhodnocování výsledků a revidování

nebo zlepšování strategie SCP a taktiky MM).

Aby řízení probíhalo úspěšně, je nezbytné jej naplánovat. Přínos plánování nespočívá ani tak ve výsledném plánu jako v procesu plánování [8]. Dwight Eisenhower řekl: „V rámci příprav na bitvu jsem pokaždé zjistil, že plány jsou k ničemu, ale plánování je nenahraditelné.“

Žádný bojový plán nepřežije první bitvu. Vyžaduje neustále úpravy podle toho, jak se bitva vyvíjí, a stejně tak v marketingu je nutno jej měnit v závislosti na tom, jak se mění situace na trhu.

Marketingový plán má podle Philipa Kotlera následující členění:

- 1) situační analýza – zde zkoumám makrosíly a herce (podnik, konkurenti, dodavatelé...), provádíme SWOT analýzu
- 2) záměry a cíle – na základě situační analýzy si vytýčím záměry, stanovím a seřadím cíle, včetně jejich časového harmonogramu
- 3) strategie – výběr nejefektivnější cesty k dosažení cíle
- 4) taktické kroky – strategii rozpracuji, a to s ohledem na 4P

- 5) rozpočet – předběžná kalkulace nákladů
- 6) kontrola – je nutno stanovit termíny a měřítka, udržovat zpětnou vazbu.

John Westwood pak ve své knize Jak sestavit marketingový plán [12] uvádí podrobnější členění, jako např. předběžná definice podnikových plánů, stanovení předpokladů, definování programů, vyhlášení plánu, revize a aktualizace plánu apod.

1.3.2 Komunikace v současnosti

Stejně jako v uplynulých letech došlo ke změnám v marketingu i nahlížení na něj, stejný trend je patrný i v propagaci. Dávno pryč je doba, kdy veletrh sloužil firmě především k přijetí nových objednávek a uskutečnění množství obchodů, či televizní reklama na prací prášek nebyvalého účinku téměř zapříčinila fronty v drogeriích. Spotřebitelé jsou vyspělejší, zkušenější, a i cyničtější. Je neustále těžší zákazníka zaujmout a přimět ke koupi propagovaného produktu. Masová reklama a propagace ztrácí na síle.

Je třeba se ale zamyslet nad tím, co by měla správná – tedy účinná – reklama nabízet. Jak jsem již v předešlých kapitolách napsal, pro zákazníka není důležitý výrobek sám, ale hodnota pro něj v něm obsažená. A reklama se tedy nesmí zaměřovat na sdělování faktů týkajících se výrobku, ale musí nabízet, prodávat určité řešení nebo sen. Musí oslovovat touhy svých zákazníků. Zakladatel společnosti Revlon Charles Revson řekl: „V naší továrně vyrábíme rtěnky. Naše reklama prodává naději“ [8].

Firmy by si měly dříve než reklamu zadají uvědomit, jestli jim přinese více spokojených zákazníků, než když vynaloží tutéž částku na zdokonalení výrobku, zlepšení služby apod. Čím lepší bude výrobek, tím méně prostředků je následně nutné vynakládat na jeho podporu. Tím loajálnější budou zákazníci, přijdou znovu i bez reklamy, a navíc sami reklamu udělají tím, že budou s výrobkem či službou spokojeni.

Oldřich Schwarz definuje 3 základní zásady, které je třeba mít na zřeteli [13]:

- 1) již zmíněná nutnost prezentace užitku, nikoli samotného výrobku či služby,
- 2) maximální srozumitelnost,

- 3) použití takových postupů a forem, které jsou neobvyklé, které konkurence ještě nepoužila, a na základě kterých si nás zákazník skutečně všimne.

Základní stavba jakékoli propagace by měla vycházet z modelu AIDA, kde jednotlivá písmena představují čtyři kroky:

- | | | |
|---|---|-----------------------|
| A | - | Attention (pozornost) |
| I | - | Interest (zájem) |
| D | - | Desire (touha) |
| A | - | Action (akce). |

Oldřich Schwarz dále připomíná obecně platné zásady propagace, reklamy a inzerce. Mezi hlavními jmenuje:

- věnovat maximální pozornost výběru médií, která chceme použít,
- důsledně trvat na kvalitě provedení, zobrazení, vyhotovení atd.,
- snažit se sdělit to nejzajímavější a nejdůležitější co nejdříve,
- přiblížit výrobek či službu v akci, během činnosti, ukázat užitek,
- mít svůj styl, který se odlišuje a bude konzistentní
- nepředpokládat, že každý inzerenta zná a najde, uvádět kontakty
- měřit výsledky, přičemž jediným měřítkem je růst prodeje.

Také Jay C. Levingston zformuloval rady mající přimět lidi k tomu, aby si produkt toužili koupit. Těmi pro nás důležitými jsou:

- podstatou je vyvolávat správný dojem, a to u správných lidí,
- zaměřit se zejména na skupinu nerozhodnutých,
- dbát na logickou konzistentnost inzerce, materiálů, log atd.,
- užívat slova novinka, uvádíme, konečně apod.

Na závěr to nejdůležitější. Ať již je rozhodnuto pro jakékoli formy propagace daných aktivit, je třeba neustále myslet na jejich mix, jejich komplexní složení a propojení. Úspěch

se nedostaví při zaměření se pouze na jednu oblast či činnost. Musím si na základě svých zkušeností a výzkumů vybrat správné nástroje a ve správných poměrech je aplikovat. Neexistuje žádná jediná a ideální kombinace nebo mix komunikačních prostředků. O tom, co je třeba udělat, rozhodnou základní cíle a tržní podmínky [14].

1.3.3 Průzkumy a dotazníky

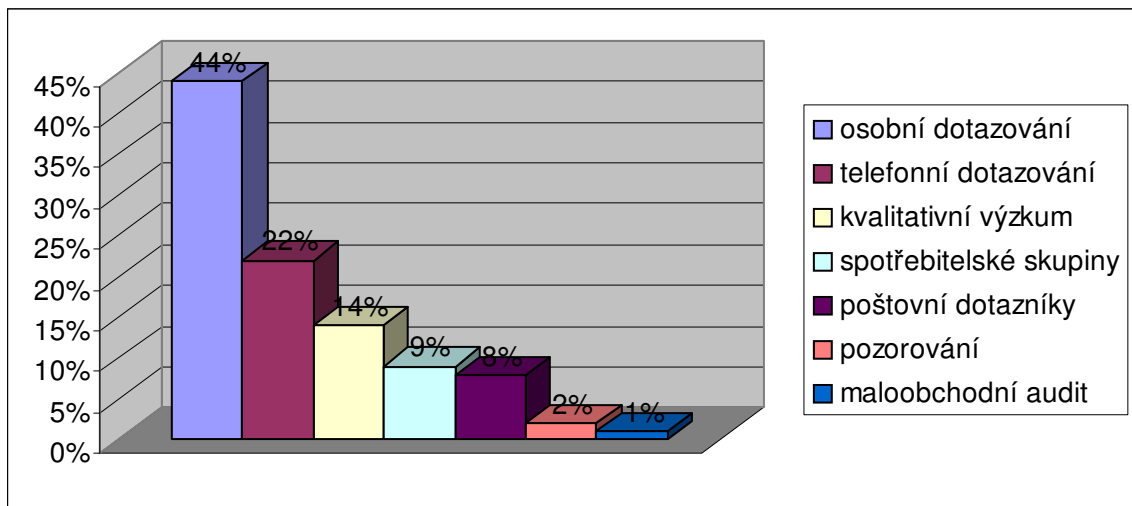
Shrnu-li opět stručně závěry předešlých kapitol, pak aby firma dlouhodobě úspěšně prosperovala, musí veškerou svou činnost podřídít požadavkům zákazníka, jeho přáním a představám. Aby ale toto mohla učinit, musí nejprve zjistit, co zákazník vlastně požaduje, ba dokonce musí jít ještě dál, musí se snažit určit, co zákazník bude požadovat v budoucnu a o čem zatím sám nemá nejmenší ponětí.

Je proto naprostou nezbytností, aby se každá firma věnovala průzkumu trhu. Obecně se průzkum dělí na primární, tj. vlastní sběr nových informací, a sekundární, což jsou informace již sebrané. Druhý způsob je většinou levnější a rychlejší, bohužel přesně neodpovídá požadavkům firmy, není přesně zacílen, často je zastaralý či prostě nebyl proveden vůbec.

Při provádění jakékoli formy průzkumu musím mít vždy na zřeteli zásadní věc: je to zákazník, a nikoli průzkumník, statistik, kdo bude provádět budoucí nákupní rozhodnutí, a proto jemu musí být podřízen průzkum, jeho názory musí průzkum zpracovávat, a průzkumník je nesmí ani ovlivnit, ani zkreslit.

Běžná představa průzkumu patrně bude, že kdesi na ulici oslovím kolemjdoucí s otázkou, co by si chtěli koupit, popř. od jaké firmy a proč. Je ale třeba si uvědomit, že daleko větší přínosy mi přinese, budu-li se více ptát současných zákazníků, proč ode mě kupují, v čem spatřují mou výhodu oproti konkurenci, než zjišťovat, proč ode mě všichni ostatní nekupují [10].

Průzkum mezi největšími britskými společnostmi pro marketingový výzkum, jenž provádí ročně asi 16 milionů rozhovorů, ukázal, které metody sběru dat jsou nejpoužívanější – viz následující graf:



Graf č. 1: Četnost metod sběru dat při marketingovém průzkumu (v %) (zdroj: [15])

Jak je možno z grafu vyčíst, zdaleka nejpoužívanější metodou je osobní dotazování, tvořící téměř polovinu výzkumné práce. Nyní se blíže podívám na základní rysy některých metod, které budou použity při mém průzkumu.

Osobní dotazování je metodou číslo jedna v primárním sběru informací, a to zejména z následujících důvodů:

- možnost lepšího vysvětlení, respondent má delší čas a tazatel lépe porozumí,
- tazatel si lépe získá pozornost respondenta, může ho kontrolovat,
- tazatel a respondent společně jsou schopni dosáhnout vyšší přesnosti,
- je možno provádět instruktáž produktů atd.

Pochopitelně zde najdu i řadu nevýhod, zejména komplikovanost organizace osobních rozhovorů, značně vyšší náklady a také čas.

Kvalitativní výzkum je jistou opozicí oproti výzkumu kvantitativnímu, nepoužívá statistické metody a techniky. Jeho úkolem je zjistit, jaké jsou preference, nahlížení na produkt, potřeby apod.

Internetový výzkum prochází bouřlivým rozvojem, dnes již je zcela běžně využíván. Bez problémů lze na trhu sehnat speciální výzkumný software, běžně se na stránkách firem setkáváme s dotazníky, které si respondenti sami řídí. Zajímavou možností pro sběr dat

jsou tzv. chaty, kde neexistuje osobní kontakt a očekává se tedy větší odhalení. Ale na druhou stranu si respondenti mohou hrát na někoho jiného a zkreslit tak výsledky.

Mystery shopping je rychle rostoucím sektorem, který se zabývá zejména testováním prodejních metod. Jde o kvalitativní výzkum s cílem zvýšit spokojenost zákazníků. Typicky se mystery shopping používá k testování zdvořilosti prodejců, jejich znalostí a dovedností, zjištění délky jednotlivých časů nákupního procesu apod.

Na základě skutečností zjištěných výzkumem nastávají další dvě části, které ke kvalitnímu průzkumu trhu neodmyslitelně patří. Pouhá holá fakta je třeba přetvořit v nějaký výstup, který bude zakončen souborem určitých, k cíli směřujících aktivit. Výsledky zkoumání popisující situaci (situační analýza) musí být uspořádány v souladu s marketingovými a obchodními cíli tak, aby bylo možno sestavit soubor doporučení, konkrétních činů. Projekt marketingového výzkumu by měl nabízet názory na potřebná opatření, která ze studie vyplývají, např. zvýšit aktivitu prodejních sil, zlepšit srozumitelnost komunikace, uzpůsobit produkt, předefinovat prodejní kanály apod. [15].

1.3.4 Zvyšování podílu na trhu

„Překážka je příležitost v převlečení“

staré přísloví

Než vůbec začnu psát cokoli o zvyšování podílu na trhu, musím si stanovit, čeho všeho chci vlastně dosáhnout. Kromě zvyšování své účasti na trhu můžu zároveň zvyšovat svůj obrat, zisk či marži, růst hodnoty akcií, vývoj nových, do budoucna stěžejních produktů, snažit se o zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení úrovně kvality, zlepšení image apod. Musím pouze stále dbát na to, aby mé záměry byly realizovatelné a vzájemně kompatibilní.

Vyjdu-li ze základní věty – dělat správné věci a dělat je správně – pak správné věci musím hledat mezi tržními příležitostmi a v tom, že je budu tyto správné věci dělat správně, by mi mělo pomoci právě již důsledné sledování a poskytování hodnoty zákazníkovi.

Vznik tržních příležitostí umožňují tři základní situace [6]:

- 1) nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek,
- 2) nabídka existujícího výrobku nebo služby novým nebo lepším způsobem,
- 3) nabídka nového výrobku nebo služby.

A nyní se můžu podívat na možnosti, kterak zákazníkovi poskytovat vyšší hodnotu než konkurenti. V zásadě existují tři způsoby [6]:

- 1) můžu si účtovat nižší cenu,
- 2) můžu zákazníkovi pomoci při snižování jeho ostatních nákladů,
- 3) můžu svou nabídku doplnit dalšími přínosy, a zvýšit tak její přitažlivost.

Nemohu skončit jinak, než s maticí navrženou Igorem Ansoffem, která ukazuje potenciální cesty vytváření poptávky. Použil jsem zde matici rozšířenou na 3 x 3 pole od Philipa Kotlera [6].

Tabulka č. 3: Rozšířená Ansoffova matice (zdroj: [6])

Trhy	Produkty		
	Existující	modifikované	Nové
existující	Prodávát více našich existujících produktů existujícím typům našich zákazníků (pronikání na trh)	Modifikovat naše současné produkty a prodávát jich více našim existujícím zákazníkům (modifikace produktů)	Koncipovat nové produkty, které budou Přitažlivé pro naše existující zákazníky (vývoj nových produktů)
geograficky nové	Vstupovat do dalších geografických oblastí a prodávát tam naše Produkty (geografická expanze)	Nabízet a prodávát modifikované produkty na nových geografických Trzích	Koncipovat nové produkty pro potenciální Zákazníky v nových geografických oblastech
nové	Prodávát naše existující produkty novým typům zákazníků (invaze na nové trhy)	Nabízet a prodávát modifikované produkty novým typům zákazníků	Koncipovat nové produkty pro prodej novým typům zákazníků (diverzifikace)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA VICTORIA-TIP A.S., JEJÍ KONKURENCE, ZÁKAZNÍKŮ, TRHU

Oblast kursového sázení je jednoznačně specifickým oborem podnikání, ostatně jako veškeré loterie a sázky, proto i zpřísněný dohled orgánů státní zprávy a odlišně upravené podmínky pro podnikání. A stejně specifickou je zde definice vlastního produktu a jeho ceny.

Budu-li se zabírat např. výrobou vysavačů, mám zcela jasno, co je mým produktem a jaká je jeho cena pro odběratele. U sázkové společnosti už to na první pohled tak jasné není. Co je produkt? Jaká je jeho cena?

Definice produktu musí být poněkud širší: je to možnost vsadit si na určitou sázkovou příležitost, uzavřít sázku, začít vzrušení, je to šance na výhru. Obchoduji tedy s pocity, uspokojuji duševní potřeby pomocí finanční operace. Nelze říci, že produktem je nějaká finanční částka či snad výhra – při uzavření sázky zákazník ve výhru sice věří, ale neví, bude-li ta která sázka spojena se ziskem či ztrátou. Cenou produktu, tedy uzavřené sázky, pak bude kurs stanovený sázkovou kanceláří. Která společnost má lepší cenu na vypsanou sázkovou příležitost XY? Ta, která má pro tuto příležitost o jednu desetinu lepší kurs, protože šance na výhru bude rovnaná, ať již vsadím u jakékoli společnosti.

A právě produkt a služby s ním spojené jsou to, co je u sázkové kanceláře určující, co rozhoduje o úspěchu a neúspěchu. Sem tedy směřuje snažení mé diplomové práce, zcela v duchu marketingových zásad: zjistit, co zákazníci – sázející požadují, co jim chybí, co by si přáli i s čím jsou spokojeni, jak nahlízejí na jednotlivé sázkové společnosti a co očekávají od budoucnosti, a na základě těchto skutečností navrhnout produkty, služby a postupy pro Victoria-Tip a.s. tak, aby byla schopna uspokojovat jejich potřeby v co největší možné míře a díky tomu prosperovala na trhu kursového sázení v České republice.

Nejdříve se zaměřím na společnost Victoria-Tip, dále její hlavní konkurenty na trhu, a poté přejdeme k tomu nejdůležitějšímu: téměř 400 dotazníků provedených různými metodami průzkumu mezi sázejícími. Z nich jsem pak analyzoval jejich názory na sázení obecně, názory na jednotlivé společnosti a zejména požadavky a představy sázejících.

2.1 Victoria-Tip a.s

Společnost Victoria-Tip a.s byla založena v březnu 2003 a povolení k poskytování kursových sázek získala na základě rozhodnutí Ministerstva financí ČR ze dne 5. června 2003. Od svého vzniku se zaměřuje na kursové sázení zejména v oblasti sportovní, ale i ekonomické a společenské.

Victoria-Tip je českou, ryze soukromou společností, bez účasti státu či zahraničního kapitálu. Společnost je finančně silná, její základní kapitál činí 100 milionů Kč.

Od 1. ledna 2005 je součástí holdingu WOTAN INVEST a.s., jehož konsolidované tržby přesahují 5 miliard Kč ročně, a může tak růst s garancí silného finančního zázemí.

Společnost v roce 2004 založila dceřinou společnost Victoria-Tip Slovakia s.r.o., v současné době provozuje cca 350 poboček a náběr sázek se tak blíží jedné miliardě Kč ročně.

