

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Výzkum kvality služeb vybraného fitness centra**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Markéta Pecinová**

Vypracoval:

**Bc. Roman Šebek**

Praha, červenec 2020

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

V Praze, dne 15. 7. 2020

.....

## Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Mgr. Markétě Pecinové za odborné vedení, užitečné rady a projevenou ochotu při psaní této práce. Poděkování také náleží Mgr. Tomáši Rudovi, Ph.D., který mi v průběhu tvorby práce poskytnul cenné rady. V poslední řadě děkuji své rodině za poskytnutou psychickou a materiální podporu při psaní této diplomové práce.

## **Abstrakt**

**Název:** Výzkum kvality služeb vybraného fitness centra

**Cíle:** Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat problematické oblasti poskytovaných služeb vybraného fitness centra a formulovat konkrétní návrhy a doporučení pro vedení organizace vedoucích ke zlepšení zákaznických služeb.

**Metody:** Pro výzkum kvality služeb ve vybraném fitness centru bylo využito modifikovaného SERVQUAL dotazníku pro sportovní služby v České republice. Tento dotazník porovnává očekávanou kvalitu služeb ve vynikajícím fitness centru se skutečně vnímanou kvalitou služeb ve vybraném fitness centru. Sběr dat probíhal v období od února 2020 do března 2020.

**Výsledky:** Na základě analýzy kvality služeb se jeví nabízená kvalita služeb fitness centra na vcelku vysoké úrovni. Výzkum však objevil i určité nedostatky u jednotlivých indikátorů a objevil prostor pro zlepšení. Dle zjištěných nedostatků bylo fitness centru navrženy doporučení a další kroky, které by měly přispět k ještě kvalitnějším službám.

**Klíčová slova:** sport, fitness, služby, marketingový mix, kvalita, SERVQUAL

## **Abstract**

**Title:** Research of service quality of selected fitness center

**Objectives:** The main goal of this thesis is to identify the problematic areas of services provided by the selected fitness center and define specific proposals and recommendations for the management of the organization leading to the improvement of customer service.

**Methods:** Research service quality of selected fitness center was used the modified SERVQUAL questionnaire for sport services in Czech republic. This questionnaire compares the expected quality of services in an excellent fitness center to the actually perceived service quality in the selected club. The data collection took place in the period from February 2020 to March 2020.

**Results:** Based on the analysis of the service quality, it seems that the offered quality of fitness centre services is at a relatively high level. However, the research also identified some shortcomings in the individual indicators and found room for improvement. According to the identified shortcomings, recommendations and other steps were proposed to the fitness centre, which should contribute to even better services.

**Keywords:** sport, fitness, services, marketing mix, quality, SERVQUAL

1	ÚVOD.....	8
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
2.1	Fitness centra.....	10
2.2	Služba.....	11
2.2.1	Charakteristika služeb.....	12
2.3	Sportovní služba.....	14
2.4	Marketingový mix služeb.....	15
2.4.1	Produkt.....	15
2.4.2	Cena.....	19
2.4.3	Distribuce.....	20
2.4.4	Propagace.....	21
2.4.5	Lidé.....	22
2.4.6	Materiální prostředí.....	23
2.4.7	Procesy.....	24
2.5	Kvalita služeb.....	24
2.6	Měření kvality služeb.....	26
2.6.1	SERVPERF.....	26
2.6.2	SERVIMPERF.....	27
2.6.3	Technika kritických případů.....	27
2.6.4	SERVQUAL.....	28
3	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	29
4	METODIKA PRÁCE.....	30
4.1	Zdroje dat.....	30
4.2	Výzkumný soubor.....	30
4.3	Použitá metoda.....	30
4.4	Sběr dat.....	34
4.5	Analýza dat.....	35
5	ANALYTICKÁ ČÁST.....	36
5.1	Marketingový mix služeb Vybraného fitness centra.....	36
5.2	Výsledky výzkumu.....	38
5.2.1	Demografické a socioekonomické výsledky.....	38
5.2.2	Výsledky funkční kvality.....	46
5.2.3	Výsledky technické kvality.....	70

5.2.4	Celkové zhodnocení indikátorů kvality služeb .....	73
5.3	Doporučení a návrhy .....	75
6	DISKUZE .....	79
7	ZÁVĚR .....	82
	POUŽITÁ LITERATURA .....	83
	SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMAT .....	87
	PŘÍLOHY .....	89

# 1 ÚVOD

Pojem kvalita služeb se v posledních dvou dekáдах v Českém prostředí používá čím dál frekventovaněji a stává se tak běžně užívaným termínem, který je součástí každodenního života. Vzhledem k častému ohánění se spojením kvalita služeb v reklamách poskytovatelů služeb, je důležité nejprve tyto slova rozklíčovat a dopodrobna charakterizovat jejich význam. Rozvoj trhu ve sportovních službách, globalizace a rozšíření internetu do většiny domácností, přináší čím dál vyšší nároky na poskytovanou službu. Se sociálními sítěmi a weby, kde lze popisovat svoje recenze s vybranými službami jsou na poskytovatel kladeny vyšší nároky než dříve. Zákazník si po přečtení recenzí udělá obrázek o službě, aniž by ji sám spotřeboval, a tak k potenciální návštěvě nemusí ani dojít. Nejde pouze o nároky z hlediska kvality, ale i poskytované širší služby. V době, kdy jsou všude vystavována polonahá těla modelů a dokonalé postavy Hollywoodských herců, je stále více lidí, snažících se těchto vzorů docílit. V kombinaci s vzrůstající popularitou sportu obecně, roste také oblíbenost fitness center, které ve svých reklamách slibují dokonalé postavy, jako lze vidět na plakátech. Právě v této uvolněné době, kdy se spousta podnikatelů řídí heslem „nahota prodává“ odstartoval fitness boom, který nejen u nás odstartoval vznik celé řady organizací, které cílí na stejného zákazníka, lačnického po možnosti zlepšit svoji postavu, snažící se vydělat peníze a přežít na trhu.