2.1.1 Stávající produkt a marketingové aktivity Victoria-Tip a.s.

Jako nejmladší z významných hráčů na trhu kursového sázení v České republice začínala Victoria-Tip s menším počtem poboček, užší nabídkou, bez věrnostního programu, vlastního časopisu a s omezenými marketingovými aktivitami. Situace se ale zlepšuje ve všech směrech: počet poboček stoupl na 350 a Victoria-Tip je dnes zastoupena prakticky ve všech větších městech (v mém bydlišti, Velké Bíteši se 4000 obyvatel, dokonce 2x). Nabídka se takřka vyrovnala nabídce konkurentů, nedostatky jsou patrné u speciálních sázek – což ale neuniklo sázejícím. Věrnostní program byl zaveden v průběhu posledního roku, nicméně kopíruje konkurenci a svou atraktivností nedosahuje motivačních programů zejména společností Tipsport a Fortuna. Vlastní časopis je zkušebně vydáván od 1. ledna tohoto roku na vybraných pobočkách Victoria-Tip a připravuje se jeho rozšíření i na ostatní pobočky.

Na růst společnosti a produktu a zvýšení počtu sázejících a náběrů sázek jsou zaměřeny marketingové aktivity společnosti, které zejména v posledních dvou letech nabírají na dynamičnosti. Společnost upustila od nákladné spolupráce s externími zástupci a vyškolila pětici oblastních vedoucích, což se projevilo ve zlepšené spolupráci s jednotlivými pobočkami i Finančními úřady a poklesu počtu stížností.

Hlavním cílem pro rok 2007 je adresná evidence sázejících, a pro tento účel bylo naplánováno několik akcí:

- dárky za 15 nevyherních tiketů přinesly 400 evidencí
- počet SMS registrací dosáhl k 15. březnu 300
- registrací provedených na pobočkách je evidováno 200

Celkem tedy zatím bylo zaevidováno 900 hráčů, a tomuto mohou napomoci i dotazníky pro tuto práci: cca 120 respondentů sdělilo své jméno a telefon, popř. adresu.

Jednotlivé cíle na rok 2007 jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka č. 4: Marketingové cíle společnosti Victoria-Tip a.s na rok 2007 (zdroj: VT)

Cíl	Akce	Popis	Náklady	
Zvýšení	Inzerce v denících	1/5 strany Sport, Blesk	1 000 000 Kč	
Povědomí o společnosti	Propagační předměty ve spolupráci	HQ, Bernard, Lekkerland...	240 000 Kč	
Zvýšení obrátu min. o 15 %	Sestavení balíků služeb pro provozovatele	Dobíjení kreditu mobilu automaty, rulety...	0 Kč	
	Pronájem reklamních ploch na tiketech	Formou kooperace s dodavateli (Blesk apod.)	0 Kč	
	Nepřímá podpora zvýšení obrátu prostřednictvím zprostředkovatelů	Účast na veletrzích		600 000 Kč
		Informační materiály		30 000 Kč
	Věcná podpora provozovatelů	Reklamní dárky VT zákazníkům zprostředkovatelů		520 000 Kč
Zvýšení obrátu mimo sezónu o 5 %	Soutěž k věrnostnímu programu, SMS soutěž	Zvýšení loajality sázejících a jejich stálosti i mimo sezónu	500 000 Kč	
	Slevy na vybavení nových poboček	Zvýšení atraktivity SK pro nové provozovatele poboček	300 000 Kč	
Požadavek sázejících	Vlastní časopis	Ve spolupráci s agenturou, náklad 3000 ks měsíčně	600 000 Kč	
Náklady celkem:			4 220 000 Kč	

2.1.2 SWOT analýza Victoria-Tip a.s.

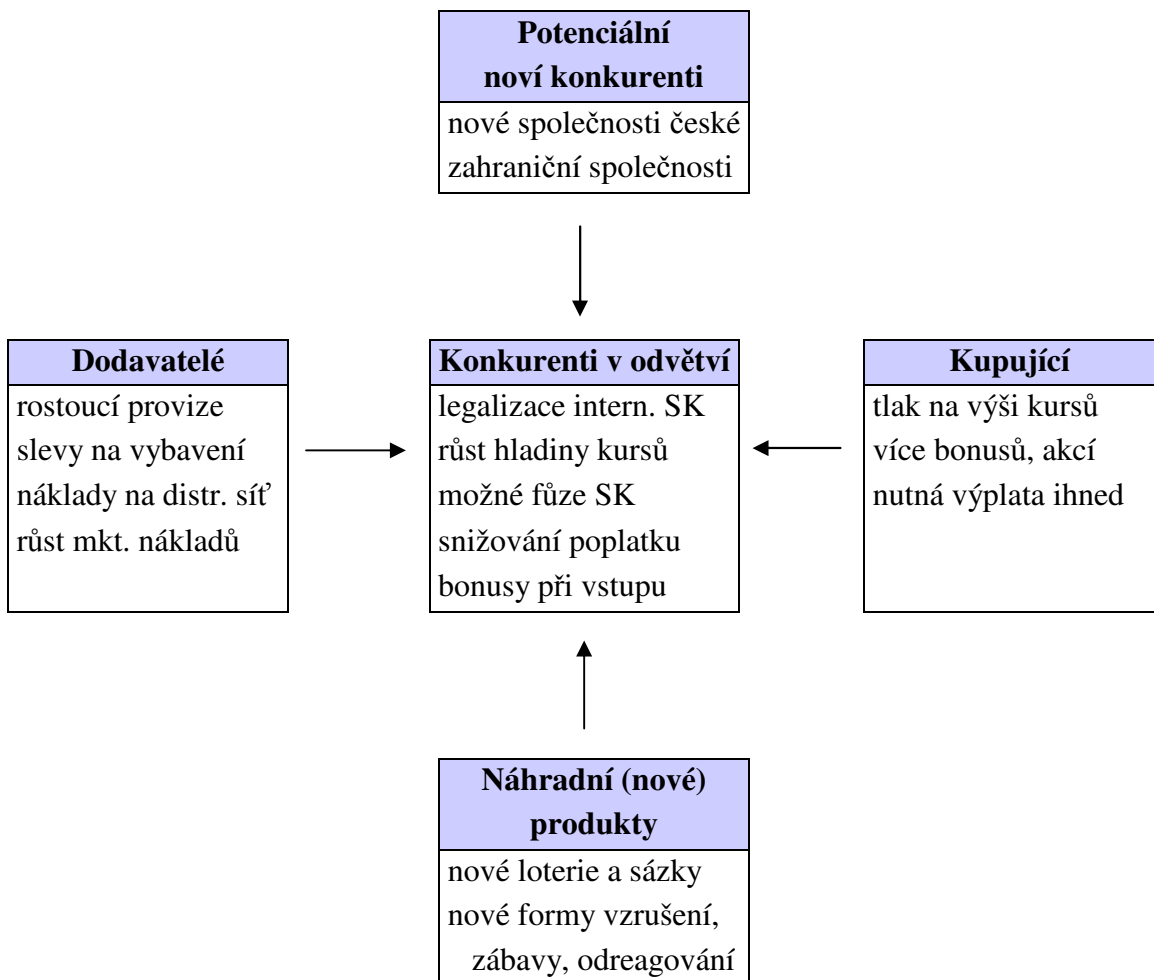
Následující analýza vznikla z více zdrojů a zobrazuje tak pohled na společnost z několika stran. Základem jsou názory respondentů dotazníků, a to jak sázejících na pobočkách Victoria-Tip a hodnotících tedy vlastní sběrnou, tak sázejících u jiných společností, kteří nevěděli, pro kterou společnost je dotazník určen. Dále jsou zde zohledněny názory společnosti Victoria-Tip, a naposledy pak moje vlastní, založené na dvouletém provozování pobočky této společnosti.

Tabulka č. 5: SWOT analýza společnosti Victoria-Tip a.s. (vlastní zpracování)

Victoria - Tip a.s.					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Silné stránky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> absence manipulačního poplatku při vsazení tiketu dynamicky se rozvíjející společnost schopnost rychlé reakce na situaci na trhu spolupráce s provozovateli formou podílů </td> </tr> </tbody> </table>	Silné stránky	absence manipulačního poplatku při vsazení tiketu dynamicky se rozvíjející společnost schopnost rychlé reakce na situaci na trhu spolupráce s provozovateli formou podílů	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Slabé stránky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> poplatek 10 % v případě výhry absence časopisu na většině poboček menší nabídka oproti konkurenci slabší věrnostní a motivační program nelze sázet bezhotovostně vázání sázek 5AKO část sázejících nezná, neví o poplatku rychlý rozvoj společnosti </td> </tr> </tbody> </table>	Slabé stránky	poplatek 10 % v případě výhry absence časopisu na většině poboček menší nabídka oproti konkurenci slabší věrnostní a motivační program nelze sázet bezhotovostně vázání sázek 5AKO část sázejících nezná, neví o poplatku rychlý rozvoj společnosti
Silné stránky					
absence manipulačního poplatku při vsazení tiketu dynamicky se rozvíjející společnost schopnost rychlé reakce na situaci na trhu spolupráce s provozovateli formou podílů					
Slabé stránky					
poplatek 10 % v případě výhry absence časopisu na většině poboček menší nabídka oproti konkurenci slabší věrnostní a motivační program nelze sázet bezhotovostně vázání sázek 5AKO část sázejících nezná, neví o poplatku rychlý rozvoj společnosti					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Příležitosti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> rozvoj nových technologií rostoucí trh kursového sázení strnulost a pomalá reakce konkurence povolení internetového sázení </td> </tr> </tbody> </table>	Příležitosti	rozvoj nových technologií rostoucí trh kursového sázení strnulost a pomalá reakce konkurence povolení internetového sázení	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ohrožení</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> internetové kanceláře konkurence velkých společností nástup nových forem zábavy vstup zahraničních společností na náš trh změna legislativy – zdanění poplatků </td> </tr> </tbody> </table>	Ohrožení	internetové kanceláře konkurence velkých společností nástup nových forem zábavy vstup zahraničních společností na náš trh změna legislativy – zdanění poplatků
Příležitosti					
rozvoj nových technologií rostoucí trh kursového sázení strnulost a pomalá reakce konkurence povolení internetového sázení					
Ohrožení					
internetové kanceláře konkurence velkých společností nástup nových forem zábavy vstup zahraničních společností na náš trh změna legislativy – zdanění poplatků					

2.1.3 Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil

Společnost musí čelit nejenom konkurenci svých přímých konkurentů, tj. sázkových společností v současné době působících na trhu s kursovým sázením v České republice, ale i mnoha dalším. Přehledně jsou znázorněny v následujícím diagramu.



Graf č. 2: Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil (vlastní zpracování)

2.2 Sázkové kanceláře působící na trhu kursového sázení v ČR

V současné době na trhu kursového sázení působí šest velkých hráčů a několik menších, stále větší podíl náběrů ale ukrajují zahraniční internetové sázkové kanceláře. Uvádím nyní přehled jednotlivých společností včetně jejich základních charakteristik a údajů.

2.2.1 Tipsport a.s.

Sázková kancelář Tipsport a.s., která sama sebe charakterizuje jako jednu z největších ve střední a východní Evropě, byla založena v roce 1991. Firma je soukromá a ryze česká, zcela bez zahraničního kapitálu. Jedná se o největšího hráče na trhu, který získává téměř 50% veškerých náběrů z kursového sázení v České republice.

Tabulka č. 6: Silné a slabé stránky společnosti Tipsport a.s. (vlastní zpracování)

Tipsport a.s.	
Silné stránky	Slabé stránky
největší a nejsilnější společnost velká síť poboček nejznámější časopis OK Tip nejvíce soutěží, kladně hodnoceny široká nabídka zápasů dobře hodnocená kursová hladina Tip Konto a Karta - bezhotovostní platby speciální programy, sázky kombinátor již od 1 Kč atraktivní lokality poboček	manipulační poplatek 10 % omezení počtu zápasů ve skupinách výhra se nedá vyplatit na jiné pobočce strnulost daná velikostí společnosti

2.2.2 Fortuna a.s.

Fortuna a.s. byla první sázkovou kancelář na našem trhu a byla založena v roce 1990 skupinou čtyř fyzických osob v čele s Michalem Horáčkem, který je se společností spojován dodnes. Zpočátku byla kancelář největší, nastavující trend pro konkurenci, v roce 2000 pak byla odsunuta na druhou příčku společností Tipsport a.s. V roce 2005 do

společnosti vstoupila silná finanční skupina Penta, provedla modernizaci poboček, vedoucí mimo jiné k výplatě výher ihned po skončení zápasu.

Tabulka č. 7: Silné a slabé stránky společnosti Fortuna a.s. (vlastní zpracování)

Fortuna a.s.					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Silné stránky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> nejstarší společnost na trhu popularita spojená s Michalem Horáčkem široká a kladně hodnocená nabídka nízké sázky u kombinovaných sázek zavedený časopis Profesionál speciální sázky na poločasy a třetiny </td> </tr> </tbody> </table>	Silné stránky	nejstarší společnost na trhu popularita spojená s Michalem Horáčkem široká a kladně hodnocená nabídka nízké sázky u kombinovaných sázek zavedený časopis Profesionál speciální sázky na poločasy a třetiny	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Slabé stránky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> ztráta první pozice na trhu uváděný nepořádek na pobočkách manipulační poplatek 10 % </td> </tr> </tbody> </table>	Slabé stránky	ztráta první pozice na trhu uváděný nepořádek na pobočkách manipulační poplatek 10 %
Silné stránky					
nejstarší společnost na trhu popularita spojená s Michalem Horáčkem široká a kladně hodnocená nabídka nízké sázky u kombinovaných sázek zavedený časopis Profesionál speciální sázky na poločasy a třetiny					
Slabé stránky					
ztráta první pozice na trhu uváděný nepořádek na pobočkách manipulační poplatek 10 %					

2.2.3 Sazka a.s.

Společnost Sazka a.s. se od ostatních společností zásadně liší, jejími akcionáři jsou výhradně občanská sdružení působící ve sportu a tělovýchově. Zaměřuje se zejména na loterie, kursově sázky jsou jednoznačně okrajovou činností. Náběry ve výši cca 400 milionu korun se propadla za společnosti Synot-Tip a Victoria-Tip. Také zařízení poboček, nabídka kursů apod. je zcela podřízeno hlavnímu produktu – loterii Sportka, a kursově sázení bude patrně i do budoucna znamenat pro společnost pouze doplňkovou záležitost.

Tabulka č. 8: Silné a slabé stránky společnosti Sazka a.s. (vlastní zpracování)

Sazka a.s.					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Silné stránky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> největší síť poboček silné finanční zázemí tradice a známe jméno </td> </tr> </tbody> </table>	Silné stránky	největší síť poboček silné finanční zázemí tradice a známe jméno	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Slabé stránky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> spojována zejména s loteriemi nepřehledná nabídka a tikety málo místa na provozovnách manipulační poplatek 10 % nízká hladina kursů nepružnost </td> </tr> </tbody> </table>	Slabé stránky	spojována zejména s loteriemi nepřehledná nabídka a tikety málo místa na provozovnách manipulační poplatek 10 % nízká hladina kursů nepružnost
Silné stránky					
největší síť poboček silné finanční zázemí tradice a známe jméno					
Slabé stránky					
spojována zejména s loteriemi nepřehledná nabídka a tikety málo místa na provozovnách manipulační poplatek 10 % nízká hladina kursů nepružnost					

2.2.4 Synot-Tip a.s.

Společnost Synot-Tip a.s. je nástupnickou organizací společnosti Teletip, která se zabývala kursovým sázením po telefonu, od roku 2003 je pak součástí holdingu Synot. Hlavní doménou společnosti se stávají on-line terminály, které jsou samoobslužné a mohou pracovat nonstop. V současné době je společnost provozuje již na více než 500 místech.

Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky společnosti Synot-Tip a.s. (vlastní zpracování)

Synot-Tip a.s.	
Silné stránky	Slabé stránky
sázkové terminály silné finanční zázemí nabídka sázek na nižší soutěže dynamicky rostoucí síť poboček, terminálů manipulační poplatek i 5 % rychlá výplata výher, připsání na kartu	pověst poškozená korupční aférou nabídka sázek na nižší soutěže manipulační poplatek až 10 %

2.2.5 Chance a.s.

Společnost Chance a.s. byla založena v roce 1991 na severní Moravě a v 90. letech soutěžila spolu s již zaniklou společností Formule o post trojky na trhu. Dá se konstatovat, že v posledních letech společnost stagnuje, současný počet jejich poboček je cca 500.

Tabulka č. 10: Silné a slabé stránky společnosti Chance a.s. (vlastní zpracování)

Chance a.s.	
Silné stránky	Slabé stránky
tradice společnosti středně velká síť poboček kladně hodnocené číselné hry nejdelší otvírací doba sázky u kombinátorů od 1,- Kč nabídka dvojitipů 12	stagnace oproti konkurenci nepřehledná nabídka a tikety manipulační poplatek 10 %

2.2.6 Ostatní kanceláře na trhu

Na trhu působí i další sázkové kanceláře, ale jejich šance na přežití a dlouhodobou prosperitu jsou více než nejisté. Jmenujme alespoň společnost Maxi-Tip a.s se 180 pobočkami či Tip&Tip&Tip a.s. s 85 pobočkami.

Tabulka č. 11: Silné a slabé stránky společnosti Maxi-Tip a.s. (vlastní zpracování)

Maxi - Tip a.s.	
Silné stránky	Slabé stránky
dlouhá otevírací doba největší odměny provozovatelům	většině sázejících neznámá pomalé vyplácení výher malá síť poboček manipulační poplatek 10 %

2.2.7 Internetových sázkových kanceláří

Na internetu lze v současné době nalézt velké množství sázkových kanceláří, z nichž již zhruba desítky nabízí i stránky v češtině, včetně podpory a zodpovězení dotazů v češtině či slovenštině. Pro české sázkové kanceláře zatím náběr sázek prostřednictvím internetu nepřipadá v úvahu, naše legislativa jej nedovoluje, ale na společnosti zahraniční je krátká, žaloby podané jednotlivými státy řeší soudy v celé Evropské unii. Přitom právě internetovým SK je připisován pokles náběrů za kursově sázení v roce 2005.

Mezi charakteristické rysy internetových sázkových kanceláří patří široká nabídka sázkových příležitostí, nulový manipulační poplatek, rychlé připsání výhry na účet po ukončení zápasu, bonus při první registraci, platba a výběr peněz bankovním převodem.

Z nejznámějších internetových sázkových kanceláří působících na českém trhu jmenujme alespoň Bwin, Expekt.com či Sportingbet.

Zajímavá situace nastává v posledních měsících, kdy se velké sázkové kanceláře rozhodly obejít zákaz internetového sázení v České republice a např. majitel Fortuny, finanční skupina Penta, zažádala o udělení licence na Maltě.

Tabulka č. 12: Silné a slabé stránky internetových sázkových kanceláří (vlastní zpracování)

Internetové kanceláře

Silné stránky	Slabé stránky
silné finanční zázemí schopnost rychlé reakce výši kursu nonstop provoz live sázky v průběhu zápasu obrovský rozsah nabídky rychlé připsání výhry na účet manipulační poplatek 0 % vstupní bonusy	pomalý převod financí na a zejména z účtu obava z podvodu, utajený provozovatel absence fyzického kontaktu s tiketem, popř. se penězi

Zajímavé je srovnání z hlediska velikosti sázkových kanceláří (údaje o počtu sběren, poplatcích, výši minimální sázky a základním jmění jsou za rok 2006, údaje o náběru sázek, výnosech ze sázek a zisku pak za rok 2005).

Tabulka č. 13: Srovnání sázkových kanceláří dle jednotlivých ukazatelů (vlastní zprac.)

	Tipsport	Fortuna	Chance	Synot	Victoria	Maxi-Tip	Sazka
Počet sběren	1040	600	500	700	350	185	1400
Změna / rok	0	0	30	100	30	20	0
Poplatek v %	10	10	10	5 - 10	0 - 10	10	10
Minimální sázka	20	1	20	1	10	20	1
Základní jmění	100	100	84	211	100	20	1400
Náběr sázek	5500	x	x	x	636	x	400
Vklady - výhry	1100	647	x	x	55	x	x
Zisk	150	37	x	x	-15	8	x

2.3 Průzkumy trhu

Základy svého projektu zvýšení tržního podílu společnosti Victoria-Tip a.s na trhu kursového sázení jsem se rozhodl vybudovat na průzkumech provedených několika metodami a zaměřenými na koncového uživatele, na konkrétního zákazníka, sázejícího. Rozhodl jsem se co možná nejpodrobněji zjistit jeho požadavky, představy a potřeby, a na základě jejich analýzy navrhnout další vhodné produkty a postupy pro sázkovou kancelář.

Společnost Victoria-Tip a.s provedla průzkum trhu v polovině roku 2006, a to dvěma způsoby: rozeslala dotazníky provozovatelům svých poboček a dále na vybraných pobočkách zorganizovala průzkum mezi sázejícími. Obě skupiny odpovídaly na zhruba stejné otázky, které byly zaměřené převážně na budoucí vývoj a podobu společnosti Victoria-Tip.

Spolupracující agenturou Euro RSCG a.s., poskytující pro Victoria-Tip servis ohledně reklamy a marketingu, bylo nabídnuto provedení průzkumu zaměřeného na zjištění preferencí sázejících, ale náklady na jeho provedení by dosáhly takové výše, že se jej firma rozhodla nerealizovat.

Byl jsem tedy postaven před stejný problém: jak provést co nejrozsáhlejší šetření a získat co nejkomplexnější spektrum výsledků, přitom však s finančními i časovými náklady úměrnými studentu vysoké školy? Výsledkem bylo následující schéma průzkumu:

- 1) průzkum provedený Victoria-Tip – již hotové výsledky, částečně ale zaměřené jiným směrem
- 2) osobní dotazování – nejpodrobnější, ale časově nesmírně náročné
- 3) dotazníky na pobočkách kanceláří v místě bydliště – bez nákladů na dopravu, ale s nutností přemluvit ke spolupráci provozovatele - konkurenty
- 4) dotazníky na pobočkách Victoria-Tip – využití stávající sítě poboček, ovšem s předpokladem nízké návratnosti
- 5) průzkum na internetových serverech věnovaných sázení – široký rozsah průzkumu, nemožnost odhadnout výsledek, odezvu
- 6) mystery shopping a srovnání kanceláří – podnětné, ale opět časově náročné, navíc u mě, coby fiktivního zákazníka, patrně existuje jistá zaujatost

- 7) podchycení dílčích, nesourodých informací týkajících se předmětu průzkumu, které se v průběhu průzkumů „objeví“.

Celkem jsem shromáždil 269 dotazníků. Velkou pomocí bylo rozhodnutí Victoria-Tip uhradit mi poštovné na zasílání dotazníků a poskytnout deseti vylosovaným výhercům celoroční předplatné deníku Sport – výtěžnost dotazníků to jednoznačně zvýšilo. Podmínkou zde ale bylo vyplnění jména a telefonního čísla. Nyní již k jednotlivým průzkumům konkrétně.

2.3.1 Průzkum provedený společností Victoria-Tip a.s. v roce 2006

V srpnu 2006 provedla společnost Victoria-Tip poprvé ve své historii jednorázový průzkum, a to jak u provozovatelů poboček, tak u sázejících. Preference sázkařů zjišťovala na 54 preferovaných sběrnách a z 1080 odeslaných dotazníků se jich vrátilo zpět vyplněných 153. Následně uvádím stručný předmět nejpodstatnějších zjištěných skutečností:

- 1) na otázku, proč sázejí u Victoria-Tip, uvádí polovina respondentů blízkost k jejich bydlišti, druhá polovina pak nulový manipulační poplatek,
- 2) výše kursů je hodnocena jako srovnatelná s konkurencí,
- 3) zhruba 70 % respondentů hodnotí kursovou nabídku jako přehlednou,
- 4) nespokojenost panuje u práce bookmakerů, nejvíce bylo uváděno omezování naběrů sázek, málo podpůrných příležitostí, pomalé schvalování tiketů,
- 5) jako možná zlepšení byla jmenována kompenzace nevýherních tiketů, lepší věrnostní program, nabídka,
- 6) většina sázejících neschvaluje zavedení manipulačního poplatku, pokud ano, tak do výše maximálně 5 %,
- 7) dvě třetiny sázejících by uvítali možnost sázení prostřednictvím internetu, popř. telefonu.

Požadavky a potřeby provozovatelů poboček byly zjišťovány pomocí 350 dotazníků, zpět se pak vrátilo 100 vyplněných. Opět uvádím přehled nejdůležitějších poznatků:

- 1) za nejlepší podporu výsledků na trhu byly označeny propagační předměty a kompenzace tiketů,
- 2) nespokojenost opět panovala u bookmakerů, zcela ve shodě se sázejícími,
- 3) většina provozovatelů se vyslovila proti zavedení manipulačního poplatku,
- 4) zhruba 10 % respondentů bylo nespokojeno s prací svého oblastního zástupce.

Zjištěné poznatky lze označit jako nepřekvapivé a korespondující se skutečnostmi zjištěnými mnou prováděnými průzkumy.

2.3.2 Průzkum vedený osobním dotazováním

Na úvod lze jednoznačně konstatovat, že touto formou průzkumu jsem získal nejobsáhlejší dotazníky, avšak byla časově nejnáročnější. Představa o zpovídání zákazníků na pobočkách jednotlivých sázkových kanceláří brzy vzala za své. Většina kanceláří při mém příchodu zela prázdnotou, a tak pokud se uvolil věnovat mi čtvrt hodiny svého času a vyplnit dotazník každý desátý dotázaný, byla celým výsledkem dne i jedna jediná anketa. Přitom na přepážkových pobočkách (tj. provozovna zaměřená pouze k náběru sázek) nebylo anketu možno provést prakticky vůbec, sázející spěchali a odmítali vyplnění s ohledem na nedostatek času.

Jako schůdnější cesta se ukázalo provádění průzkumů v různých sport barech. Zde sázející nejenom přicházejí zadat své sázky, ale i sledovat sportovní přenosy a u občerstvení konzultovat názory se svými kolegy. Bylo tak možno najít někoho, kdo byl ochoten se o své názory podělit, extrémem pak byl respondent odpovídající déle než hodinu.

Ankety byly prováděny formou dotazování a výsledky zaznamenávány do připravených formulářů, přičemž respondentům bylo sděleno, že průzkum je prováděn za účelem mé diplomové práce a spolupracující sázková kancelář nebyla zmíněna, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků. Nevýhodou bylo, že při přímém pohovoru někteří respondenti tendovali k tomu odpovídat tak, jak chtěli být viděni, namísto pravdivých údajů.

Celkem jsem takto získal 9 anket, většinu z nich v Brně v největších sázkových centrech.

2.3.3 Průzkum provedený pomocí písemných dotazníků na pobočkách sázkových kanceláří působících ve Velké Bíteši

Jako základ průzkumu jsem se hned na počátku rozhodl použít mé rodné město Velkou Bíteš, která ačkoli má pouze 4000 obyvatel, hostí kanceláře hned pěti společností působících na trhu. Pobočku Sazky jsem z průzkumu vyloučil, protože v našem městě slouží téměř výhradně k náběru loterijních her a na kursovém sázení se téměř neúčastní.

Victoria-Tip a.s. – mnou provozovaná pobočka byla základem průzkumu, nicméně výsledky nebyly takové, jak jsem očekával. Personál byl instruován a předkládal dotazníky hostům, výsledek obnáší 12 vyplněných formulářů.

TipSPORT a.s. – v největší kanceláři ve městě se průzkum nezdařil vůbec. Majitel při rozhovoru přislíbil, že dotazníky svým zákazníkům předá, po mém odchodu je ale stáhnul s odůvodněním, že se jedná o akci konkurence, která není v jeho zájmu.

Fortuna a.s. – personál dotazníky nabízel hostům, měl je i vystaveny, výsledek ale představuje jediná anketa.

Synot-Tip a.s. – provozovatel dotazníky převzal a vystavil, ale po 14 dnech je nedokázal najít. Nebyl předán ani jeden dotazník.

Shrnutí: průzkum u konkurence ve městě dopadl katastrofálně, výsledkem je jediná anketa.

2.3.4 Průzkum provedený na pobočkách Victoria-Tip a.s. pomocí dotazníků zasílaných poštou

Bylo by chybou nevyužít síť poboček kanceláří provozovaných společností Victoria-Tip. Z celkem 300 poboček mi bylo doporučeno adresovat průzkum 221 pobočkám (z 9 poboček se mi vrátil dopis jako nedoručitelný), u kterých se dala očekávat vstřícná spolupráce. Nejjednodušší metodou by bylo odeslání formuláře dotazníku společně s průvodním dopisem prostřednictvím emailu na jednotlivé pobočky, zde by to ale předpokládalo vlastní tisk formulářů na pobočkách a obával jsem se, že by email byl většinou okamžitě smazán.

Rozhodl jsem se tedy na každou pobočku zaslat cca 10 kusů již vytištěných dotazníků a průvodní dopis poštou, prostřednictvím emailu pak Victoria-Tip informovala provozovatele, že se jedná o akci prováděnou s jejím vědomím a souhlasem.

Výsledek mě příjemně překvapil, na akci reagovalo 32 poboček a získal jsem takto 191 dotazníků. Tyto materiály se tedy staly základem pro mou práci.

2.3.5 Průzkum provedený prostřednictvím internetových serverů

Zde jsem se dočkal dalšího překvapení a dobrých výsledků. Na internetu funguje několik specializovaných serverů, kde mohou sázkaři nalézt nejrůznější statistiky, tipy, odkazy apod. týkající se kursového sázení, ale i jen volně diskutovat mezi sebou. Rozhodl jsem se proto oslovit administrátory patnácti z nich se žádostí o spolupráci, a výsledkem bylo uveřejnění dotazníků na třech těchto serverech. Patrně díky zápalu mnoha sázejících a zejména pak masovému rozšíření internetu se mi zpět vrátilo 49 vyplněných dotazníků. Celá akce přitom obnášela minimální finanční i časové náklady. Díky naprosté anonymitě (s výjimkou již zmíněného poskytnutí jména a telefonního čísla v případě zájmu o zařazení do slosování o předplatné) se zde objevují netradiční odpovědi, pochopitelně v obou směrech. Ale i tyto se mohou stát zdrojem inspirace a na jejich základě mohou vzniknout nová, netradiční řešení.

Využil jsem možnosti sám zde moderovat diskusi a doplnil i některé otázky, které se v písemné formě dotazníků nevyšly. Jedná se zejména o všeobecné dotazy ohledně struktury sázejících.

2.3.6 Mystery shopping na pobočkách sázkových kanceláří

V našem případě se nebude jednat o klasický mystery shopping jako snad spíše o použití jeho metod. Svoje šetření jsem nezaměřil na zjišťování úrovně poskytovaných služeb pro společnost Victoria-Tip na jejich pobočkách, ale navštívil jsem pobočky pěti sázkových kanceláří ve Velkém Meziříčí, kde jsem vystupoval coby zákazník, nechal si vytisknout kursovou nabídku, vybral si zápasy (pokaždé stejné, předem určené), zadal tiket, požádal o storno tohoto tiketu a zadal jej znovu a závěrem se nechal informovat o věrnostním

programu. Cílem bylo zjistit rozdíly mezi jednotlivými kanceláři, s ohledem k tomu, že v místních podmínkách je vše vždy ovlivněno konkrétním provozovatelem dané pobočky.

V následujícím přehledu u každé pobočky – kanceláře uvedu to, v čem vynikala nebo naopak zaostávala za svými konkurenty:

TipSPORT a.s. - nejsilnější společnost s nejsilnějším zázemím jako jediná přímo sama zaměstnává přepážkové pracovníky – a na kvalitě je to znát. Obsluha mi sama navrhla a vysvětlila věrnostní program a předala k němu tři druhy materiálů včetně pojištění. Nabídka stála sice pouhou 1 Kč celkem, ale byla tištěna na staré jehličkové tiskárně. Samotný tiket byl poměrně nepřehledný, chyběly zde názvy soutěží.

Fortuna a.s. – silná společnost na strategickém místě ještě není zárukou úspěchu. Důkladnější zaškolení personálu je naprosto nezbytné, obsluha mi nedokázala věrnostní program vysvětlit ani předat v písemné formě. Denní nabídka byla značně podrobná, včetně nejrůznějších tipů na umístění, a to vyplývala cena 5 Kč. Nespornou výhodou je přítomnost čárového kódu na tiketu.

Victoria-Tip a.s. – obecně považuji spojení sázkové kanceláře s barem za přínos, v tomto případě tomu tak nebylo. Obsluha byla v jedenáct dopoledne zjevně unavena po předešlé noci, chyba byla patrně i v kontrole, na vývěsních tabulích byla vypsána čtrnáct dní stará nabídka - to pak nelze zachránit ani přehledným tiketem bez manipulačního poplatku. Barman mi dokázal věrnostní program vysvětlit, ale v tištěné podobě na pobočce přítomen nebyl.

Chance a.s. – jedna z nejstarších společností na trhu - a na vybavení je to znát. Doporučoval bych provozovateli pobočky investici do vybavení a sázkové kanceláři pak do softwaru – rozsáhlá nabídka za 2 Kč byla značně nepřehledná, tiket s čárovým kódem taktéž. Slabší zaškolení personálu bylo kompenzováno dostatkem tištěných materiálů.

Synot Tip a.s. – prováděla-li by společnost kontrolu svých poboček, zde by muselo dojít k vypovězení smlouvy. I se znalostí adresy jsem pobočku nemohl najít, chybělo jakékoli

označení. Sázkový terminál, umístěný v zavřeném, neuklizeném baru, bez jakéhokoli zázemí, tabulí, akcí, nemůže prosperovat. Nevýhodou terminálu je věrnostní program pouze prostřednictvím karty, ke kladům pak počítám zdarma přehlednou, rozlišenou nabídku i tiket, včetně čárového kódu a internetové adresy společnosti.

Můj půldenní průzkum jasně ukázal zejména na rozdíly mezi provozovateli jednotlivých poboček, ale také mezi sázkovými kancelářemi. Pro Victoria-Tip bych doporučil čárový kód na tikety, více odkazů na vlastní internetové stránky (i na tiketu) a zejména výrobu kvalitní tištěné propagace na vlastní produkci a věrnostní program.

2.3.7 Srovnání s rozdíly v kursovém sázení v Austrálii

V průběhu zpracování diplomové práce se mi nabídla zajímavá možnost, kterou jsem nemohl odmítnout. Můj dlouholetý kamarád, žijící deset let v Sydney, mi nabídl zprostředkování názorů dvou sázkařů: rodilého Australana a Itala žijícího dlouhodobě v Sydney. Zde je několik zajímavých postřehů:

Nejpopulárnější sporty pro sázení: 1. dostihy koní a chrtů, 2. ragby, 3. kriket

Kamenná SK: SPORTS TAB má monopol na provozování SK, větší výhry se vyplácí pouze prostřednictvím šeku.

Internetové SK: masově rozšířené, peníze na sázky přímo z účtu i na účet, široká nabídka příležitostí i informací, vyšší úroveň kursů než v Evropě...

Největší událost: každý rok v listopadu dostihy Melbourne Cup – společně s Australian Day největší svátek v zemi, zavírají se továrny, obchody...

Obyvatelé: hazard obecně masově rozšířen, proto jsou všude automaty, kasina, SK...

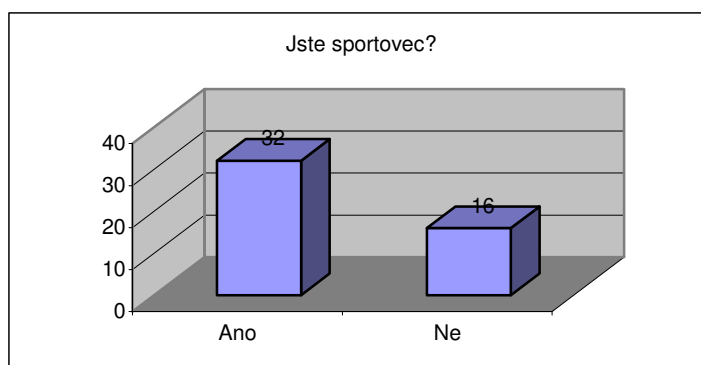
Itálie: zejména kamenné SK, schází se skupiny kamarádů a sází společné Kombo sázky za vyšší vklady – k originálnímu tiketu SK vytiskne i kontrolní kopie pro ostatní. Kurs je s růstem počtu zápasů zvýhodňován: 6 zápasů o 5 %, 8 už o 10 % atd. Internetové SK jsou omezeny, nelze se připojit ze zahraničí.