Protože hlavním ziskem fitness center jsou příjmy ze vstupu a soukromé hodiny s trenérem, vyvstává zde otázka nabízené kvality služeb, která určuje, jestli finance vyložené na marketing a přilákání zákazníka do provozovny, se vrátí v podobě stálého zisku z pravidelných vstupů. Ideálním, avšak z pohledu reality nedosažitelným stavem každého fitness centra je dosažení plné obsazenosti. Aby se tomuto stavu mohla fitness centra alespoň přiblížit, je důležité nabízet takovou kvalitu služeb, aby uspokojovala očekávání svých zákazníků. Při předčení očekávání zákazníka se dá předpokládat, že dojde k jeho uspokojení a ten se bude nejen stále vracet, ale také se kladně vyjadřovat a diskutovat o vybraném fitness centru. Fitness centra by měla brát na zřetel potřeby svých zákazníků a podle toho upravovat nabídku a průběžně sledovat kvalitu svých služeb.

Protože alespoň jednou navštívila většina populace fitness centra nebo lekce, které nabízejí, je otázka kvality služeb ve fitness centrech stále aktuální. S měnícími se trendy se mění i požadavky uživatelů služeb a jinak tomu není ani v prostředí fitness. Stále více

lidí, se odvrací od klasického posilování na strojích a přechází na jiný typ cvičení, který připomíná přirozenější pohyb těla. Z těchto důvodů je potřeba zkoumat kvalitu služeb fitness centra, zjišťovat z jakých důvodů může nastávat jejich odliv a jejich hodnocení nabízeného záberu služeb.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Pohyb je součástí života lidí již od dávné historie. Sportování přispívá k dobrému fyzickému i psychickému stavu. To jsou důvody, proč mnoho lidí zavítá do fitness center. Jejich historie začíná v 70. letech minulého století v prostředí Severní Ameriky. Počátky fitness center jsou spojeny především s užší skupinou populace, která tíhla ke kulturistice. Postupně se z fitness center stával trend, který začal postupně zajímat více a více zájemců o zdravý životní styl. Poslední dvě desetiletí jsou fitness centra hojně zastoupena i v České republice (Stackeová, 2002). Právě vzrůstající počet fitness center způsobuje zvyšování konkurence na trhu. Fitness centra musejí dělat vše co je v jejich silách, aby si uzurpovali dostatečnou část trhu, která nejen udrží organizaci v chodu, ale zároveň přinese potřebný zisk.

### 2.1 Fitness centra

Současnou společnost lze popsat jako konzumistickou s velkou mírou uspěchanosti a orientovanosti na pracovní výkon. To přináší stres, který se promítá do fyzického a duševního zdraví. Lidé se často snaží tyto negativní elementy odstraňovat a omezovat v místech, které jim pomohou se psychicky odreagovat a zlepšit fyzické zdraví. Přesně to splňují fitness centra, která umožňují aktivní relaxaci. Zákazníci si mohou vybírat z velkého počtu takovýchto organizací a podle očekávání kvality, kterou se jim za jejich peníze dostane. Přesné rozdělení fitness center podle kvality služeb v České republice chybělo a stále chybí. Pro kvalitu jednotlivých center nejsou žádné normy, a tak si musí zákazník udělat svůj subjektivní názor. Základní dělení do Českých zemí podle úrovně služeb převzal KRMÍČEK (2009) ze zahraničí a fitness centra lze dělit takto:

- 1) Budget centra
- 2) Value centra
- 3) Luxury centra

#### **Budget centra**

Jsou nejlevněji zařízená fitness centra. Management se zaměřuje na stlačení nákladů na minimum, tak aby zároveň bylo minimální i vstupné. U tohoto typu nebývá součástí vstupu žádná další služba a vše je nutno si náležitě zaplatit. Taková centra jsou spíše v menších obcích, kde není tlak konkurence na kvalitu a obyvatelé kladou velký důraz na cenu.

## **Value centra**

Jsou již kvalitně vybavená centra, která nabízejí minimální standard služeb. Taková centra již jsou vybavena kvalitními cvičicími stroji a disponují několika cvičebními zónami, které se od sebe odlišují podle typu cvičení. V těchto centrech by se měli vyskytovat kvalitně vyškolení fitness instruktoři, kteří jsou schopni nabídnout stejnou kvalitu vedených lekcí a jsou školeni, sledováni a průběžně hodnoceni svými nadřízenými. Tyto organizace by měli být flexibilnější k přáním svých zákazníků a svoje služby tomu přizpůsobit. Center tohoto typu je nejvíce, existuje proto i největší prostor pro fluktuaci zákazníků, a proto by se měla snažit vyhovět jejich požadavkům. Určitou možností je zavádění různých zákaznických programů, aby zamezila jejich přecházení ke konkurenci.

## **Luxury centra**

Jedná se o centra, která jsou špičkou na trhu v poskytování služeb, kvality vybavení a doplňkovými službami. Takové centrum nemá pouze fitness zónu, ale disponuje zónami pro další sporty, wellness a celkovou nabídku celodenní relaxace pro klienta. Samozřejmě musí být kvalitní stravovací zařízení. Ke každému klientovi se přistupuje individuálně, aby ještě více vynikla orientace na co možná nejspokojenějšího zákazníka. Celkový komplex musí působit velmi luxusně, protože je pouze pro vybranou klientelu z nejvyšších vrstev, tomu také odpovídá nastavená cena. Neplatí se jednotlivé návštěvy, ale za roční členství.

Vybrané fitness centrum řadíme do kategorie value fitness center, nabízí kvalitní posilovací stroje, cardio zónu, Red cord, Powerplate cvičení a snack bar. Samozřejmě musí nabídnout profesionálně vyškolených instruktorů, sestavení jídelníčku a cvičebního plánu na míru, podle požadavků klienta a posouzení odborníka.