2.4 Souhrny na základě provedených průzkumů

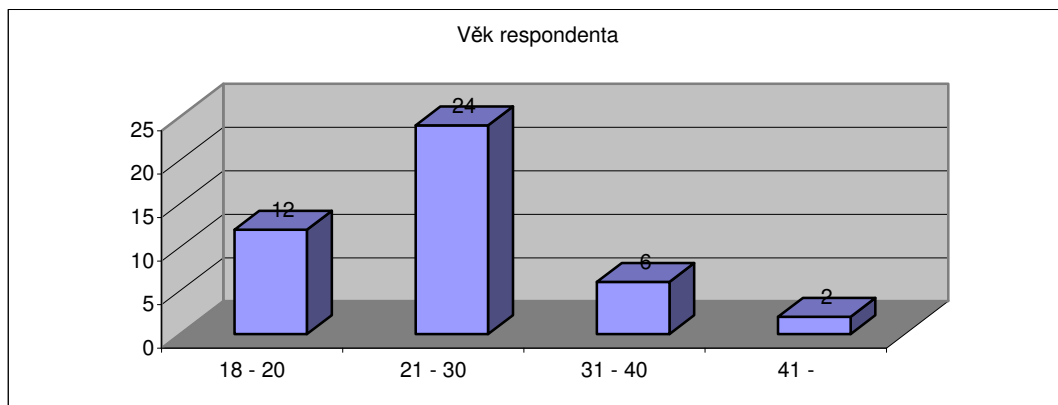
Celkem se podařilo získat dotazníky, více či méně vyplněné, od 269 respondentů. Vzhledem k tomu, že drtivou většinu anket vyplňovali sázející sami, se odpovědi občas překrývaly, byly zařazeny do jiné otázky nebo v několika otázkách opakovaly. Setřídění a uspořádání dat bylo poměrně náročné a získaná data jsem rozdělil do dvou částí: první část, která je tvořena převážně grafy, obsahuje zejména informace o sázejících, jejich zvycích a sázkových kancelářích, a část druhá, pro tuto práci podstatnější, sestává ze slovních hodnocení, ohodnocených vždy počtem respondentů, kteří daný názor zastávají. Zde jsou prezentovány zejména požadavky a návrhy sázejících, jejich připomínky nebo pochvaly na adresu kanceláří, zejména společnosti Victoria-Tip, jejich návrhy řešení a odhady budoucího vývoje. Tato část je základním materiálem pro samotný projekt diplomové práce, z podnětů zde uvedených jsem sestavil návrh řešení pro společnost Victoria-Tip, přičemž pochopitelně nešlo využít vše, něco bylo zcela nerealizovatelné, některé ideje nezapadaly do celkového konceptu nebo se vzájemně vylučovaly. Přesto uvádím jejich souhrnný výčet (po vytrídění věcí nepublikovatelných a nesmyslných), neboť některé mnou nevyužité myšlenky mohou inspirovat někoho dalšího k cenným výstupům.

2.4.1 Sázející a jejich preference

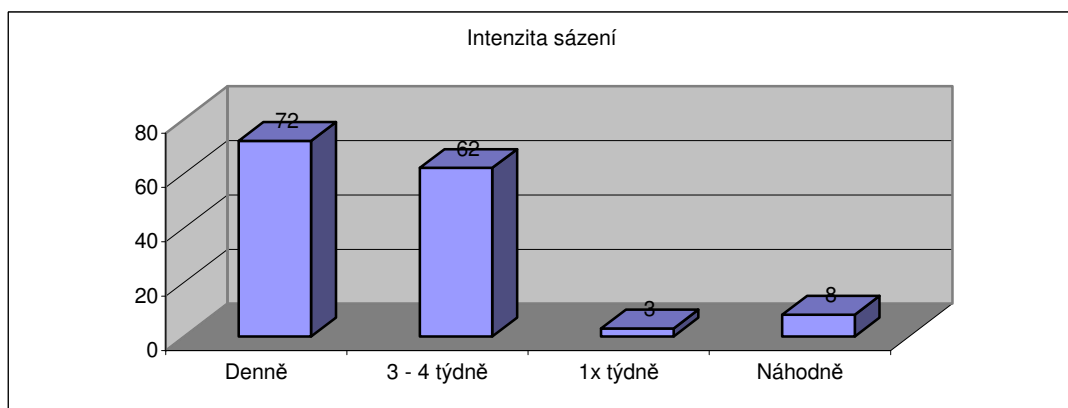
Nyní následuje několik základních grafů (veškeré nemohly být vzhledem k rozsahu práce prezentovány) umožňujících nám vytvořit si představu o sázejících.



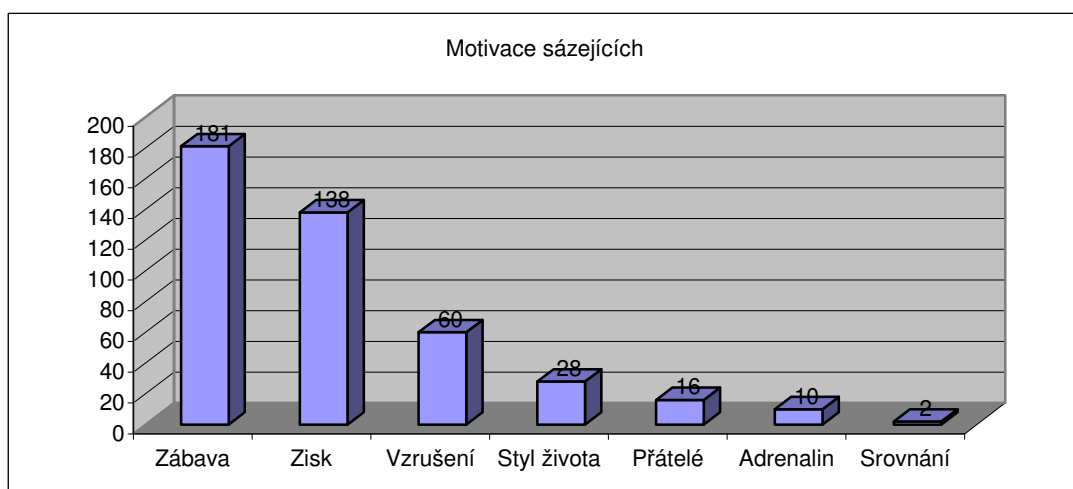
Graf č. 3: Dotazník: Jste sportovec? (vlastní zpracování)



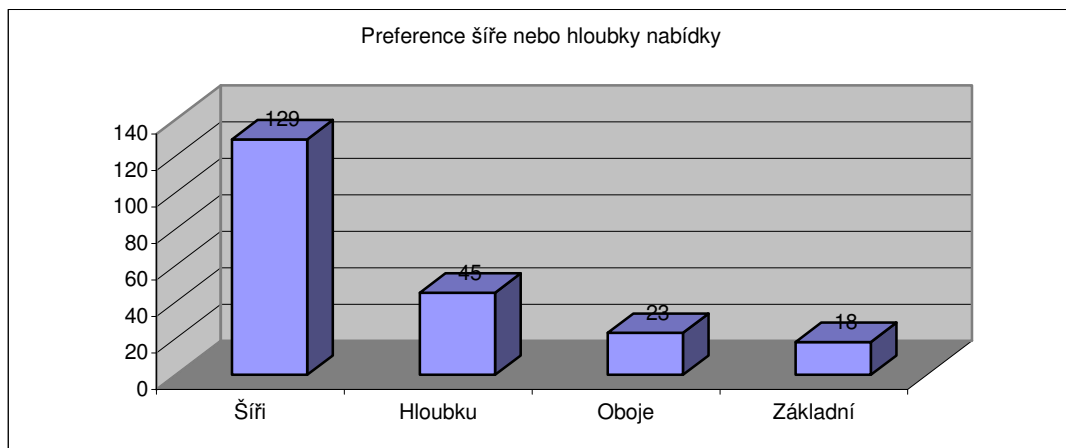
Graf č. 4: Dotazník: Kolik je vám let? (vlastní zpracování)



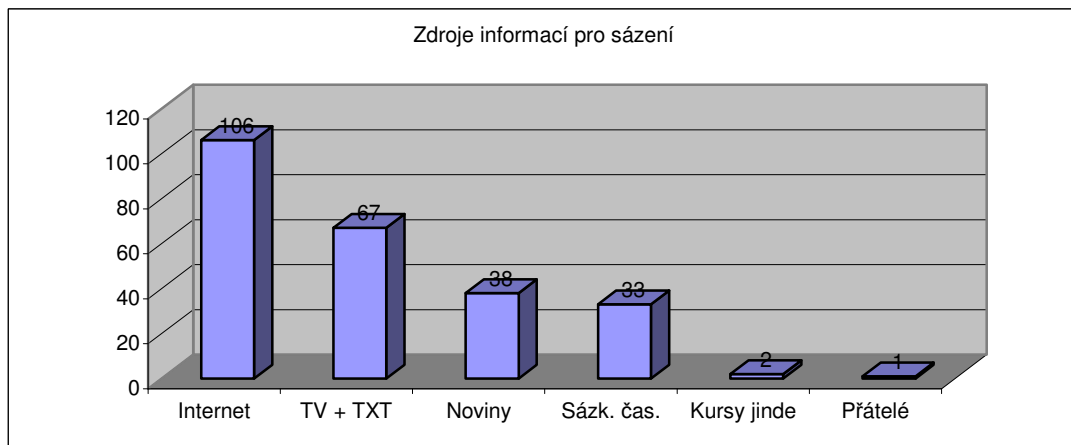
Graf č. 5: Dotazník: Jak často sážíte? (vlastní zpracování)



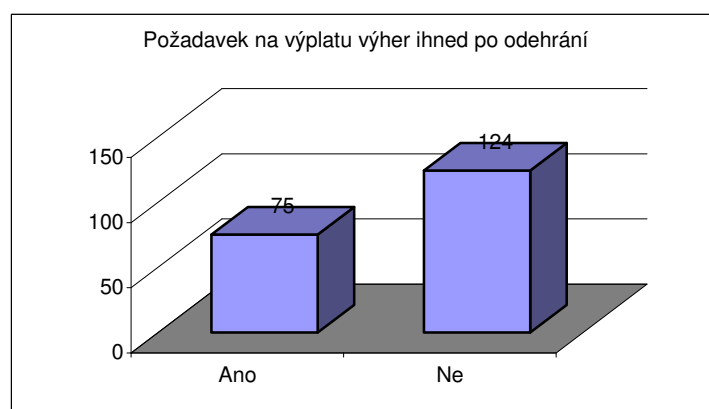
Graf č. 6: Dotazník: Jaká je vaše motivace pro sázení? (vlastní zpracování)



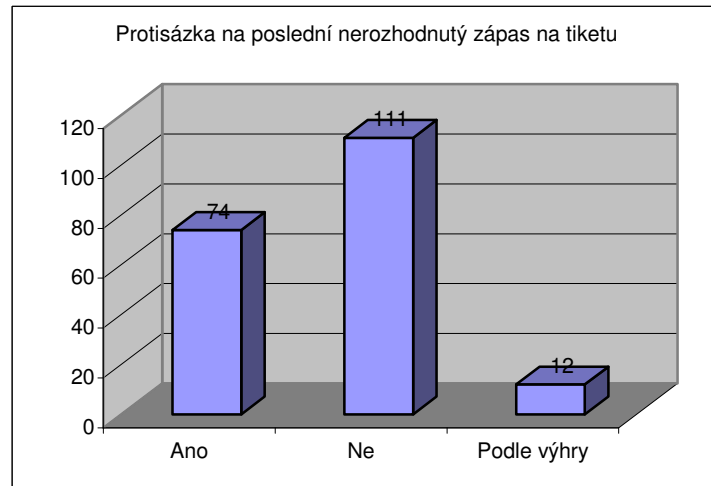
Graf č. 7: Dotazník: Preferujete šíři či hloubku nabídky? (vlastní zpracování)



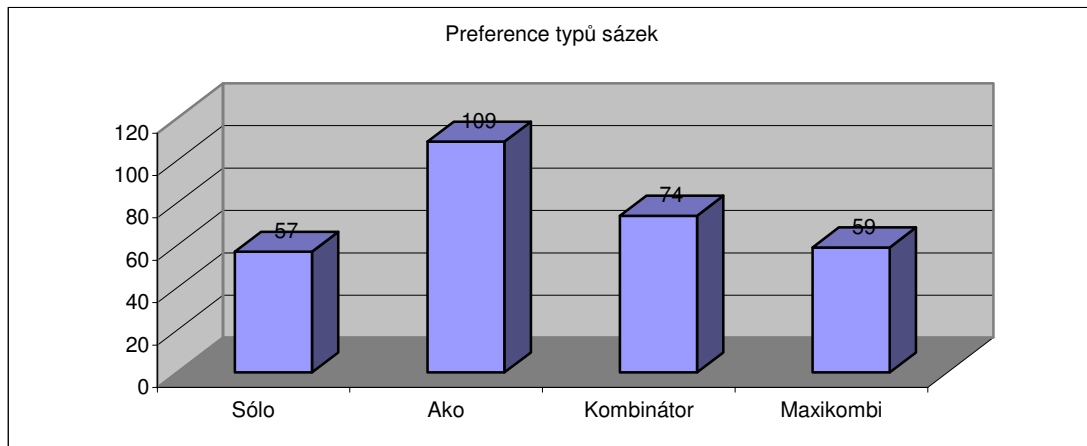
Graf č. 8: Dotazník: Kde hledáte informace? (vlastní zpracování)



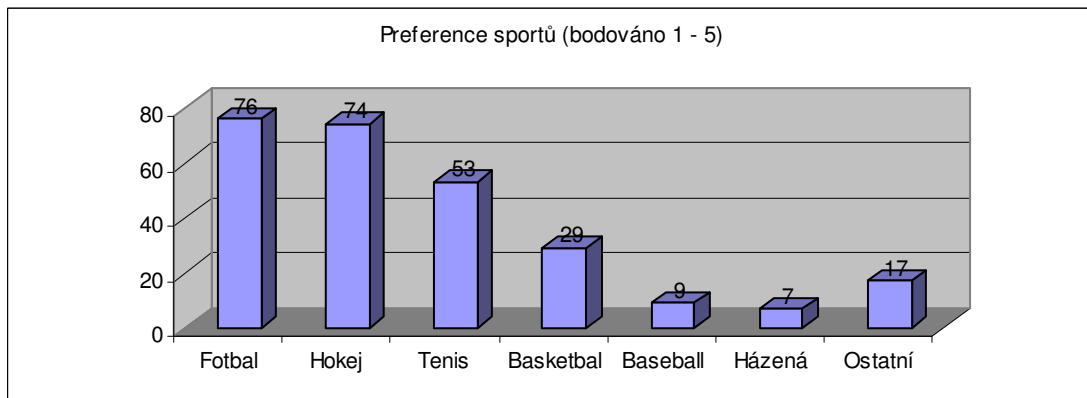
Graf č. 9: Dotazník: Uvítal byste výplatu výher hned po zápase? (vlastní zpracování)



Graf č. 10: Dotazník: Pojišťujete poslední zápas na tiketu? (vlastní zpracování)



Graf č. 11: Dotazník: Jaký typ sázek preferujete? (vlastní zpracování)



Graf č. 12: Dotazník: Jaký sport nejraději sážete? (vlastní zpracování)

Z grafu č. 12 lze zřetelně vyčíst, že v souladu s Paretovým pravidlem čtveřice hlavních sportů je středem zájmu sázejících a terčem naprosté většiny sázek.

Respondenti byli dále požádáni, aby uvedli jimi preferované sázkové kanceláře, jejich hodnocení od 1 do 5 (dotazníky na pobočkách Victoria-Tip), resp. pořadí třech nejlepších (dotazníky na internetu a osobní dotazování).

U první tabulky je zřejmá neobjektivnost ohledně společnosti Victoria-Tip, výzkum byl prováděn mezi jejími klienty, ale společně s druhým průzkumem je patrná zejména ta skutečnost, že společnosti Sazka a Maxi-Tip jsou shodně nenavštěvovány, resp. špatně hodnoceny.

Tabulka č. 14: Hodnocení SK respondenty na pobočkách VT (body 1 – 5) (vlastní zprac.)

	Victoria	TipSPORT	Fortuna	Sazka	Synot	Maxi	Internet
Máte zkušenost s uvedenou	63	44	42	29	23	24	23
Jak danou SK hodnotíte?	1,87	1,95	2,26	3,79	3,17	3,29	2,48

Tabulka č. 15: Hodnocení SK respondenty na internetu (pořadí 1 – 3) (vlastní zpracování)

	Tipsp.	Fortuna	Chance	Sazka	Synot	Victoria	Maxi	Net
Máte zkušenost s uvedenou SK?	20	15	8	2	5	4	0	18
Která SK je dle Vás nejlepší?	8	2	2	0	1	1	x	14

Kromě již zmíněné neznalosti či špatného hodnocení společností Sazka a Maxi-Tip z hodnocení jasně vyplývá silná pozice kanceláří TipSPORT a Fortuna. Victoria-Tip je ceněna pro nulový manipulační poplatek, bohužel značné části sázkařské veřejnosti utajena.

Na závěr byla anonymním respondentům na internetu položena otázka, jakou částku vsadí průměrně za měsíc. Odpovědělo 14 sázejících, výše sázek byla od 2000 do 30000,- Kč měsíčně, průměrná částka pak 8357,- Kč/měsíc.

2.4.2 Požadavky, přání, názory a hodnocení sázejících

Informace z tabulek jsou zpracovány v dalším textu, číslo udává počet respondentů.

Tabulka č. 16: Dotazník: Co vám vadí u kamenných SK? (vlastní zpracování)

Nedostatky kamenných SK	
manipulační poplatek	43
nejsou Live sázky	23
krátká otevírací doba	22
slabá nabídka sázkových příležitostí	22
člověk tam musí jít, je to daleko	18
čekání u přepážky(při zadávání tiketu i schvalování BM)	13
nízké kursy (např. 1,8 - 1,8 proti 1,9 - 1,9 na internetu)	13
3AKO a 5AKO u některých lig	7
nejsou tabulky, informace na pobočkách	5
nejsou hned výsledky	2
Za nabídku se musí platit platit	2
není nonstop otevírací doba	2
chybí anonymita sázejícího	1

Tabulka č. 17: Dotazník: Jaký čekáte vývoj v oblasti kursového sázení? (vlastní zprac.)

Očekávaný trendy na trhu kursového sázení	
sázení po internetu	35
live sázení	16
vyšší hladina kursů	13
více soutěží v nabídce	13
sázení po telefonu	12
snižování poplatků	7
individuální sázky	5
sázky na nejnižší soutěže	5
vysoké výhry, jackpoty	5
sázkové terminály	5
výplata výhry ihned	3
zvýhodněné kursy	3
sázkové burzy	2
provoz nonstop	2

Tabulka č. 18: Dotazník: V čem vám vyhovuje vaše SK? (vlastní zpracování)

Faktory ovlivňující volbu SK	
manipulační poplatek na vstupu 0 %	109
milá, rychlá, příjemná obsluha (i hezká)	50
je to blízko z domu, z práce	38
je zde občerstvení, možnost posezení	22
je zde klid na sázení	12
příjemné prostředí pobočky	10
dobrá otevírací doba	10
dobry věrnostní program	8
dobrá hladina kursů a široká nabídka	6
live výsledky na internetu, na teletextu	4
možnost sledovat přenosy na TV	3
možnost sestavit tiket na internetu	3
kolektiv přátel	3
přehlednost nabídky a tiketu	2

Tabulka č. 19: Dotazník: Co je třeba zlepšit u vaší SK? (vlastní zpracování)

Prostor pro zlepšení na pobočkách Victoria-Tip	
chybí časopis	28
není karta, konto	7
časté výpadky systému	6
celkově malá nabídka	5
5AKO hodnoceno jako přehnané	5
špatná otevírací doba	5
výplata výhry až 2. den	5
nelze zvýhodnění kursu i u kombi	2
nejsou předtištěny lístky	2
špatné, pomalé vyplácení výher	2
výhrada, že se jedná o malý Tipsport	2
nelze sestavení tiketu na internetu	2
při kontrole na internetu se nezobrazují i výsledky	1
nejsou elektronické tabule	1
nejsou uváděny i přesné časy zápasů	1
bezhotovostní sázení	1

Následující tabulka představuje pro Victoria-Tip zdroj informací o přáních zákazníků, často motivovaných nabídkou na internetu nebo u konkurenčních kanceláří. Je základním materiálem pro druhou část projektu.

Tabulka č. 20: Dotazník: Co chybí v nabídce SK? (vlastní zpracování)

Požadavky a přání u kursové nabídky	
snížit limit u maxikombi na 1 Kč	32
2. poločasy a 2. a 3. třetiny	19
nižší soutěže (včetně 1. české hokejové)	18
rozpis (jako u Tipsportu)	10
zařadit více střelců: fotbal, NBA, např. dá víc než 20 bodů	10
live sázky	9
počet bodů NBA v zápase celkově	9
handicapy u více lig	7
zavedení karty s účtem (jako Tipkarta)	6
zavedení karty, která je zároveň platební	5
asijské handicap	4
číselné sázky	4
dvojitipy 12	3
zavést Šift (jako u Tipsportu)	3
Gradace (jakou Tipsportu)	3
soutěž jako je sazka	2
sestavení tiketu na internetu	2
výsledek poločas / zápas u více zápasů	2
duely (i v hokeji, basketu apod.)	2
Desítka (jako u Chance - 10 zápasů jedné ligy s bonusem)	2
možnost volby vlastních handicapů (o 2,3,4...)	2
sázky na koně	2
juniorské soutěže	2
handicapy na tenis	1
dlouhodobé sázky (např. co se stane za 10 let)	1
bojové sporty	1
stolní tenis	1
Motosporty	1
individuální sázky	1
více zápasů, víc skupin	1
vklady pro každou skupinu zvlášť	1

Respondenti nejčastěji uváděli u preferovaných akcí již existující a používané metody, tedy kursově zvýhodnění, tikety zdarma, dárky, ale jako nejméně frekventované se ukázaly být nejrůznější soutěže o ceny a absence firemního časopisu.

Tabulka č. 21: Dotazník: Jaké promo akce byste uvítali? (vlastní zpracování)

Návrhy promo akcí	
soutěže o ceny (např. Smolař)	14
Časopis	13
Dárky	11
tiket zdarma	7
lepší využití bodů	7
věrnostní zvýhodnění např. po 10-ti tiketech za sebou	5
navýšení kursů	4
vstupenky na akce (za body, soutěže), např. LM	4
kombi se zvýhodněním	3
dárky za prohrané tikety	3
zvýhodnění kursu u AKO10	3
vstupní bonusy (jako na internetu)	3
za body i nakupovat (např. občerstvení na pobočce)	3
vracení vkladu (při splnění určitých podmínek)	2
více výhod pro kmenové zákazníky pobočky	2
lepší dárky	2
finanční ceny	1
měsíční soutěž pobočky	1
rautíky (všeobecně nějaké setkání sázejících)	1

Vše výše uvedené tvoří vyjádření názorů a požadavků těch, pro které je produkt určen, a tedy jasně nastavené mantinely, kudy se ubírat, kam směřovat, a co je zdrojem inspirací pro projektovou část.

3 PROJEKT ZVÝŠENÍ TRŽNÍHO PODÍLU VICTORIA-TIP A.S.

Dříve než přistoupím k samotnému projektu, je potřeba si ujasnit, co je jeho cílem a jak se k cíli dobrat. Jak je v názvu práce obsaženo, chci pomoci zvýšit tržní podíl společnosti Victoria-Tip a.s. na trhu kursového sázení v České republice. Toho lze dosáhnout několika způsoby: přitáhnout nové zákazníky ke kursovému sázení, přetáhnout již sázející od konkurence k Victoria-Tip a konečně získat více sázek od stávajících klientů Victoria-Tip.

Aby byl celý projekt efektivní, je třeba k němu přistupovat jako k celku. Jakkoli některá jeho část může být silněji a rychleji působící než ostatní, pro úspěch je třeba rozvíjet všechny oblasti, využít efektů synergie. Jako výsledek pak musí být nahlížení zákazníků – sázejících na společnost Victoria-Tip jako na mladou, dynamicky rostoucí sázkovou kancelář schopnou pružně reagovat na jejich potřeby a požadavky, a uspokojovat právě tyto. Je nutno jasně vymežit obraz společnosti, odlišit ji od konkurence, spojit jméno Victoria-Tip s atributy kladně vnímanými sázejícími.

Základní poznatek plynoucí z výzkumů říká, že současní sázející oceňují Victoria-Tip jako jedinou společnost nevybírající na trhu manipulační poplatek. Ale mezi sázejícími obecně toto povědomí není nikterak zakořeněno: většinově vyjadřují nespokojenost s manipulačním poplatkem, ale pouze část si vzpomene, že na trhu působí společnost poplatek nevybírající a jen někteří jsou schopni uvést její jméno a podmínky, za jakých se tak děje. Přitom se jedná o konkurenčně nesmírně účinný prostředek. Stejně jako Fortuna pevně spojuje své jméno se sloganem „Vsaďte se!“ a vazbou na zábavu, musí Victoria-Tip propojit jméno své se sloganem typu „Zde neplatíte manipulační poplatky“ a tento dostat ve známost. Společně s uvedením této skutečnosti do povědomí pak musí zavést dnes na trhu standardní služby zákazníkům jako je možnost bezhotovostního sázení pomocí konta, sázkařský časopis či kanál k uzavření sázky bez přítomnosti na pobočce (telefon, internet). Cílem je, aby sázející, který dnes říká, že Victoria-Tip nabízí to samé, co ostatní, začal říkat, že nabízí to samé, co ostatní, ale lépe a ještě něco navíc.

Druhou zásadní skutečností, na kterou se chci zaměřit, je vyvedení Victoria-Tip ze stínu velkých společností, zejména společnosti Tipsport, co se samotného produktu týká. Kursová nabídka se jednoznačně zlepšuje a rozrůstá, respondenti ji nicméně shledávají úzkou oproti společností Tipsport a Fortuna (několikrát jmenovitě chválena v souvislosti

s nabídkou), jako noční můra každého marketéra pak působí označení společnost Victoria-Tip respondenty jako „malý Tipsport“.

Pokud společnosti Sazka a Maxi-Tip v podstatě nehrají vážnější roli na tomto trhu, pak zbylé společnosti jsou každá vymezena něčím specifickým. Tipsport, Fortuna a Chance mají každá své vlastní, částečně odlišné sázkové hry a věrnostní programy, společnost Synot-Tip pak sází na zcela nový produkt, sázkové terminály, a neváhá jej podpořit i poměrně velkou televizní kampaní.

Stejně tak Victoria-Tip musí vymezit svůj produkt a nabídnout něco navíc, něco, co nenajdeme nikde jinde a spojíme to vždy s touto společností.

Oblast třetí: věrnostní program. Nesmírně lákavá a účinná zbraň, osobně bych název rozšířil raději na věrnostní a motivační program. Je u společnosti nově zaváděn od poloviny loňského roku, v podstatě stále zkoušen, a opět značně kopírující program společnosti Tipsport. Bude-li zákazník volit svou sázkovou kancelář právě podle tohoto programu, rozhodne se patrně pro rozvinutější a propracovanější originál. Je třeba nabídnout proto program specifický, odlišený od konkurence, symbolizující mladou, dynamickou společnost a představující svěží vítr „ve věrnostních programech“.

Tyto tři oblasti tvoří základní pilíře mého projektu. Mým cílem je:

- 1) spojit pevně jméno Victoria-Tip s nulovým manipulačním poplatkem při současném poskytování všech na trhu běžných služeb**
- 2) vytvořit jasně definovaný produkt (nabídku sázkových příležitostí) vymezující se od konkurence**
- 3) sestavit motivačně-věrnostní program vedoucí stávající zákazníky k loajalitě a vyšší aktivitě a získávající nové.**

3.1 Tvář sázkové kanceláře

Tato část projektu si klade za cíl navrhnout řešení, která pomohou sázkové kanceláři Victoria-Tip odstranit nedostatky, které má oproti konkurenci nebo které jsou jí připisovány částí sázejících, a uvést postupy, jak by bylo možno s nimi seznámit sázkařskou veřejnost.

3.1.1 Zde neplatíte manipulační poplatek

Nebojím se prohlásit, že žádná jiná společnost působící na trhu nemá tak silnou konkurenční zbraň jako Victoria-Tip ve svém 0 % manipulačním poplatku při náběru. Bohužel není plně využita a toto je třeba napravit.

Informace o 0 % MP se musí stát synonymem názvu společnosti, musí být uváděna při každé příležitosti, u každé reklamy, akce, v každém letáku, dopise, emailu, na dárkových předmětech, dokonce i na tiketech (společně s adresou internetových stránek společnosti). Při inzerci v tisku musí zaujímat čelné místo hned vedle názvu společnosti. Neomezil bych se přitom pouze na deník Sport (udávaný náklad 72 000 výtisků), popř. Blesk, ale v rámci menších kampaní inzeroval v dalších celostátních denících (standardní čtenář nemění svůj oblíbený deník, a tak zatímco čtenáři Blesku shlédnou inzerci Victoria-Tip opakovaně, čtenářům MF Dnes a Práva zůstává utajena).

Výzvou zůstává **reklama televizní**. Náklady na ní jsou neoddiskutovatelně vysoké, ale jednorázová investice do kampaně v průběhu významnější soutěže by zasáhla záraz celý segment sázejících (procento sázkařů, kteří si nechají ujít kvalifikační zápas české fotbalové reprezentace, odhaduji v řádu jednotek). Efekt takovéto akce by pak byl dlouhodobý a výrazně by pomohl cíli: obeznámení sázkařské veřejnosti s faktem, že na našem trhu existuje společnost, která nevybírá manipulační poplatek, jejíž jméno zní Victoria-Tip a nabídku a seznam poboček naleznou na adrese www.victoria-tip.cz

Reklama není jedinou možností, jak uvést absenci poplatku ve známost. **Distribuce tiketů zdarma**, např. v hodnotě 20 Kč, může splnit dva úkoly zároveň: „objevit“ pobočky Victoria-Tip pro nové klienty a umožnit jim v praxi si vyzkoušet, že MP opravdu není vybírán. Nabízí se zde spolupráce s partnery (vydavatelé, pivovary, tabákové firmy atd.),

která by snížila náklady na akci a zvýšila účinnost. Takovéto akce je také možno využít pro adresnou evidenci klientů.

Značná část sázejících uvádí, že i navzdory marketingovým snahám všech společností je pro ně rozhodující blízkost pobočky SK jejich bydlišti, pracovišti, popř. škole. Proto je třeba pokračovat v trendu **zvyšování počtu poboček**, ale je zároveň třeba dbát na kvalitu, na jejich vybavení, prostředí, atmosféru. Doporučuji přijetí **souboru pokynů** právě ohledně vzhledu poboček Victoria-Tip, aby hned při vstupu byla zřejmá příslušnost pobočky k celé síti – světelné reklamy do interiéru (dnes zcela chybí), zvýrazněné tabule, obrazy, cedule, loga, plakáty, vše v barvách Victoria-Tip, u přepážkových poboček včetně malby stěn místnosti, u barů pak interiér doladit pomocí ubrusů, prostírání na stoly apod. Musí být vytvořeno typické a příjemné prostředí, ve kterém sázející naleznou klid pro vytvoření a podání svých tiketů. S potřebou částečného sjednocení vzhledu co se společně příslušnosti k síti poboček Victoria-Tip týká souvisí absence **kvalitních tištěných propagačních materiálů**. Není možné na akce kanceláře upozorňovat černobíle vytištěným letákem formátu A5, které jsou v současné době rozesílány z centrály VT prostřednictvím emailu a které vzhledem k programovému vybavení počítačů na pobočkách nelze řádně vytisknout. Úspěch každé akce se několikanásobně zvýší, budou-li k dispozici kvalitní barevné materiály, distribuované na pobočky obchodními zástupci. Na všech pak musí být sada shodných identifikačních prvků – název společnosti, logo, slogan, informace o 0 % MP atd. Úspěšnou se ukázala sázka na klasiku – dvojice dívek s těly pomalovanými v barvách dresů – která vzhledem k typickému představiteli klienta SK (mladý muž, sportovec) je pochopitelná a účinná.

Z dotazníků také vyplývá poměrně jednoznačná preference **spojení SK s barem** či možností jiného občerstvení. Toto je již sice zcela v kompetenci jednotlivých provozovatelů, ale nabízí to další zajímavé možnosti – sledování sportovních televizních přenosů, setkávání sázejících, spojení akcí na podporu prodeje s dalšími partnery apod.

Psát o přínosu **milé, příjemné a rychlé obsluhy** je nošením dříví do lesa, motivace v této oblasti je navíc opět záležitostí provozovatelů, ale z dotazníků vyplývá často až kamarádský vztah sázejících (není divu, někteří z nich dochází na pobočku každý den) s obsluhou a v dotaznicích tak byla častou odpovědí na dotaz ohledně preference SK formulace typu: protože tam dělá Maruška, Klárka apod.

Prostředí každého regionu, města je specifické, a je proto nezbytná obousměrná komunikace s klienty – a zde nevidím jednodušší řešení než **instalaci boxů pro podněty** sázejících na každé pobočce (zapečetěných, vybíraných obchodním zástupcem). Touto cestou lze získat zpětnou vazbu takřka bez nákladů.

Stejně levným řešením je reklama formou **osobních doporučení na sázkařských serverech**. Předpokládám, že alespoň ty hlavní jsou sledovány bookmakery společnosti a po registraci (pod zvolenou přezdívku) je možno vhodnou formou (např. vsadil jsem si u Victoriky za tři tisíce, tak jsem ušetřil tři stovky) docílit jistého efektu – pouze pozor, administrátor je schopen vysledovat příslušnost počítačů ke stejné síti.

V souvislosti s internetem bych rád upozornil ještě na jednu skutečnost: zadáme-li do vyhledávání např. na serveru Seznam.cz jako klíčová slova kursová sázka, sázení, sázková kancelář, na rozdíl od konkurence se nám Victoria-Tip ani jednou nezobrazí mezi prvními deseti odkazy, což pro administrátora společnosti jistě není problém napravit.

3.1.2 K úspěchu neustálým zlepšováním

Nenákladná, mnou oblíbená metoda, která malými kroky dosáhnout velkých pokroků, umožní Victoria-Tip smazat náskok konkurence a dosáhnout řady zlepšení.

Půjdu-li směrem od celku k detailům, pak na prvním místě navrhuji **rozšíření otvírací doby** (oblíbené zámořské soutěže mají začátky zápasů právě po půlnoci). Je škoda nevyužít toho, že otvírací doba mnoha barů přesahuje oficiální otvírací dobu Victoria-Tip, tedy od pondělí do soboty 22. hodinu a v neděli 18. hodinu. Konkurence již k tomuto kroku přistoupila, nově pak možnost podání sázky v pozdních hodinách nabízejí terminály společnosti Synot-Tip. Nabídnout tuto možnost sázejícím by jistě bylo přínosem, i když by se tak stalo pouze v omezené míře (např. s maximální částkou vkladu či výhry kvůli kontrole tiketů bookmakery).

Personál poboček často slyší kritiku stran čekání zapříčiněného schvalováním tiketů bookmakery společnosti. Nezpochybňuji nutnost tak činit u větších sázek a výher, ale děje se tak často i u těch malých a zde by **korekce filtru** toto třídícího byla ku prospěchu věci.

Kde se neshodnu s respondenty, jsou stížnosti na **výpadky systému**. Dnes již k nim prakticky nedochází a vysloveně pochvalu si zaslouží servis společnosti, který byl schopen nahradit vadný počítač v neděli odpoledne za tři hodiny.

Citelnou nevýhodou je **absence firemního časopisu**. Apeluji na jeho rychlé zavedení na všechny pobočky. Nejenom proto, že tuto skutečnost klienti Victoria-Tip nejčastěji zmiňují jako nedostatek, ale zejména proto, že jsou nuceni ke koupi časopisů konkurenčních a týden co týden tak má konkurence možnost působit na klienty Victoria-Tip, představovat jim svoji nabídku, pobočky, akce.

Před provedením průzkumu jsem shledával jako podstatnou **výplatu tiketu hned** po odehrání zápasu – ale respondenti jsou jiného názoru. Současné uspořádání s výplatou druhý den tedy navrhuji zachovat.

Nabídka sázkových příležitostí je vlastně ceníkem SK. Kromě možnosti jejího sestavení dle parametrů požadovaných klientem (dle sportů, časů zápasů, kursů atd.) navrhuji nově zavést **jednostránkovou denní nabídku hlavních příležitostí**, kterou by bylo možno vytisknout pouhým jedním kliknutím a klientům by byla k dispozici zdarma.

Navrhovaná zlepšení se týkají i internetových stránek společnosti, sázející žádají při kontrole tiketu na internetu uvádět i výsledky zápasů. Osobně pak navrhuji zavedení možnosti **sestavení tiketu na internetu** – sázející si vytvoří např. Kombinátor přesně dle svých představ a ušetří se tak čas na vlastních pobočkách při jeho zadávání (tuto službu lze nabídnout i přímo na pobočce na k tomu účelu vyhrazeném počítači).

Rychlejšímu vyřízení složitějších sázek pomohou **předtištěné lístky** pro jejich sestavení – lze zde nabídnout i složitější kombinace, navíc každý lístek bude označen logem, sloganem o 0 % MP a adresou internetových stránek Victoria-Tip. Prostor lze nabídnout i partnerům společnosti pro jejich reklamu. Výměnou tak pobočky mohou získat např. předplatné deníku Sport za zvýhodněnou cenu apod. (i pro vydavatele, společnost Ringier a.s., bude jistě přínosem, když jejich produkt bude denně na očích sázejícím – sportovním fanouškům a potenciálním odběratelům).