## **2.2 Služba**

Služba jsou podskupinou produktu, pomocí které přinášejí organizace užitek pro zákazníka, který poskytují za úplatu. Ve vyspělých ekonomikách, se objevuje vysoká zaměstnanost ve službách. Česká republika se k těmto zemím řadí, s více než 60 % zaměstnaných obyvatel v terciálním sektoru (Eurostat, 2018).

Každá služba by měla vyjadřovat poslání, kterým podnik vysílá na venek svoji vizi, strategické záměry a úsilí. Specifičnost služeb je v hodnocení. Zákazník hodnotí podnik,

a především poskytnutou službu, až po samotném spotřebování služby (Payne, 1996). MARUANI (1995, s. 36) se soustřeďuje na definování služby především podle ekonomické hodnoty: „...služby jsou činnosti nebo výkony, které vstupují do směny na základě své ekonomické hodnoty, jež není spojena s výrobou průmyslových produktů“. Služby jsou dle KOTLERA a ARMSTRONGA (2004, s. 32): „Aktivity či užitky nabízené k prodeji, které mají obvykle nehmotnou povahu a nelze k nim převádět vlastnické právo. Jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností či zážitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu“. Na základě těchto teorií můžeme definovat jejich odlišnost v pohlížení na službu. Maruani vidí službu jako čistě nehmotný výkon, který nespojujeme s ničím hmotným. Toto tvrzení bylo platné dříve, kdy se na služby nepohlíželo tak komplexně, jako je tomu dnes. Kotler také souhlasí se spíše nehmotnou povahou, ale nevidí to tak jednoznačně a sám zmiňuje, že ne vždy v sobě služba neskrývá něco hmotného. Jedním dechem však dodává, že firmy mají snahu se od ostatních poskytovatelů služeb odlišit a vzbudit v zákaznících zážitky. Zážitky lze popsat jako osobní prožitek zákazníka a lze si je pamatovat. (Kotler, Armstrong, 2004). Naopak autoři FERRAND a MCCARTHY (2008) na služby pohlížejí opačně a zmiňují jakousi neoddělitelnost služeb od produktů, protože i pro vykonání služby jsou potřeba hmotné produkty (pro poskytnutí fitness služeb jsou potřeba stroje, podložky, náčiní, na kterém budu službu provozovat). Nabídka služeb musí být komplex hmatatelných i nehmatatelných elementů, které přináší zákazníkovi širokou paletou užitků (funkční, emoční, psychický, hédonistický a estetický). Hlavním užitekem zůstává funkční, protože kladně lze hodnotit pouze službu, která naplnila to, co zákazník chce a očekává. Pokud bychom aplikovali následující tvrzení na prostředí fitness center, lze je potvrdit. Přestože poskytování fitness služeb je nehmotná forma užitku, vztahuje se k němu mnoho zhmotnělých produktů (posilovací stroje, vybavení provozovny, šatny), které službu utváří a podílejí se velkým významem na vnímání provedení služby zákazníkem.

### **2.2.1 Charakteristika služeb**

U služeb lze nalézt charakteristické znaky, kterými se odlišují od výrobků. Autoři KOTLER a KELLER (2013) uvádějí čtyři charakteristiky služeb, v další publikaci KOTLER, WONG, SAUNDERS a ARMSTRONG (2007) přidávají pátou charakteristiku. Těmito pěti charakteristikami jsou:

## **Nehmotnost**

Nehmotnost vyjadřuje nemožnost služby se dotýkat, či si ji prohlédnout. Spotřebitel může předvídat kvalitu služby pouze podle viditelných charakteristik, jako je vybavení, atmosféra, lokalita či přístup zaměstnanců. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007). Majitelé fitness center mohou z tohoto tvrzení vycházet a snažit se na zákazníka působit co nejlepším dojmem hned po vstupu do objektu. O tom rozhoduje upravenost a čistota prostředí, vlídný, milý a slušný personál a hudba rozléhající se po fitness centru. Služba, zejména poskytnutá v oblasti sportu, je nehmotná, ale obsahuje v sobě i právě hmotné součásti, jako jsou stroje a celkové vybavení fitness centra. Tímto vším se fitness centra snaží o zhmotnění nehmotného.

## **Neoddělitelnost**

*„Neoddělitelnost služeb znamená, že nelze oddělit od jejich poskytovatelů. Pokud zaměstnanec poskytuje službu, stává se její součástí.“* (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007, s. 713). Poskytování a spotřebovávání služeb probíhá současně. Zároveň zde působí faktor fyzické přítomnosti ostatních zákazníků. Kombinace těchto faktorů může způsobovat problémy při akutním navýšení poptávky. (Šíma, 2016). V prostředí Fitness center jde o stav, kdy by přišlo tolik zákazníků, že dojde k zaplnění všech strojů a zároveň zde budou stát zákazníci, kteří nemají na čem nebo kde cvičit.

## **Proměnlivost**

Proměnlivost je charakteristická především tím, kdo, kde a kdy službu poskytuje. Kvalita ve službách je vždy dána personálem. I podnik, který je známý u veřejnosti svojí kvalitou, si může zkažit svou pověst jedním zaměstnancem, který bude na klienty nepřijemný.

## **Pomíjivost**

Pomíjivost služby je charakteristická tím, že službu nejde skladovat. Ve sportovních službách ale bývá často problém dopoledních hodin, tedy v dobu, kdy je většina lidí v práci. Pokud fitness centra chtějí alespoň částečně stabilizovat a rozložit poptávku, musí pracovat s cenovou politikou vstupů, případně rezervačním systémem.