Závěrem dva podněty **k samotnému tiketu**: na každém musí být uvedena adresa internetových stránek jako základní komunikační kanál, dále pak navrhuji zavést možnost vytvoření kopie (na kterou ale nelze uplatňovat výhru) pro účastníky kolektivního sázení.

3.1.3 Nové služby

Častým argumentem ve prospěch internetových SK bylo, že se tam „nemusí chodit“, sázku lze uzavřít odkudkoli. Sázkám uskutečněným prostřednictvím internetu u kamenných poboček jsem se již věnoval, současná legislativa toto neumožňuje, a proto se společnosti Fortuna a Tipsport snaží založit společnosti pro tento obor v zahraničí (Malta, resp. Slovensko). Druhou kapitolou je **náběr sázek prostřednictvím telefonu**. Varianta to jistě je, sázející se pro tuto možnost vyjádřili, ale společnost Victoria-Tip po zkušenostech konkurence neuvažuje v současnosti o jejím zavedení a nebudu se jí tedy dále věnovat.

Co by ale jistě přínosem bylo, je **bezhotovostní sázení**, a na jeho zavedení rozhodně naléhám. Konkurence jej nabízí a představuje pro společnost celou řadu výhod: přesná evidence náběrů a výplat u jednotlivých sázejících, menší množství prostředků vázaných v pokladnách poboček, bezúročně „zapůjčený“ kapitál společnosti sázejícími formou vkladů na karty, možnost využít kartu a prostředky k dalším účelům atd. Sázející jako očekávaný trend uvádějí spojení karty používané pro účely sázek s **kartou platební**, resp. kreditní, a musím jim dát za pravdu, že zde se otevírá obrovský využitelný prostor a Victoria-Tip by se touto alternativou měla zajímat – nelze to však pojednat v rámci rozsahu této práce.

3.2 Nabídka sázkových příležitostí

Nabídka sázkových příležitostí je základ. Bude-li vše ostatní v naprostém pořádku, ale nabídka bude pro sázející neatraktivní a nerespektující jejich potřeby, nemůže společnost pomýšlet na růst tržního podílu. Tato část projektu upozorňuje na mezery v nabídce – jichž si pochopitelně všimli i zákazníci – a navíc navrhuje příležitosti nové, na trhu kamenných kanceláří ojedinělé nebo chybějící, které jsou schopny poskytnout konkurenční výhodu.

3.2.1 V čem Victoria-Tip zaostává

Většina sázkových příležitostí, které respondenti uvedli jako chybějící v nabídce Victoria-Tip, je k nalezení v nabídkách tří největších sázkových kanceláří. Vypracoval jsem proto srovnání týdenních nabídek v týdnu od 23. do 29. dubna, které můžeme porovnat v následující tabulce.

Tabulka č. 22: Srovnání nabídek SK (vlastní zpracování)

Příležitost	TipSport	Fortuna	Chance	Victoria-Tip
Omezení formou AKO	3 - fotb. Slov. 3 - tenis nižší	nezjištěno	3 - fotb. Slov. 3- tenis Češi	5 - fotb. Slov. 3 - fotb. Češi 3 - tenis Češi
Asijský handicap	fotbal 0:1 hokej 0:1,2,3	fotbal 0:1	fotbal 0:1	x
½ as. hand.	x	x	x	x
2. poločas	x	jen LM	x	x
Poločas I zápas	u všech soutěží	LM	LM, UEFA	LM a vybrané ligové zápasy
Duely	vše - i fotbal, NBA...	x	Golf	x
Střelci fotb.	U LM všichni	Jen 2x ve spec.	x	x
Počty bodů	0, 0-2, 1-2, 3+			
Fotbal	3-4, 5-6, 7+...	pod a nad 2,5	0-1, 2, 3 a víc	0-1, 2, 3 a víc
Hokej	0-5, 6 a víc	pod a nad 5,5	0-5, 6, 7 a víc	0-5, 6, 7 a víc
NBA	pod, nad a =	pod, nad a =	pod, nad a =	x
Tenis	x	x	x	x
Nesportovní	Fran. prezident	x	x	x

Z výše uvedené tabulky nám vyplývá několik skutečností, a i s ohledem na ně doporučuji následující změny a doplnění nabídky kursových příležitostí. Přikláním se přitom pro rozšíření nabídky zejména u čtveřice sázejícími nejvíce preferovaných sportů, tj. fotbal, hokej, tenis a basketbal, kde sázející jsou již obeznámeni s danými soutěžemi a lze předpokládat ochotu zapojit se do dalších sázek.

5AKO – nikterak nepochybně potřebu sázkové kanceláře chránit se proti sázkám na zmanipulované zápasy, které se zejména ve východních ligách nepochybně vyskytují, ale podmínka 5AKO se vyskytuje pouze u Victoria-Tip a troufám si říci, že takto zařazený zápas v podstatě diskvalifikuje. Navrhuji používat 3AKO a rizikové zápasy do nabídky raději nezařazovat vůbec, popř. je v případě více vyšších sázek stáhnout.

Minimální sázka u Kombinátoru a Maxikombinátoru – nejčastější stížnost respondentů, konkurence nabízí minimální sázku již od 1 Kč. Mnoho sázejících opravdu odradí celková výše vkladu, mají-li např. 70 skupin vsadit po 5 Kč. Navrhuji proto snížit minimální vklad na skupinu na 2 Kč, ovšem s podmínkou, že minimální celková částka bude činit alespoň 20 Kč – toto je nutné kvůli provozovatelům. Sázející rovněž uváděli požadavek rozšíření počtu skupin a zápasů, zde ale situaci považuji za zcela dostačující.

Sázka na 2. poločasy a 2. a 3. třetiny – uvědomuji si, že správné nastavení kursů je zde komplikovanější, a z našich sázkových kanceláří toto nabízí pouze Fortuna u LM, nicméně sázejícími je tato sázka vyžadována a na internetu běžně nabízena. Navrhuji její zařazení alespoň u vybraných zápasů s tím, že čas ukončení náběru těchto sázek bude shodný se začátkem zápasu a nebude tak nutné aktuálně reagovat na výsledek střetnutí.

Nížší soutěže – choulostivé sázky, neboť nebezpečí zmanipulování zápasu a ztráty SK je zde velmi vysoké. Souhlasím se současným trendem a krajské soutěže nezařazovat (zajímala by mě zkušenost společnosti Synot-Tipu).

Handicapy – zde vidím možnost k velkému zatraktivnění nabídky. Jedná se o sázky u internetových SK velmi oblíbené a kamennými prozatím poměrně opomíjené, snad s výjimkou Tipsportu. Rozhodně doporučuji rozšíření handicapů u fotbalu, hokeje, basketbalu, ale i házené a zejména tenisu. Toto nenajdeme v nabídce žádné kanceláře,

inspirovat se lze u internetových SK, a společnosti Victoria-Tip to poskytuje prostor k získání konkurenční výhody – sázející tyto sázky stále více žádají.

Zejména se to pak týká u kamenných SK zcela opomíjeného **asijského půlkového handicapu**. Zde se např. ve fotbale outsiderovi přičítá 0,5 branky, ve výsledku při remíze tedy vyhrává outsider, při výhře ale už favorit – odpadá tak zde možnost remízy, což se pochopitelně podepisuje na výši kursů, při stejných šancích zde nacházíme nastavení 1,8:1,8, ale tyto sázky jsou právě pro již zmíněnou absenci remízy velmi oblíbeny.

Sázka na počet bodů, speciálně basketbal – a zejména samozřejmě u NBA, která je nabízena všemi velkými SK. Považuji za nutnost zde nabídku doplnit na úroveň konkurence. Současně bych se přimlouval za změnu intervalů u sázek na počet gólů u fotbalu a hokeje, kde Tipsport i Fortuna ve shodě s internetovými SK nabízejí pouze dva intervaly. Střední přesný počet gólů (fotbal 2, hokej 6) jistě přispívá k vyšší úspěšnosti i zisku SK, nicméně vzhledem k nabídce konkurence se pro tyto sázky stává do značné míry znevýhodňující.

Duely – jsou společností Victoria-Tip nabízeny, nicméně pouze pro individuální sporty (lyžování, motorismus...). Mám na mysli duely v podobě, jakou na trhu již nabízí společnost Tipsport – tedy ve fotbale, hokeji, basketbale apod. Jedná se o sázky u základních soutěží, představující pro sázející atraktivní, odlišnou příležitost. Zavedení alespoň v omezené míře rozhodně doporučuji.

Číselné sázky – požadavek na jejich zavedení se v dotaznících vyskytl, nicméně osobně bych se k nim nepřikláněl. Nepodařilo se mi sice zjistit objemy náběrů na tyto sázky u konkurence, ale osobně je považuji za produkt odlišný a ke kursovému sázení nepřislušející.

Speciální sázky konkurence – respondenti v dotaznících často uváděli jako chybějící sázky vypisované konkurenčními SK. Prostudoval jsem herní plány těchto společností a zaujaly mě sázky Rozpis společnosti Tipsport (také nejčastěji zmiňovaná) a Desítka u Chance. Sázkám dvojitip 12 (tj. utkání neskončí remízou), Šift a Gradace nepřisuzuji vyšší tržní potenciál.

Sázka Desítka spočívá ve správném určení výsledků deseti zápasů jedné ligy – úspěšný sázející je pak odměněn bonusem. Vzhledem k tomu, že pro Victoria-Tip navrhuji podobnou sázku na základě klasické, tradiční Sázky, budu se jí věnovat později.

Rozpis je oblíbená hra spočívající z kombinace několika „tutovek“ (zápasů s jedním tipem) a zápasů s tipy na dvě možnosti, např. výhra domácích nebo remíza. Samotná sázka je pak kombinací všech těchto tipů. Podmínkou je předtištěný sázkový kupón umožňující sázejícímu jednotlivé zápasy správně zapsat a obsluze pobočky poté správně zadat. Výhoda pro SK zde spočívá ve vzájemné vylučitelnosti možných výsledků a doporučuji podobnou sázku v nabídce Victoria-Tip představit.

3.2.2 V čem Victoria-Tip může předběhnout

Kromě již zmíněných asijských půlkových handicapů vidím příležitost – dle hesla dohnat a předejít – v respondenty často zmiňovaných sázkách na střelce. Victoria-Tip nabízí, ve shodě s ostatními SK, sázky na střelce hokejových soutěží, a navrhuji dále dohnat např. Tipsport vypisováním sázek na střelce i u atraktivních fotbalových utkání (LM, UEFA, největší evropské ligy), a předejít všechny SK prostřednictvím nabídky na internetu rozšířené, kterou jsou **sázky na střelce košů v NBA**. Sázka oblíbená u internetových SK může představovat chybějící alternativu v nabídce. Sázka zde zní na dosažení jistého počtu bodů, např. dá hráč XY více než 20 bodů?

Jackpot sázka – je inspirována tradiční Sazkou a představuje alternativu hře Desítka společnosti Chance. Navrhuji vždy v pondělí vypsát skupinu např. 9 vyrovnaných zápasů, jejichž výsledky budou sázející tipovat ve speciální hře. Za uhodnutí všech 9 bude mezi výherce rozdělen jackpot, sázejím s jednou chybou může být poskytnuta možnost znovu vsadit zdarma. Celková pravděpodobnost výhry při 9 zápasech činí cca 1 : 2000 a Victoria-Tip tak může na výhry vyplatit podstatně nižší procento z celkových náběrů než u klasických kursových sázek.

Sázky na okrajové sporty – představují možnost rozšíření nabídky sázkové kanceláře, internetovými SK využívanou (viz např. nabídka společnosti bwin), ale osobně jejich zařazení do nabídky Victoria-Tip nedoporučuji. Náklady na stanovení a vypsání kursů a zajištění sázek by patrně zisky z těchto sázek plynoucími nebyly pokryty. Proto jen pro informaci: respondenti uvedli, že by přivítali sázky na koně, chrtý, stolní tenis, více motosportů, bojové sporty.

Vklad pro každou skupinu zvlášť – jedná se o zajímavý nápad, kterým má jistě cenu se podrobněji zabývat. Podmínkou je výše navrhovaná možnost vlastního vytvoření tiketu na webových stránkách Victoria-Tip, popř. na doplňkovém počítači na pobočce, krajní variantou pak na předtištěném kupónu – zde by ovšem hrozilo časově náročné zadávání tiketů do systému a následné fronty na pobočce. Každopádně se jedná o vysoce individualizovanou sázku, která by patrně našla své příznivce a byla nositelem konkurenční výhody.

Live sázky – záměrně jsem si je ponechal na závěr, jsou internetovou specialitou, mimořádně ceněnou, a pro kamenné SK v současnosti záležitostí v podstatě nerealizovatelnou. Podmínkou je zde okamžitá aktualizace kursů v reakci na vývoj střetnutí a není možná žádná prodleva při náběru na kamenné pobočce zákonitě vznikající. Doporučuji toto téma nicméně k diskusi a zvážení možných alternativ live sázkám se blížícím.

3.3 Motivační programy včetně věrnostního

Jak již bylo uvedeno, v polovině loňského roku spustila Victoria-Tip vlastní věrnostní program, který lze stručně popsat takto: návštěvník pobočky se anonymně zaregistruje a obdrží kartu s číslem, pod kterým nadále sází. Za každou uzavřenou sázku jsou mu připisovány body – 1 bod za vsazených 10 Kč, které posléze může využít 2 způsoby: buď uzavřít sázku zdarma v hodnotě 50 Kč, nebo za 150, 300 a 500 bodů ke svému tiketu přidat kursově zvýhodnění 5, 10 či 15 %. Toto je model v rozšířené podobě nabízený i konkurencí a mým cílem je tedy navrhnout jeho zlepšení, učinit z něj program co možná maximálně motivující.

3.3.1 Zlepšení věrnostního programu

Kursově **zvýhodnění** za získané body je věc nepochybně dobrá a tvoří základ každého věrnostního programu. Pouze navrhuji začlenit do systému možnost použít jej i pro **kombinované sázky**, kterážto sázejícím chybí. Zde by šlo zvýhodnit buď jednu skupinu nebo vždy vsazenou kombinaci skupin, zvýhodnění všech skupin by vedlo k nadměrnému zvýhodnění (zvýhodnění by se vzájemně násobily).

Další možností využití na kartě nastřádaných bodů je **nákup občerstvení na pobočce**. Nejedná se o nákladné řešení, na kterém by se podíleli společně SK i provozovatelé a které by atraktivitu věrnostního programu jednoznačně zvýšilo.

Začátkem roku Victoria-Tip rozeslala na pobočky **dárky** pro své stále klienty, ale ze své zkušenosti musím říct, že o ně nebyl příliš zájem. Navrhuji volit cestu méně dárků, ale hodnotnějších, které nebudou rozdávány, ale jejich získání bude podmíněno např. uzavřením sázky s určitou výší vkladu či správným tipem na kurs určité výše, např. kdo „trefí“ AKO kurs 10 a výš, dostane reklamní tričko, za kurs 20 a výš tiket zdarma apod. O dárky musí sázející stát a celá akce se musí projevit v náběrech sázek.

3.3.2 Motivační program

Návrat klienta na pobočku a uzavření další sázky – to je cíl motivačního programu. Klasickým příkladem je ocenění uzavření **sázky přes kartu v deseti dnech v měsíci**,

obdobou může být např. tiket zdarma či kursově zvýhodnění za uzavření sázky v **deseti po sobě jdoucích dnech**, tedy systém, který přivede klienta druhý den zpět na pobočku.

Vycházejí ze zjištění obsažených v anketách, kromě zisku je nejsilnějším stimulem touha po zábavě, vzrušení, a toto musí kancelář svým sázejícím nabídnout. Značnou část sázejících tvoří sportovci, soutěživost je jim vlastní, a proto nepochybuji o **úspěchu soutěží** Sázkař týdne, měsíce, roku, Sázkař pobočky, Smolař měsíce, roku, tak, jak je již provozuje konkurence.

Vidina reálné hmotné ceny je silnější než neurčitá finanční výhra, proto navrhuji uspořádat soutěž např. za nejvyšší počet podaných tiketů, nejvyšší počet „chycených“ skupin na tiketu apod. o **ceny spojené se sportem**, jako je předplatné spolupracujícího deníku Sport, firemního časopisu, vstupenky na sportovní akce (MS v hokeji, LM atd.). Toto lze spojit s tradičním věrnostním programem, umožnit možnost čerpání výhod tohoto typu za nasbírané body a přímo tak motivovat sázející.

Další možností, v zahraničí využívanou, je **procentní zvýhodnění kursu** při dosažení určitého počtu zápasů v AKO sázce. Sázenky s deseti zápasy jsou pro kancelář zajímavé, pravděpodobnost výhry mizivá a prostor pro zvýhodnění zde existuje mimořádný (uzavřeme-li sázku s deseti zápasy s pravděpodobností úspěchu 50 % a kursy 1,9, celkový kurs činí $1,9^{10} = 613$, zatímco pravděpodobnost je $2^{-10} = 1024$). Zde bych doporučil i vysoce atraktivní nabídku vrácení vkladu v případě, že např. na sázence s 12 zápasy bude jedna chyba. Náklady budou mizivé, prostor mezi pravděpodobností a celkovým kursem je dostatečný a efekt předpokládám výrazný. Všeobecně pojem „**tiketu s jednou chybou**“ je mezi sázejícími zaklínadlem a mohl by se stát základem úspěšných marketingových akcí, např. typu: za příplatek 20 % k vsazené částce vám při jedné chybě na tiketu vrátíme vklad (při min. 5-ti vsazených zápasech).

V souvislosti s adresnou evidencí klientů je záhodno vytvořit **klub těchto „kmenových“ klientů**, kde bude možno aplikovat direct marketing, poskytovat individuální pobídky a akce a výsledkem čehož bude obousměrná komunikace mezi kanceláří a klienty.

Na závěr bych zmínil na internetu tak oblíbené **vstupní bonusy**, kterých se respondenti dožadují i u kamenných SK. Myšlenka je to jistě zajímavá, ale pravděpodobnost zneužití je tak vysoká a dlouhodobý efekt minimálně sporný, a proto doporučuji touto cestou zatím nejít.

3.3.3 Speciální promo-aktivity

Sázení představuje zábavu a peníze, ale také vzrušení a adrenalin, naději na výhru. A toto vše je umocněno, čím vyšší částku lze získat. Respondenti pochopitelně žádají nejrůznější **jackpoty**, tyto ale musí být z něčeho kumulovány a jejich výše je tedy limitována množstvím získaných (vsazených) prostředků. Myšlenku bych nezavrhoval, ale doporučuji spíš cestu jackpotů pro jednotlivé pobočky, které mohou získat klienti s tikety v hodnotě min. 100 Kč podanými na dané pobočce v průběhu roku. Cenou pak může být např. sázenka v hodnotě 10 000 Kč (s podmínkou min. 5 zápasů atd.).

Jeden z respondentů uvedl jako jím preferovanou promo akci „rautíky“. Myšlenka na první pohled úsměvná (za vyšší sázku chlebiček), ale přivedla mě na nápad zrealizovat **setkání sázkařů**, např. u příležitosti nějaké sportovní akce, kde by mohla kancelář přímo diskutovat se sázejícími a utužit tak jejich loajalitu, a odtud už je pak pouze krůček k akci, která v České republice zatím nebyla a mohla by zásadní měrou zviditelnit společnost Victoria-Tip – uspořádat **Mistrovství republiky v kursovém sázení**. Toto je ale téma do diskuse, samo by vydalo na jednu diplomovou práci.

4 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza mnou navrhovaných opatření, změn a zlepšení je patrně nejsložitější a nejproblematictější částí mé práce. Je nesmírně komplikované odhadnout, potažmo vyčíslit jejich dopad a přijetí u sázkařské veřejnosti. Všeobecně lze říci, že veškerá opatření lze rozdělit do tří základních skupin:

- 1) postupná zlepšení, zcela v duchu neustálého zlepšování malými krůčky, která sebou nenesou žádné výraznější náklady a jejichž efekt se synergicky propojuje a projevuje v čase – sem patří většina mých návrhů
- 2) jednodušší akce, které lze poměrně snadno vyzkoušet s nízkými náklady na určitém vzorku poboček, resp. sázejících, a dle jejich přijetí a výsledků rozhodnout o aplikaci na celou síť poboček sázkové kanceláře
- 3) akce největší, nejzásadnější a v případě úspěchu nejziskovější, a zcela v souladu s magickým trojúhelníkem také nejrizikovější – zde je kalkulace nutná, jako nepřijatelnější se mi jeví stanovení bodu zvratu pro každou akci samostatně.

Jednotlivé skupiny detailněji rozeberu v následujících podkapitolách.

4.1 Návrhy bez výraznějších nákladů

Většinu mnou navrhovaných změn nebo zlepšení je možno uvést v praxi bez vyšších finančních nákladů. Návrhy většinou předpokládají běžné provozní náklady anebo pouze časově omezenou potřebu stávajících pracovníků při zavádění programu. V některých případech je vzniklý náklad hrazen vyšším náběrem sázek, ani zde se ovšem nejedná o vyšší položky. Vše je názorně znázorněno v následující tabulce:

Tabulka č. 23: Návrhy zlepšení a jejich náklady (vlastní zpracování)

Návrh zlepšení	Náklady a jejich financování
Instalace boxů	běžný provozní náklad
Doporučení na serverech	běžný provozní náklad
Rozšíření nabídky	z počátku vyšší mzdové náklady, později běžné provozní
Internetová adresa na tiketu	pouze změna nastavení tisku
Kopie tiketu nevýherní	zanedbatelné náklady provozovatele
Nabídka 1 strana zdarma	zanedbatelné náklady provozovatele
Sestavení tiketu na internetu	náklady na změnu programu při zavedení
Předtištěné lístky	náklady lze uhradit prostřednictvím inzerentů
Rozšíření otevírací doby	vyšší mzdové náklady, lze snížit omezením výše výher po 22.00 hodině, navíc kryto vyššími náběry
Propagace MP na materiálech	hradí stávající náklady na propagaci, zvýšení při otevření nových poboček v řádech tisíců / pobočku
Barevné tištěné materiály	při počtu poboček 300 v řádu desetitisíců / rok
Hodnotnější dárky	úspora za menší počet dárek a kompenzace náběry, které jsou podmínkou pro vydání dáreků
Zvýhodnění % při AKO 10	vyšší náběry a vyšší výtěžnost sázky kompenzují případné zvýšené výhry (viz tabulka č. 24)
Opětovné vsazení vkladu při jedné chybě na tiketu (AKO10)	vyšší náběry a vyšší výtěžnost sázky kompenzují případné zvýšené výhry (viz tabulka č. 24)
Občerstvení za získané body	vynaložené prostředky ušetřeny na výplatách za výhry na tiketech zdarma a tiketech s kursovým zvýhodněním

4.2 Návrhy vhodné pro postupné zavádění

Postupné zavádění je standardní metodou, jak omezit riziko u nového projektu. Společnost Victoria-Tip takto od ledna tohoto roku zavádí firemní časopis, který je prozatím zkušebně distribuován pouze na vybraných pobočkách.

Prvním projektem, kde navrhuji tento postup uplatnit, jsou tikety zdarma. Nejdříve lze akci provést na vybraných pobočkách, které si dokáží zajistit partnera akce (já jsem provedl tuto akci v lednu 2006, kdy jsem na utkání 2. hokejové ligy rozdál 300 tiketů zdarma v hodnotě 10 Kč a akci podpořil i pivovar Staropramen, který ke každému ticketu věnoval zdarma jedno pivo – úspěch byl zaručen). Tikety zdarma by tak byly distribuovány při příležitosti vybraných lokálních událostí. Na základě zkušeností by se připravila celorepubliková akce, kde by distribuci již mohli zajišťovat partneři (např. deník Sport).

Dříve než uvedu propočet nákladů zmíněné akce z mnou provozované pobočky, je třeba se podívat, co nám provede znásobení kursů v AKO sázce s podílem vyplacených výher na celkových náběrech (tikety v hodnotě 10 Kč jsou téměř všechny sázeny s více zápasy a vyšším kursem, jinak je výhra zanedbatelná). Vše je znázorněno v následující tabulce:

Tabulka č. 24: Poměry pravděpodobnosti a celkového kursu (vlastní zpracování)

Počet zápasů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Šance 1 : 2, 4, 8 ...	2	4	8	16	32	64	128	256	512	1024
Celkový kurs	1,9	3,6	6,9	13,0	24,8	47,0	89,4	169,8	322,7	613,1
Podíl na vyplacení	95%	90%	86%	81%	78%	73%	70%	66%	63%	60%
Výnos ze sázek	5%	10%	14%	19%	23%	27%	30%	34%	37%	40%

Vyšší výnos AKO sázek je zřejmý, zatímco při sázkách na jeden zápas výhry představují 95 % náběrů, u 10 zápasů je to již jen 60 % (v dlouhodobém srovnání).

Tabulka č. 25: Poměr hodnoty akce a vyplacených výher (vlastní zpracování)

Vsazeno průměrně 5 zápasů, celkový kurs 10, pravděpodobnost výhry 1 : 13					
Tiketů	Hodnota	Uplatněno	Výherních	Vyplaceno	Náklad
300	3000	200	15	15 x 100	1500

Z tabulky je patrné, že náklady na vyplacené výhry tvoří polovinu poskytnuté hodnoty. Ani toto však není konečné číslo: náklady sníží výnosy z vyšších náběrů sázek, a to hned dvěma způsoby:

- 1) sázející, kteří vsadí např. za 50 Kč, 10 Kč uhradí tiketem a zbytek hotově,
- 2) sázející, kteří při vybírání výhry opakovaně vsadí.

Jsem přesvědčen, že výnosy z náběrů těch sázejících, které akce na pobočku přivedla, zajistí vysokou a dlouhodobou návratnost investované částky.

Druhou akcí, kde navrhuji postupné zavádění, jsou soutěže: soutěž o Sázkáře týdne, měsíce a roku celé kanceláře, Sázkáře měsíce a roku jednotlivých poboček, Smolaře měsíce a roku. Zde je třeba vyzkoušet postupným zaváděním zájem sázejících o dané projekty a změřit výsledek projektu v podobě růstu výše náběrů. Opět bych volil zavedení akce na vybraných sběrnách s nejvyššími náběry a nejvyšším počtem vydaných karet. Protože se jedná o soutěže s cílem „trefit“ co nejvyšší kursy a získat co nejvyšší výhru, tak výnosy ze zvýšených náběrů budou tvořit několik desítek procent, ale patrně stejně půjde o ztrátovou akci s nutností dotace sázkovou kancelář. Tyto ale budou vyváženy zvýšenou atraktivností sázkové kanceláře. Zavedení akcí celorepublikových a stanovení výše výher pro ně pak bude vycházet z výsledků získaných z těchto regionálních projektů.

4.3 Předpoklady a návratnost nových akcí

U třech náročnějších akcí provedu propočty návratnosti, resp. potřebného počtu tiketů a výše náběrů k dosažení bodu zvratu, dosažení návratnosti vložených prostředků. Není kalkulován manipulační poplatek. Každý propočet se sestává ze čtyř kroků:

- 1) určení předpokládaných nebo navrhovaných nákladů na akci,
- 2) určení počtu zápasů u akce předpokládaných, jejich kursů, celkového kursu, pravděpodobností, že zápas skončí shodně s předpokladem sázejícího a celkovou pravděpodobnost pro úspěch tiketu (pravděpodobnost je počítána na základě kursu a faktu, že kurs je nastaven cca 10 % pod pravděpodobnost předpokládanou bookmakery, např. kurs 1,3 značí $1 : 1,4 = 0,714 =$ pravděpodobnost 71,4 %),
- 3) zjištění potřebné výše náběrů k uhrazení nákladů
- 4) určení počtu potřebných tiketů na pobočku a termín.

4.3.1 Jackpot sázka

Pro svůj propočet jsem stanovil Jackpot ve výši 100 000 Kč a cenu sázenky 50 Kč. V následující tabulce vidíme vždy kurs (na nejpravděpodobnější výsledek zápasu), pravděpodobnost správného tipu a kumulovanou pravděpodobnost.

Tabulka č. 26: Kursy a pravděpodobnosti pro hru Jackpot (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kurs	1,8	1,9	2	2	2	2,1	2,2	2,2	2,4
Pravd.	50%	48%	45%	45%	45%	42%	40%	40%	37%
Kumul.	50,00%	24,00%	10,80%	4,86%	2,19%	0,92%	0,37%	0,15%	0,05%

Je třeba, aby bylo podáno 2000 tiketů po 50 Kč, aby byla uhrazena výhra, což při 250 pobočkách předpokládá za týden průběrný náběr 8 tiketů na každé pobočce. Každý další tiket představuje výnos sázkové kanceláře. Za pozornost ještě stojí pravděpodobnost, že někdo správně určí všech 9 zápasů. Ta činí 0,05 %, tedy $1 : 2000$, což značí, že při počtu 2000 podaných tiketů bude dlouhodobě vždy právě jeden výherní. Pokud bude výherců

více, dělí se tito o částku, ale pokud se stane, že neuhodne nikdo, zůstává jackpot společnosti, popř. může být jeho část převedena do dalšího kola. Částka za tikety s jednou chybou je zanedbatelná, při 2000 tiketech to představuje dlouhodobě pouhých 9 tiketů, navíc tato není vyplacena, ale tikety jsou převedeny do dalšího týdne.

4.3.2 Vstupenky na akce - Liga mistrů

Navrhuji pro tři správné tikety s nejvyšším kursem a vkladem min. 20 Kč následující ceny:

- 1) vstupenky na LM včetně ubytování a dopravy za 15 000 Kč,
- 2) vstupenky na LM včetně ubytování za 10 000 Kč,
- 3) vstupenky na LM za 5 000 Kč.

Délka akce bude jeden měsíc a předpokládám výši kursů výherních tiketů cca 1 : 100.

Tabulka č. 27: Kursy a pravděpodobnosti pro hru o vstupenky na LM (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6
Kurs	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3
Celkový kurs	1,1	1,21	1,45	1,74	2,27	2,94
Pravděpodobnost	87%	87%	80%	80%	74%	74%
Kumulovaná pravd.	87,00%	75,69%	60,55%	48,44%	35,85%	26,53%

7	8	9	10	11	12	13	14
1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7	1,7
4,12	5,77	8,66	12,99	20,78	33,24	56,51	96,08
67%	67%	62%	62%	58%	58%	54%	54%
17,78%	11,91%	7,38%	4,58%	2,66%	1,54%	0,83%	0,45%

Dlouhodobě bude výherních 0,45 % tiketů, tj. každý 222. tiket, v mém případě s kursem 1 : 96. Pokud tedy bude vsazeno 222 tiketů po 100 Kč, náběr bude činit 22 200 Kč, výhra bude jedna ve výši 9 600 Kč (100 x 96), tj. na výhry připadne 43 % náběrů.

Z toho plyne, že potřebuji nabrat sázky v hodnotě 52 631 Kč, abych zaplatil náklady na akci, což představuje při průměrné sázce na tiket 30 Kč celkem 1754 tiketů.

Každá pobočka tedy za měsíc musí nabrat navíc 7 tiketů s vkladem 30 Kč, aby akce byla vyrovnaná, další náběry již tvoří zisk. Toto vidím jako vysoce reálné.

4.3.3 Propagace 0 % manipulačního poplatku prostřednictvím televizní reklamy

Náklady na jednorázovou televizní reklamu, např. 3x v průběhu fotbalového utkání, jsem včetně podílu fixních nákladů na výrobu reklamního spotu stanovil na 1 200 000 Kč.

Tabulka č. 28: Kursy a pravděpodobnosti tiketů nových klientů (vlastní zpracování)

	1	2	3
Kurs	1,3	1,5	1,8
Celkový kurs	1,3	1,95	3,51
Pravděpodobnosti	71%	62%	51%
Kumulované pravděpodobnosti	71,00%	44,02%	22,45%

Předpokládám-li takovéto složení tiketu s průměrným kursem 1 : 3,5, pak výherních bude 22,45 % tiketů. Při 100 tiketech po 100 Kč činí náběr 10 000 Kč, výhry činí 7 880 Kč (22,45 x 351), tj. 78,8 % náběrů. K pokrytí nákladů jedné akce je tedy zapotřebí celkem 5 660 377 Kč nových náběrů.

Předpokládají-li se celkové náběry sázek na tento rok kolem 1 miliardy Kč, pak stačí, aby televizní reklama přivedla nové sázející, kteří zvednou náběr sázek o 0,5 % a již dojde k pokrytí nákladů. Vyšší náběry v tomto roce i letech dalších (v případě, že sázející již zůstane u Victoria-Tip) pak tvoří výnosy této akce.

ZÁVĚR

Díky své diplomové práci jsem se hlouběji ponořil do oboru, ve kterém dva roky podnikám a který je svým způsobem fascinující, je světem sázek a vzrušení. Dal jsem si za cíl prozkoumat trh kursového sázení, zjistit, jak na něj nahlíží jeho přímí aktéři – sázející, jaké mají požadavky a potřeby. A na základě svých zjištění pak navrhnout projekt, systém opatření, který pomůže mé „mateřské“ společnosti zvýšit podíl na trhu, počty sázejících, výše náběrů sázek.

Stěžejní část mé práce se nacházela v provedení průzkumů mezi sázejícími. Sama společnost Victoria-Tip takovýto průzkum provedla pouze částečně v roce 2006 na svých pobočkách a průzkum provedený renomovanou agenturou se ukázal být příliš nákladný. Rozhodl jsem se proto získat kombinací pěti různých průzkumů co nejvíce materiálu, který by vytvořil základ pro projektovou část mé práce. Jakkoli se jednotlivé průzkumy často lišily od mých očekávání, podařilo se mi shromáždit téměř 300 dotazníků od jednotlivých respondentů a toto považuji rozhodně za úspěch. Veškerá získaná data jsem zpracoval do jednotlivých statistik, z nichž ty nejpodstatnější ve formě tabulek a grafů jsou prezentovány v praktické části této práce. Veškeré výsledky, statistiky, podklady, dotazníky v elektronické a písemné formě a konečně databázi cca 150 respondentů (kteří uvedli kontakty s ohledem na slosování o celoroční předplatné deníku Sport) jsem pak poskytl společnosti Victoria-Tip, kde se mohou stát zdrojem informací, nápadů a zlepšení. Vycházejí z myšlenky brainstormingu, podněty, které jsem já mohl pominout a odložit jako nepodstatné a neinspirující, mohou u jiných položit základy úspěšných projektů.

Na základě utříděných dat jsem navrhl projekt změn, zlepšení i nových akcí pro společnost Victoria-Tip a.s., který jí pomůže zvýšit její tržní podíl. Tento projekt se skládá ze tří částí, které ale přinesou efekt pouze v případě, že bude věnována pozornost všem třem. Pak se projeví efekt synergie a znásobí účinek jednotlivých návrhů.

První část se věnuje přímo sázkové kanceláři a jejím základním činnostem, zejména pak silné konkurenční výhodě společnosti, která spočívá v nulovém manipulačním poplatku při náběru sázek – ostatní společnosti si účtují 10 % ze vsazené částky. Navrhuji soubor opatření, jejichž cílem je spojit tuto skutečnost se jménem společnosti tak, aby každý sázející věděl, kde může tuto výhodu nalézt. Součástí tohoto oddílu je soubor doporučení ohledně otvírací doby, vybavení poboček, potřeb a požadavků sázejících, nedostatků

v srovnání s konkurencí apod., který má za cíl učinit ze společnosti Vicotria-Tip sázkovou kancelář co možná nejvíc se blížící představám sázejících.

Část druhá se zabývá produktem sázkové kanceláře, a tím je nabídka sázkových příležitostí. Cenu produktu – tou je u tohoto oboru podnikání právě kurs jednotlivých příležitostí – ponechávám stranou, protože i samotní sázející se shodují, že kursová hladina u všech společností je v podstatě vyrovnaná. Navrhuji proto soubor opatření a úprav právě nabídky sázkových příležitostí tak, aby společnost Victora-Tip odstranila nedostatky, které má oproti konkurenci na trhu, doplnila produkty u konkurence běžné a zákazníky využívané, a navíc nabídla sázejícím nové produkty, které ještě nejsou na trhu zavedeny a které sami sázející vyžadují, např. na základě nabídky internetových sázkových kanceláří. Právě ve spojení s odlišnými produkty může sázková kancelář získat rozhodující konkurenční výhodu.

Poslední, třetí část se věnuje motivačně – věrnostnímu programu společnosti, jehož cílem je přilákání nových a udržení stávajících klientů, resp. stimulace klientů k více sázkám. Zde vidím velký prostor pro zlepšení, věrnostní program se teprve rozjíždí a nabízí pouze několik málo možností. Celý program má význam pouze tehdy, motivuje-li sázející přijít znovu na pobočku sázkové kanceláře a uzavřít novou sázku, to je jeho základní účel a poslání. K jeho splnění jsem navrhl i několik nových her, které by znamenali obohacení nabídky sázkové kanceláře Victoria-Tip.