### **Absence vlastnictví**

Spotřebitel nemůže službu vlastnit, má k ní pouze přístup po dobu, kterou si zaplatil. Po ukončení je vykonaná služba pouze jako vzpomínka, případně u fitness center i hmatatelný výsledek na změně těla spotřebitele. Zákazník si kupuje pouze čas strávený ve fitness centru, což je pro něj podstatně levnější, než kdyby měl všechny stroje vlastnit. Z této podmínky by měli vycházet majitelé fitness center při zařizování vybavení a propagace značky. Právě absencí vlastnictví lze zákazníka přesvědčit o potřebnosti nabízené služby a přimět ho ke stálým návštěvám. To by mělo být přizpůsobeno plánované kvalitě centra.

Autoři Mateides a Ďaďo (2002) uvádějí další dvě dělení charakteristiky služeb:

### **Komplexnost**

Služby jsou tvořeny z mnoha vjemů, které od sebe podle autorů nelze oddělit a tvoří komplex nabízeného produktu. Při aplikaci této charakteristiky na fitness centra si lze představit jako komplex produktů nejen samotný vstup, ale právě využívání strojů, poslech hudby, použití šaten a sprch.

### **Nenahraditelnost**

Nenahraditelnost služeb spočívá v jejich unikátnosti a nemožnosti službu nahradit podobou službou. V této úvaze jde především o služby zdravotnické, policii, armáda atd. V prostředí fitness rozhodně nelze uvažovat o úplné nenahraditelnosti služby. Vždy zde existuje alternativa v podobě jiného fitness centra nebo odlišné tělovýchovné činnosti.

## **2.3 Sportovní služba**

Sportovní služba je nabízena sportovními organizacemi, které ji uskutečňují pomocí svého personálu a zázemí, jimiž zprostředkovávají jedinečnou zkušenost. Sportovní služby mohou lidé spotřebovat pouze pokud na něj mají volný čas a částečně i peníze. Protože se kvalita života ve společnosti obecně zvyšuje, firmy se snaží aplikovat kratší pracovní dobu, zůstává lidem více volného času, který mohou investovat do sportovních služeb. Na to reagují nejen současní poskytovatelé sportovních služeb, ale také se na trh snaží dostat nové firmy, které uzurpují zákazníky konkurenci. Ruku v ruce přichází tlak na poskytovanou kvalitu sportovních služeb a zákazník má větší potenciální výběr, kterou službu zvolí. Posilování sportovních služeb na trhu pomáhá i obrovský zájem masmédií

o sport, přičemž tento zájem se uchycuje v myslích diváku a získávají celkový kladný vztah ke sportu.

Většina obecných definic pro služby platí i v rámci sportovních služeb. Jsou ale i autoři, kteří se zabývají přímo implementací na sportovní prostředí. HOYE a kol. (2009) o sportovních službách tvrdí, že nemůže být viděna, cítěna ani ochutnána, protože se jedná o nehmotný prožitek. Její specifikum je nekonzistentnost na základě času poskytnutí služby. Také uvádí větší pravděpodobnost vzniku loajálních zákazníků, pokud služba, která se jim dostává je v dostatečně velké kvalitě a konzistenci poskytování služby. Další autoři sportovní službu řadí ovšem jako součást sportovních produktů, čemuž odpovídají i jejich definice. MULLIN, HARDY a SUTTON (2007) pojmají sportovní služby jako prvek sportovního produktu, který tvoří „svazek užitků“, sestávající z jádra produktu a jeho nadstavbou.

## **2.4 Marketingový mix služeb**

Marketingový mix se skládá ze čtyř tradičních prvků – produkt, cena, distribuce (místo) a propagace. Pro služby byl marketingový mix rozšířen o další tři prvky, které hrají v marketingu a celkové potenciální úspěšnosti služeb neméně důležitou roli, těmito prvky jsou lidé, materiální prostředí a procesy. (Booms a Bitner, 1981) Marketingový mix je důležitým nástrojem každé organizace, která chce být úspěšná. Pro fitness centrum je žádoucí návaznost a sladěnost prvků, tak aby sledovaly jednotný cíl organizace. I pouhý jeden nesprávně zvolený prvek může narušit všechny zbývající a marketingový plán se může stát neúspěšným.

### **2.4.1 Produkt**

Produkt je to, co tvoří nabídku sportovních organizací. Je tudíž hlavní složkou marketingového mixu. Ve sportu je definice produktu výrazně složitější, protože sportovní produkt lze dělit do spousty kategorií. Podle NOVÉ a spol (2016) je produktem ve sportu nabízený komplex hmotných a nehmotných komponent. Specifikum sportu je nemožnost standardizace nehmotného produktu a jeho prožitku. Toto specifikum přesně vystihuje problematiku nabízeného produktu ve fitness. Především při lekcích vedených trenérem, kdy nelze zajistit, aby každá hodina probíhala stejně, bez jakékoliv chyby či odchylky. HOYE (2009) definuje sportovní službu podobně, jako kompletní balíček benefitů (vybavení, služby a nápady nabízející sportovní organizací zákazníkovi. ČÁSLAVOVÁ (2009, str. 116) uvádí, že sportovním produktem jsou „*veškeré hmotné*

*a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu“.* A zároveň ve své publikaci klasifikuje sportovní produkty následovně:

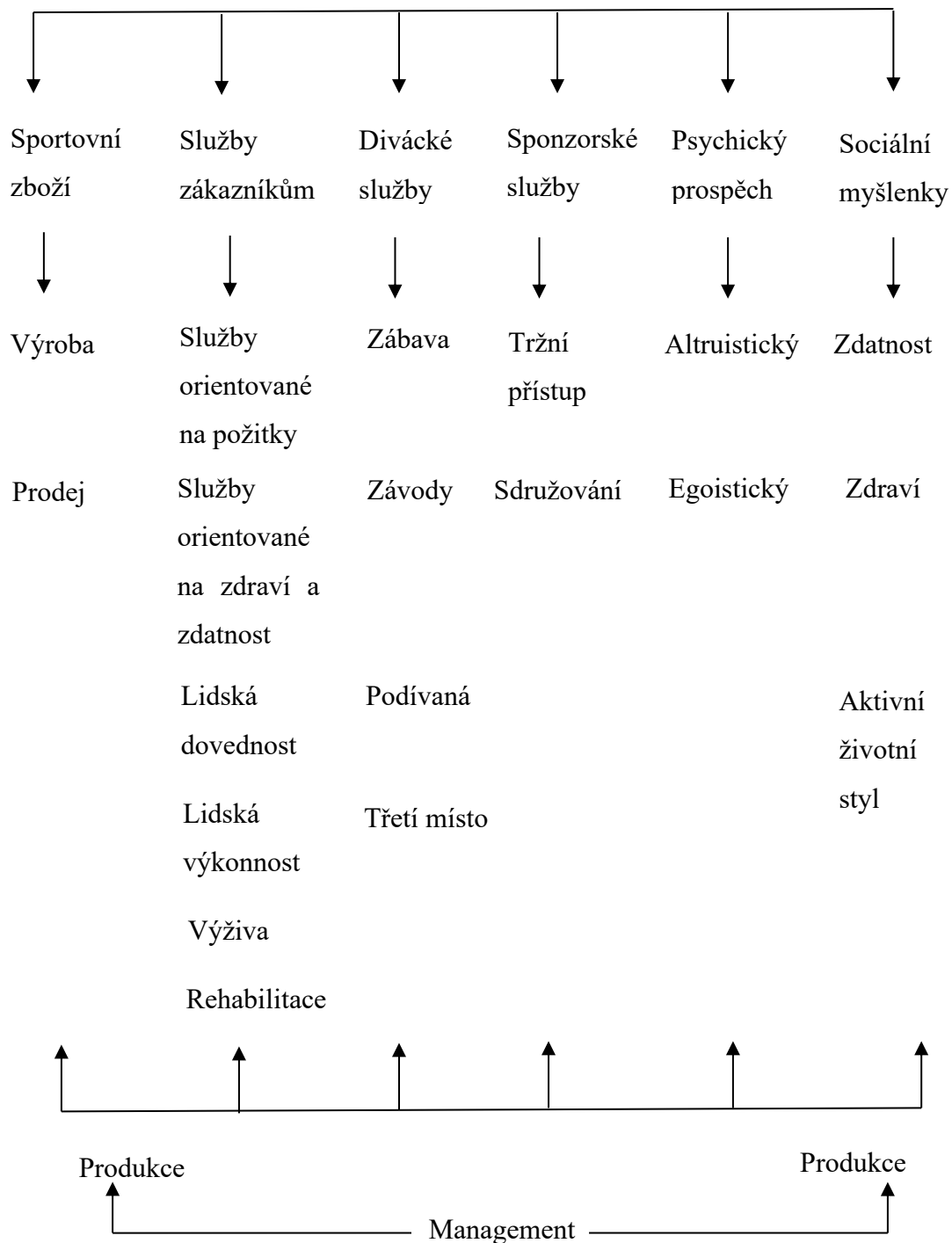
- 1) Základní produkty tělesné výchovy a sportu
  - nabídka tělesných cvičení
  - nabídka sportovních akcí
  - nabídka turistických akcí
- 2) Produkty vázané na osobnosti
  - sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
  - výkony trenérů
  - reklamní vystoupení sportovců
- 3) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu
  - myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
  - sportovní informace šířené médii
  - hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu
- 4) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty
  - tělovýchovná a sportovní zařízení
  - vzdělání ve sportu
  - pojištění cvičenců a sportovců
  - doprava na soutěže
  - vstupenky
  - sponzoring
  - dary a podpora
  - propagace zboží a suvenýry
  - společenské akce
- 5) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu
  - tělovýchovné a sportovní nářadí
  - tělovýchovné a sportovní náčiní
  - sportovní oblečení (Čáslavová, 2004)

Zmíněné rozdělení, by při aplikaci na fitness prostředí mohlo vypadat takto. U základních produktů tělesné výchovy a sportu je hlavní náplní samotný obsah podnikání organizace, tedy hlavní nabídka cvičení, ať již samostatného na strojích nebo ve skupinových lekcích. Produkty vázané na osobnost přímo odpovídají cvičení s trenérem, jaký podá výkon,

jak jednotlivé cviky dokáže vysvětlit, a především jeho znalosti a zkušenosti v problematice fitness. Myšlenkovými produkty mohou být především články o pozitivním dopadu cvičení na zdraví, dále PR články, které se na pozitiva fitness center snaží nalákat své zákazníky. Produktem v oblasti podmínek je samotná existence fitness centra, jakožto tělovýchovného zařízení. Dále zde může probíhat sponzoring kulturistických akcí. U klasických materiálních produktů mohou fitness centra nabízet především svoje reklamní produkty (trička, lahve, tepláky atd).

Dalším rozdělením sportovního produktu se zabývá CHELLADURAI (1994). Dělí jej do několika základních kategorií, které jsou dále specifikovány na jednotlivé oblasti.

Schéma 1: Klasifikace sportovních produktů



Zdroj: Upraveno dle Chelladurai, 1994

Do tohoto rozdělení lze zařadit fitness velmi dobře. V každé kategorii může fitness centrum operovat. Jako sportovní zboží může prodávat výživové doplňky a sportovní oblečení. Hlavním produktem jsou služby zákazníkům, kde se jedná o poskytování samotných služeb spojených s fitness jako je cvičení, posilování, rady v oblasti výživy a koncepce tréninku. Divácké služby můžou fitness centra zajišťovat pomocí místních

závodů, kde se mohou zákazníci daného centra navzájem porovnávat, a přitom přilákat divácké okolí. Sponzorské služby lze naplnit sponzoringem akcí spojených s tématem fitness. Lze naplnit také oba psychické prospěchy, jak altruistický ve formě zvýšení výkonnosti a zlepšení zdraví svých zákazníků, tak egoistický ve formě zisku z těchto zákazníků. Zároveň fitness centra naplňují sociální myšlenky, protože podporují aktivitu obyvatelstva a cílí na zdraví a aktivní životní styl.

#### **2.4.2 Cena**

Cena je jediným příjmem, který přináší organizaci zisk. Bez správně zvolené ceny buď nebudou zákazníci fitness centrum navštěvovat nebo naopak s příliš nízkou cenou hrozí nepokrytí nákladů.

Cena sportovní služby se odvíjí od hodnoty, kterou zákazník dané službě připisuje. Jde o proces, zahrnující výměnu peněz a času za profit pro zákazníka ze služby vyplývající. Samozřejmě ve službách není jen jedna cena (kompletní za vstup, služby navíc a občerstvení), ale každá nabízená služba má svou individuální cenu. Zákazník však tuto celkovou cenu ze všech služeb dohromady porovnává s celkovým získaným užitekem (Nová, 2016). Zcela jistě se tato definice dotýká i fitness služeb. Není výjimkou, že fitness centra lákají zákazníky na výhodné vstupné, ale až následně zákazník zjistí, že nemůže mít např. vlastní pití a musí si ho koupit v baru fitness centra za mnohem více, než by očekával. Zde dochází k hodnocení cenové politiky organizace jako celku a porovnání s celkovým hodnoceným užitekem, který pro již výslednou cenu nemusí být pro zákazníka výhodný a vyvstává zde moment pro přehodnocení příštích návštěv. HOYE (2009) tuto myšlenku potvrzuje, protože cena má obrovský efekt na vnímání a očekávání kvality produktu z pohledu zákazníka. Především ve sportu odráží zákazníkovo očekávání velikosti benefitů, které za zaplacenou cenu dostane. S mírnými výhradami lze souhlasit s tvrzením. Pokud je cena vyšší než u ostatní konkurence, s určitostí se dá očekávat, že zákazník bude předpokládat služby navíc a vyšší užitek ze spotřebovaných služeb, než by tomu bylo právě u konkurence. Naopak autoři BORLAND a MCDONALD (2003) tvrdí, že cena nemá vždy na rozhodnutí zákazníků primární vliv, důležitějšími činiteli mohou být dostupnost či společenská prestiž. Pokud se fitness centrum nachází na menším městě, kde není žádná další možnost navštívit jiné fitness centrum, může zákazník navštěvovat právě uvažované centrum a již zde není rozhodujícím faktorem cena. Tento činitel však již nemusí fungovat ve větších městech, kde má zákazník velký výběr, a proto vybírá na základě jiných vlivů.

V souvislosti s cenovou politikou se zde objevuje ještě jeden důležitý faktor, a tím je celková vytiženost sportovního zařízení. Nastavená cena nejen ovlivňuje očekávání užítka a kvalitu služeb, ale také vytiženost zařízení. Při nízké ceně bude zařízení přetížené a zákazníků bude víc, než je maximální kapacita, naopak při vysoké ceně se nemusí vůbec podařit zařízení potřebně vytižit (Šíma, 2016). Toto by mělo mít každé fitness centrum na vědomí a cenovou politiku tvořit v přímé návaznosti na nabízený produkt, tak by nebyl nadhodnocen či podhodnocen. Nenaplnění či přeplnění kapacit by mělo být také základním motivem pro organizace pracovat s tvorbou cen a přizpůsobovat je denní době, aby byly schopny blížit se ideální stále naplněnosti, ačkoliv stav plné obsazenosti není v prostředí fitness center reálný.

### **2.4.3 Distribuce**

Distribucí je myšleno místo, kde se zákazník dostává do styku se službou. Místo je nejméně prozkoumanou dimenzí marketingové mixu ve sportovních službách, ale zároveň ve službách, kde jde o přímou účast zážitku aktivního zákazníka velice důležitou, protože definuje prostředí působící na zákazníka (Nová, 2016). Podle KARLÍČKA (2018) je důležitý důraz na jednoduchost, rychlost a pohodlí, se kterým může zákazník nabízený produkt získat. I sebelepší marketingová kampaň či produkt je k ničemu, pokud produkt nebude pro cílovou skupinu dostatečně dosažitelný. Podle HOWATA a spol. (2002) je lokalita rozhodujícím faktorem pro rozhodnutí zákazníka využít služeb fitness centra a pouze 5 % potenciálních klientů by zvládlo docházet do fitness centra, které je vzdálenější více než půl hodiny. Z této úvahy lze vyvodit, že pokud by se fitness centrum mělo nacházet v malé vesnici o pár obyvatelích, nedá se předpokládat, že by dokázalo nalákat zákazníky nacházející se několik desítek kilometrů vzdálených, a tak by nedostatečně naplňovali cíle a potenciální vytiženost organizace.

Podle ČÁSLAVOVÉ (2009) povaha distribuce závisí na hmotnosti či nehmotnosti produktu:

- Hmotný produkt je fyzický, vyráběn v masové produkci a musí být dopravován do místa prodeje. Jde především o sportovní zboží. V případě fitness center se jedná především o doplňkový prodej potravinových doplňků, oblečení, cvičebních pomůcek a iontových nápojů.

- Nehmotný produkt nemá fyzický rozměr, nelze si tedy na něj před samotným nákupem sáhnout nebo ochutnat. U fitness center je jím hlavní produkt, tedy cvičení v jakékoliv nabízené formě.

Protože podstatou fitness center je nabízení nehmotného produktu, tedy služeb, je více než podstatné nejen místo, kde je služba nabízena, ale také je do distribuce zahrnuta otevírací doba. Vhodná otevírací doba velmi výrazně ovlivňuje vytíženost organizace. Pokud by mělo fitness centrum otevřeno např. pouze od 8:00 do 16:00 dá se předpokládat, že výše zisků ze vstupů a permanentek nebude dostatečná. Toto je čas, kdy je většina obyvatelstva v práci či škole, a tudíž zbývá organizaci malé množství potenciálních zákazníků, které mohou fitness centrum navštívit. To určitě neznamená, že by toto byla doba, kdy by mělo mít fitness centrum jednoznačně zavřeno, ale zkrátit v tomto denním období otevírací dobu, a naopak se zde otvírá příležitost pro promyšlenou propagaci, jak nalákat zákazníky schopné v těchto časech navštěvovat prázdnější fitness centrum a mít větší soukromí na cvičení (důchodce, podnikatele, vysokoškoláky, matky na mateřské dovolené).