Dvě témata jsem v této práci zmínil pouze okrajově, ačkoli by si rozhodně zasloužila pozornost. Mám na mysli zavedení karet umožňujících bezhotovostní příjem a výplaty sázek, resp. propojení karet Victoria-Tip s kartami platebními některého z finančních ústavů, a uspořádání akce typu Mistrovství republiky v kursovém sázení, které by společnost představilo celé obci kursových sázkařů.

Závěrem bych chtěl říci, že jakkoli je prvotním posláním této práce být prací diplomovou, tak doufám, že shromážděné dotazníky, fakta z nich získaná, mnou navržená řešení, zlepšení a postupy přispějí k dalšímu rozvoji společnosti Victoria-Tip a.s. a jejímu pevnému zakořenění na trhu kursového sázení v České republice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/loterie_statistika_25988.html
- [2] *Herní plán*. Victoria-Tip a.s. 2003. Roudnice nad Labem
- [3] HORÁČEK, Michal. *Los a sázka*. 1. vyd. Praha : Fortuna a.s., 2000. 94 s.
ISBN 80-239-0179-6.
- [4] http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/podminky_povolovani_7324.html
- [5] http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/tiskove_zpravy_24453.html?year=2006
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-010-4.
- [7] DRUCKER, Peter F. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manager*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [9] ZYMAN, Sergio. *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-134-8.
- [10] BUREŠ, Ivan. *Ofenzivní marketing aneb Jak zaútočit na konkurenci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-060-0.
- [11] LEVINSON, Jay Conrad. *50 zlatých pravidel ofenzivního marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-96-9.
- [12] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-542-4.
- [13] SCHWARZ, Oldřich. *Efektivní marketing, taktika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-84-3
- [14] BRANNAN, Tom. *Jak se dělá účinná reklama*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-99-3.
- [15] HAUGE, Paul. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SK	Sázková kancelář.
VT	Victori-Tip
BM	Bookmaker.
MP	Manipulační poplatek.
AKO	Akumulovaná sázka.
LM	Liga mistrů – evropský pohár ve fotbale
UEFA	Evropský pohár ve fotbale
NBA	Americká basketbalová liga
NHL	Americká hokejová liga

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Četnost metod sběru dat při marketingovém průzkumu (v %)	30
Graf č. 2: Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil	38
Graf č. 3: Dotazník: Jste sportovec?	51
Graf č. 4: Dotazník: Kolik je vám let?	52
Graf č. 5: Dotazník: Jak často sážíte?	52
Graf č. 6: Dotazník: Jaká je vaše motivace pro sázení?	52
Graf č. 7: Dotazník: Preferujete šíři či hloubku nabídky?	53
Graf č. 8: Dotazník: Kde hledáte informace?	53
Graf č. 9: Dotazník: Preferujete výplatu výher hned po zápase?	53
Graf č. 10: Dotazník: Pojišťujete poslední zápas?	54
Graf č. 11: Dotazník: Jaký styl sázek preferujete?	54
Graf č. 12: Dotazník: Jaký sport nejraději sážíte?	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Objemy prostředků vydaných na loterie za rok 2005 (v mil. Kč).....	15
Tabulka č. 2: Vzorový případ „surebet“	17
Tabulka č. 3: Rozšířená Ansoffova matice.....	32
Tabulka č. 4: Marketingové cíle společnosti Victoria-Tip a.s na rok 2007.....	36
Tabulka č. 5: SWOT analýza společnosti Victoria-Tip a.s.....	37
Tabulka č. 6: Silné a slabé stránky společnosti Tipsport a.s.....	39
Tabulka č. 7: Silné a slabé stránky společnosti Fortuna a.s.....	40
Tabulka č. 8: Silné a slabé stránky společnosti Sazka a.s.....	40
Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky společnosti Synot-Tip a.s.....	41
Tabulka č. 10: Silné a slabé stránky společnosti Chance a.s.....	41
Tabulka č. 11: Silné a slabé stránky společnosti Maxi-Tip a.s.....	42
Tabulka č. 12: Silné a slabé stránky internetových sázkových kanceláří.....	43
Tabulka č. 13: Srovnání sázkových kanceláří dle jednotlivých ukazatelů.....	43
Tabulka č. 14: Hodnocení SK respondenty na pobočkách VT (body 1 – 5).....	55
Tabulka č. 15: Hodnocení SK respondenty na internetu (pořadí 1 – 3).....	55
Tabulka č. 16: Dotazník: Co vám vadí u kamenných SK?.....	56
Tabulka č. 17: Dotazník: Jaký očekáváte vývoj v oblasti kursového sázení?.....	56
Tabulka č. 18: Dotazník: V čem vám vyhovuje vaše SK?.....	57
Tabulka č. 19: Dotazník: Co je třeba zlepšit u vaší SK?.....	57
Tabulka č. 20: Dotazník: Co chybí v nabídce SK?.....	58
Tabulka č. 21: Dotazník: Jaké promo akce byste uvítali?.....	59
Tabulka č. 22: Srovnání nabídek SK.....	64
Tabulka č. 23: Návrhy zlepšení a jejich náklady.....	76
Tabulka č. 24: Poměry pravděpodobnosti a celkového kursu.....	77

Tabulka č. 26: Kursy a pravděpodobnosti pro hru Jackpot.....	79
Tabulka č. 27: Kursy a pravděpodobnosti pro hru o vstupenky na LM.....	80
Tabulka č. 28: Kursy a pravděpodobnosti tiketů nových klientů.....	81

SEZNAM PŘÍLOH

- 1) Titulní internetová stránka společnosti Victoria-Tip a.s.
- 2) Dotazníkový formulář
- 3) Seznam oslovených internetových sázkařských serverů
- 4) Seznam internetových adres vybraných sázkových společností působících v ČR
- 5) Vyplnění záznam z mystery shoppingu

PŘÍLOHA PI: TITULNÍ STRÁNKA WWW.VICTORIA-TIP.CZ



VictoriaTip
sázková kancelář

Generální partner Českého paralympijského týmu



Vsaďte si BEZ poplatku!
Sázková kancelář | O společnosti | Herní plán | Kontakty | Pobočky | Spolupráce
Věrnostní program | Registrace provozovatele

Dnešní nabídka
Kompletní nabídka



Zasilání informací

Váš e-mail:

Nabídky
 Výsledky

Odeslat

Včerejší výsledky

Výsledky podle data

Věrnostní program

Důležité rady a informace

Teletext NOVA
strana 730

Novinky z Victoria Tipu

Victoria-Tip provozuje již 350 poboček



V minulém roce jsme majitelům restaurací, barů a sportovních zařízení nabídli možnost spolupráce s naší společností v oblasti kurzového sázení.

Dnes, vzhledem k tomu, že provozujeme síť poboček naší sázkové kanceláře s více jak 200 obchodními partnery, můžeme vzájemnou spolupráci považovat za úspěšnou.

Nové pobočky

Praha 2
Jaromírova 21/456

Zlín
Tyršova 323

Ostrava - Hrabůvka
Mjr. Nováka 3/1310

Děčín IX.-Bynov
Na Pěšině 292

Chotěboř
Krále Jana 538

Ledeč nad Sázavou
Husovo nám. 54

Jeseník
Vaškova 1

Vyhráli jste ?

Číslo tiketu:



Otevřete si vlastní sázkovou kancelář
podíl na zisku 60%

Nejžádanější příležitosti

				
	1651	ESPANYOL - BREMEN P	1,10 4,95	03.05 20:45
	1652	OSASUNA - FC SEVILL P	1,91 1,70	03.05 20:45
	11	READING - NEWCASTLE	1,96 1,20 3,10 1,66 3,59	30.04 21:00
	981	CAEN - GUEUGNON	1,55 1,08 3,60 2,14 5,31	30.04 20:30
	1512	MANCH.UTD. - AC MILAN P	1,51 2,22	02.05 20:45
	124	OSTRAVA - SPARTA	3,32 1,60 3,10 1,23 2,05	30.04 17:15
	4105	MS/KANADA - NORSKO	1,06 1,01 11,00 5,96 13,01	30.04 18:15
	4106	MS/SVEDSKO - LOTYSSKO	1,16 1,03 7,50 4,01 8,64	30.04 18:15
	4108	MS/SVYCARSK-ITALIE	1,20 1,05 6,50 3,60 8,06	30.04 14:15

Poslední šance

				
	Tenis	5601	E/DJOKOVIC - ANDREEV	30.04 10:00
	Tenis	5602	E/G-LOPEZ - RUSSELL	30.04 10:00
	Tenis	5603	E/TURSunOV - SERRA	30.04 10:00
	Tenis	5604	E/MONACO - MONFILS	30.04 10:00
	Tenis	5605	E/GASQUET - MIRNYJ	30.04 10:00
	Tenis	5606	E/R.HIDALGO-GIL	30.04 10:00
	Tenis	5607	E/SPADEA - GABASHVILI	30.04 10:00
	Tenis	5608	E/CALLERI - UDOMCHOKO	30.04 10:00
	Hokej	4107	MS/SLOVENSK-NEMECKO	30.04 14:15
	Hokej	4108	MS/SVYCARSK-ITALIE	30.04 14:15

Nabídka spolupráce

Za velmi zajímavých podmínek Vám zprostředkujeme možnost podnikat v oblasti kurzového sázení

Nabízíme Vám:

- Lukrativní provizi ve výši 60% ze zisku Vaší provozovny sázkové kanceláře.
- Časové a prostorové nenáročný a jednoduchý provoz, který zvládnou po zaškolení Vaši stávající pracovníci i při plnění svých běžných pracovních úkonů.
- Potřebné technické, hardwarové, softwarové a servisní vybavení pro provozování On-line sázkové kanceláře.
- Zajištění veškerých formalit potřebných pro zahájení tohoto typu podnikání.
- Vybavení provozovny potřebnými materiály (reklamní označení, propagační, letáky, tiskopisy).
- Proškolení obsluhy sázkové kanceláře a stálou telefonickou podporu našeho Call Centra.

Pro více informací volejte
+420 412 879 011

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÝ FORMULÁŘ

Vážení sázející, cílem této ankety je vytvoření nových forem sázek dle vašich požadavků a námětů. Anketa je anonymní, nezabere vám více než 5 minut času a odpovědi na všechny otázky jsou dobrovolné. Děkujeme za vaši pomoc.

Deset vylosovaných účastníků ankety obdrží celoroční předplatné deníku Sport! (zde je ale nutno připojit jméno a tel. číslo, jinak nepovinné)

- | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------|----------------------|
| 1) Jaké jsou Vaše motivace k sázení? | Zisk
Přátelé | Zábava
Vzrušení | Styl života
..... |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------|----------------------|
- 2) Co vám nejvíce vadí při sázení u kamenných SK? a)
b)
c)
- 3) Jaké vidíte trendy, možnosti pro sázení v budoucnu? a)
b)
c)
- 4) Jaké jsou největší výhody, plusy Vaší SK?
- 5) Co z nabídky internetových SK postrádáte u kamenných?
- 6) Co se vám nejvíce líbí či nelíbí na dané SK (pokud neznáte, vynechte):
- | | |
|--------------|-------|
| Tipsport | |
| Fortuna | |
| Sazka | |
| Chance | |
| Synot-Tip | |
| Victoria-Tip | |
| Maxi-Tip | |
| Internetová | |
- 7) Jak často sážete:
- 8) Jaká promo, bonusové akce byste uvítali?
- 9) Důležitější pro vás je: a) šíře nabídky (co nejvíce sportů, akcí, i nižší soutěže...)
b) hloubka nabídky (co nejvíce sázek k jednomu zápasu)
- 10) Co Vám chybí v nabídce, kde je nabídka nedostatečná?
- 11) Kde hledáte informace pro sázení:
- 12) Je pro Vás podstatná výplata tiketů např. do 1 hod, po odehrání? ANO NE
- 13) Nejraději sážete: a) SÓLO b) AKO c) Kombi d) Maxik.
- 14) "Pojišťujete" poslední zápas na tiketu, když ostatní vychází? ANO NE
- 15) Používáte kombinace, rozpisy více tiketů? ANO NE
- Popiště je:
- 16) Máte návrh nových sázek, nových formátů pro sázení?
- 17) Máte návrhy nových finančních řešení, kombinací sázek?

PŘÍLOHA P III: SEZNAM OSLOVENÝCH SÁZKAŘSKÝCH SERVERŮ

Sázkařské weby oslovené s výzvou ke spolupráci			
Název	Odpověděli	Jednání	Spolupráce
www.liga.cz	Ano	nechtějí articipovat s jinými weby	
www.tipinfo.cz	nefunkční		
www.sportovnitipy.cz			
www.sportforum.cz	Ano	uveřejněn formulář dotazníku	ANO
www.tiketnadnes.cz			
www.tipandwin.cz	Ano	sjednáno, ale nerealizováno	
www.1x2tip.cz	Ano		
www.tipovani.cz			
www.tips.unas.cz	Ano	vytvořen vlastní odkaz	ANO
www.sport-tip.cz	Ano	nemají čas	
www.sazkar.cz	Ano		
www.kolemdvou.cz	Ano	vlastní sekce na chatu	ANO
www.mitril.cz			
www.betservice.cz			
www.sazime.com			
www.profitip.cz	Ano		

PŘÍLOHA P IV: SEZNAM INTERNETOVÝCH ADRES SK

Název společnosti	Kamenná / Internet	Adresa
Tipsport a.s.	kamenná	www.tipsport.cz
Fortuna a.s.	kamenná	www.ifortuna.cz
Sazka a.s.	kamenná	www.sazka.cz
Chance a.s.	kamenná	www.chance.cz
Synot-Tip a.s.	kamenná	www.synot-tip.cz
Victoria-Tip a.s.	kamenná	www.victoria-tip.cz
Maxi-Tip a.s.	kamenná	www.maxi-tip.cz
Bwin	internet	www.bwin.com
Sportingbet	internet	www.sportingbet.com
Expekt	internet	www.expekt.com
Betway	internet	www.betway.com
Betfair	internet	www.betfair.com
Bet-at-home	internet	www.bet-at-home.com
Unibet	internet	www.unibet.com

PŘÍLOHA P V: ZÁZNAM Z MYSTERY SHOPPINGU

A.	TipSport a.s.	Náměstí 79/3	9.00 - 18.00 h	Návštěva: 9.50 h
1)	vchod z náměstí, bez reklam, pouze potisk na dveřích, místnost 8 x 3 m ² , k dispozici počítač s internetem, TV s telextem, 2 stoly, 8 židlí, 12 tabulí s kursy, 2 nástěnky, výsledky...			
2)	nabídka 3 strany za 1,- Kč, stará jehličková tiskárna, příležitosti standardní, na tiketu chybí názvy soutěží, manipulační poplatek 10%, tj. 5,- Kč, na pobočce jsem byl jediný zákazník...			
3)	obsluha ochotná, usměvavá, vysvětlila nabídku, storno bez problémů, sama navrhla členství ve věrnostním programu, dostal jsem 3 druhy materiálů, možno pojištění zdarma...			

B.	Fortuna a.s.	Náměstí 11/87	8.30 - 18.00 h	Návštěva: 9.15 h
1)	vchod z náměstí, světelná reklama, prázdná výloha, místnost 4 x 4 m ² ve firemní žluté barvě, TV se sport. kanálem, 1 stůl, 5 židlí, 11 tabulí, výsledky, 2 prázdné nástěnky...			
2)	nabídka 5 stran za 5,- Kč, týmy tištěny tučně na laserové tiskárně, i dlouhodobé sázky na umístění, na tiketu čárový kód, manip. poplatek 10%, tj. 5,- Kč, na pobočce jsem byl sám...			
3)	starší paní, ochotná, leč neznalá kursového sázení, storno bez problémů, věrnostní program se snažila, ale nebyla schopna vysvětlit, sama nerozuměla, v písemné formě nebyl...			

C.	Victoria-Tip a.s.	Radnická 45	10.00 - 22.00 h	Návštěva: 10.30 h
1)	vchod 50 m za náměstím, světelná reklama, reklama 3 x 2 m ² na fasádě, v prostorách baru, společná obsluha, TV se sport. kanálem, 2 tabule - 14 dní stará nabídka, prázdná nástěnka			
2)	Nabídka 3 strany za 3,- Kč, laserová tiskárna, příležitosti standardní, na vytištění jsem 10 minut čekal, tiket jednoduchý, bez manipulačního poplatku, na pobočce 3 zákazníci...			
3)	barman působil "unaveně" (v 10.30 dopoledne), věnoval se známým, vysvětlil nabídku - asi sám "sázkař", storno bez problémů, věrnostní program vysvětlil, v písemné formě nebyl...			

D.	Chance a.s.	Novosady 20	9.30 - 18.00 h	Návštěva: 10.10 h
1)	vchod z hl. třídy, stará plechová reklama a mříže, 2 místnosti 4 x 4 a 3 x 2 m ² , TV s telextem, 2 stoly, 6 židlí, 17 tabulí (proto i 4 prázdné), výsledky, věrnostní program, akce...			
2)	Nabídka 4 strany za 2,- Kč, laserová tiskárna, nepřehledné odlišení soutěží, příležitosti standardní, tiket neúhledný, s čárovým kódem, manip. poplatek 10%, tj. 5,- Kč, na pobočce 2 lidé			
3)	Obsluha ochotná, snažila se vysvětlit nabídku, storno bez problémů, věrnostní program sama příliš neznala, ale dostal jsem dostatek materiálů...			

E.	Synot Tip a.s.	Náměstí 84/8	9.00 - 24.00 h	Návštěva: 9.30 h
1)	vchod ze dvora, i s adresou nešlo najít, v prostorách zavřeného, neuklizeného baru, pouze terminál, bez zázemí, tabulí, výsledků, akcí, pouze firemní časopisy - staré 14 dní...			
2)	Nabídka 4 strany zadarmo, laserová tiskárna, rozlišení tučně i stínováním, vyšší počet sázek, tiket přehledný, s čárovým kódem, internetovou adresou, manip. popl. 10%, na pobočce sám			
3)	po přivolání přišel kuchař z restaurace, musel zajít pro tiskárnu, ochotný, předvedl terminál, storno bez problémů, věrnostní program pouze pomocí karty - odkázal mě na internet...			

Zjištěné skutečnosti pozitivní

Zjištěné skutečnosti negativní