#### **2.4.4 Propagace**

Propagace utváří a kultivuje image značky. Propagace je jednostranná komunikace, pomocí které se organizace snaží informovat, přesvědčit nebo připomenout (Smith, Stewart, 2015). Lze ji považovat za marketingový nástroj, kterým se organizace snaží přesvědčit potenciální zákazníky ke koupi svého produktu. Toto tvrzení se ztotožňuje s tvrzením KARLÍČKA (2018), který popisuje propagaci jako: „řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého firmy a další instituce naplňují své marketingové cíle“. Autoři ČÁSLAVOVÁ (2009), HORÁKOVÁ (1992) a HOYE (2009) dělí propagaci na čtyři základní činnosti:

- Reklama, jakožto placená forma neosobního představení a propagace výrobku. V prostředí fitness se setkáme hlavně s tištěnou reklamou. Televizní reklama jakožto forma propagace by byla velice nákladná.
- Publicita, která nepřímo stimuluje poptávku umístěním komerčních zpráv do masmédií, případně svědectví o kvalitách značky od významných osobností. Zde se můžeme setkat se zmínkami v novinách a při rozhovorech s profesionálními kulturisty, kteří zmíní klub, ve kterém cvičí, čímž mu zajišťují kladnou PR propagaci.
- Osobní prodej, probíhající pomocí ústní konverzace, je více emočně zabarven a často se používá pro významné klienty. Osobní propagace může probíhat převážně

na úrovni B2B, kdy se fitness centrum bude snažit dohodnout spolupráci s nějakou další organizací, která shání pro své zaměstnance benefity.

- Podpora prodeje, stimulující krátkodobé nákupní chování. Fitness centra se snahou nalákat nové zákazníky pomocí prvních vstupů zdarma, případně podpořit nákup permanentek slosováním všech zakoupených permanentek a výherci vrátit zaplacené peníze.

Tyto činnosti lze obecně pojmenovat jako komunikační mix organizace. KARLÍČEK (2018) uvádí, že s vývojem technologií se vyvíjí i komunikační mix a ke čtyřem uvedeným činnostem přidává další tři:

- Direct marketing, který oslovuje zákazníky přímo, ne však pomocí osobního setkání, ale emailem, dopisem, telefonátem či přes mobilní aplikaci.
- Digital, rozumíme pojem, který marketingovou komunikaci přesunuje do online prostředí. Jde především o webové stránky, mobilní aplikace, sociální sítě a pozice ve vyhledávačích.
- Sponzoring, při kterém se organizace spojuje s pořádanou akcí, je na ni vystaveno jejich logo a propagovány produkty, za které poskytuje organizátorovi úplatu.

#### **2.4.5 Lidé**

Ve službách tvoří kvalitu nabízených služeb především personál. Jak jsme již zmínili v kapitole 2.2.1 služby jsou od vykonavatele, tedy zaměstnance, služby neoddelitelné, a protože člověk není stroj, je jejich kvalita proměnlivá.

Protože sportovní služba je konzumována ve stejný čas, jako je produkována, ovlivňuje samotnou službu nejen zaměstnanec, ale také zákazník svým přístupem (Smith, Stewart, 2015). Pokud zákazník přesně neplní pokyny trenéra, případně se dostatečně nesnaží vykonávat cviky správně, tak jak je instruován, kvalita služby zákonitě musí klesat, aniž by tento negativní efekt způsoboval personál fitness centra. ČÁSLAVOVÁ (2009) uvádí, že nejčastějším důvodem, proč zákazníci opouštějí organizace je nespokojenost s postoji personálu. Proto by měl management organizace věnovat speciální pozornost svým zaměstnancům, jejich hodnocení, instruování, a především neustálým zkvalitňováním jejich dovedností. KUSHWAHA a AGRAWAL (2015) udávají lidské zdroje jako způsob konkurenční výhody. Pokud zaměstnanci nejsou proškolení, jak jednat se zákazníkem, celé marketingové snažení přijde vniveč. Kvalitní zaměstnanci poskytují kvalitní služby. Kvalita těchto služeb je dána jejich přístupem, chováním, odborností, sebevědomím,

zdvořilostí a ochota pomáhat zákazníkům (Bitner, 1990). Velký vliv lidského faktoru, jejich přístupu k zákazníkům, ochota a zájem má na spokojenost zákazníků zásadní vliv, jak to dokazují autoři v mnoha výzkumech (HOWAT, ABSHER a MILNE, 1996; JAVADEIN, KHANLARI a ESTIRI, 2008; Petráček, 2015)

#### **2.4.6 Materiální prostředí**

Služby jsou často nehmotné a zákazníci nemohou posoudit jejich kvalitu. Zákazníci tak používají materiální prostředí jako důležitou součást pro ohodnocení kvality. Materiální prostředí nazývané také jako prezentace se vztahuje ke stylu a vzhledu tohoto prostředí a dalším elementárním prvkům, se kterými se zákazníci setkávají při poskytování služeb (KUSHWAHA, AGRAWAL, 2015). Materiální prostředí slouží jako obal pro poskytované služby a má pomáhat budovat image a přesvědčit zákazníka k využití služby. Prostředí by mělo být také zařízené takovým způsobem, aby pomáhalo zaměstnancům a zákazníkům ke kvalitně poskytnuté službě (Kincl, 2004). Organizace poskytující služby musí pečlivě vybírat materiální zázemí organizace, protože mohou výrazně ovlivnit dojmy zákazníků. Vzhled budov, okolní krajina, vybavení interiérů, uniformy zaměstnanců, design značky, komunikačních materiálů a dalších viditelných stop poskytuje a vytváří v zákazníkovi myšlení hmatatelný důkaz o kvalitě služeb (ZEITHAML, BITNER, 1996). VAŠTÍKOVÁ (2014) rozděluje prostředí na dva druhy. Prvním z nich je základní prostředí, které nemůže zákazník nijak vlastnit. Jsou jimi vybavení provozovny, jeho velikost, útulnost, tedy vše, co samotné prostředí utváří a má podstatný vliv na poskytnutou službu. Druhým typem je periferní prostředí, které dotváří službu a je její součástí. Tento druh tvoří předměty, které zákazník reálně během služby spotřebuje, nebo si je dokonce může odnést domů. ŠÍMA (2016) zdůrazňuje, že každé sportovní centrum se nesmí soustředit pouze na samotné vybavení interiéru. Důležitou roli hrají zdánlivé maličkosti, jako je intenzita a barva osvětlení. Je žádoucí mít neustálou snahu o zkomfortňování prostředí takovým způsobem, aby vyhovovalo co největšímu počtu zákazníků.

V případě fitness center je materiální prostředí důležitou součástí nabízené služby. Hlavním motivem návštěvníků takovýchto center je možnost si zacvičit na náradí, které doma vlastnit nemohou. Kromě samotných strojů, které jsou hlavním jádrem potřebného materiálního prostředí, jsou důležitou součástí šatny, sprchy, vybavenost a čistota společných prostor. Kvalita všech těchto prvků by měla být na podobné úrovni,

aby si organizace nezkazila jedním špatným prvkem celkový užitek hodnocený zákazníkem.

#### **2.4.7 Procesy**

Procesy ve sportovních službách popisují postupně všechny kroky, kterými zákazník projde při spotřebovávání služby. (Smith) Procesy jsou základním stavebním kamenem služeb. Proces popisuje posloupnost nabízené služby a vytváří hodnotu, která byla přislíbena zákazníkům. Ve vysoce kontaktních službách jsou sami zákazníci nedílnou součástí procesu a ten se stává jejich prožitkem (Gronroos, 2011; Helm a Gritsch, 2014). V případě fitness center se jedná o procesy, které začínají příchodem zákazníka do centra, čekání na recepci, rychlost obslužení pracovníkem recepce, doba, kterou musí strávit v šatně, průběh samotné služby a procesy vztahující se k odchodu zákazníka.

ČÁSLAVOVÁ (2009) zmiňuje čtyři hlavní složky procesů, které hrají u sportovní služby roli:

- Doba obsluhy zákazníka, tedy doba, kterou zákazník stráví v zařízení. V případě fitness center doba, kterou zákazník může maximálně strávit nebo přesné časové rozvrhnutí lekcí.
- Rychlost obsluhy zákazníka v co nejkratším čase. Může se jednat o odbavení každého zákazníka na recepci.
- Doba čekání zákazníka na začátek své lekce nebo včasné otevření fitness centra.
- Forma obsluhy. Jedná se především o rozdíl mezi skupinovými lekcemi a individuálními lekcemi, která jsou rozdílné především v přístupu k zákazníkovi.

### **2.5 Kvalita služeb**

V posledních dvaceti letech zesiluje v České republice tlak na kvalitu služeb. Je to jeden z hlavních způsobů, jak se organizace mohou odlišit od konkurence a společně s integrovaným marketingem získávat a uchovávat zákazníky. Vzhledem k faktu, že vnímání kvality služeb je velmi subjektivní pocit, je pro organizaci důležité si nastavit jasná pravidla pro poskytovanou kvalitu služby a tuto kvalitu si neustále kontrolovat a snažit zlepšovat, společně s měřením vnímané kvality zákazníkem. Právě subjektivita nahrává tomu, aby organizace tlačily na změnu zákaznickových očekávání ve směru, který je pro ni výhodný.

Několik autorů rozebírá kvalitu služeb, pro názornost si uvedeme několik z nich. KOTLER s KELLEREM (2013, s. 450) s kterými se práce nejvíce ztotožňuje, vnímají kvalitu jako: „*Porovnání vnímané služby a očekávané služby*“ a zároveň kvalitu služeb popisují jako „souhrn vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, ovlivňujících jejich schopnost uspokojit uváděnou nebo předpokládanou potřebu“ (Kotler, Keller, 2013, s. 168). Z lehce jiného úhlu na kvalitu nahlíží BITNER s HUBBERTEM (1994, str. 77), podle nich se jedná o: „*Celkový dojem zákazníka o relativní podřazenosti / nadřazenosti dané organizace a jejích službách*“. GUMMESSON (1992) nahlíží na problematiku z hlediska porovnání zaplacené ceny a očekávané kvality, tvrdí, že kvalita posuzována ve vztahu k ceně, kterou zákazník za službu zaplatil. Kvalita tedy nemusí nutně znamenat nejlepší nebo nejlevnější, ale nejvýhodnější koupě v poměru cena a kvalita. Podle GRÖNROOSE (1984) rozdělujeme kvalitu služeb na dvě základní vlastnosti. Funkční a technickou. Funkční kvalita je způsob, jakým je služba zákazníkovi zprostředkována. Ten se na ní sám podílí a je spíše subjektivní. Souvisí s prostředím, chováním zaměstnanců i ostatních zákazníků. Technická kvalita je podobna kontrole kvality ve výrobnách. Je dána relativně měřitelnými prvky, které se hodnotí v průběhu vzájemného působení zákazníka a poskytovatele služeb. Funkční kvalita je subjektivnějšího charakteru, ovlivňuje ji spíše prostředí, chování všech zaměstnanců a doba strávená na recepci. V prostředí fitness můžeme aplikovat funkční kvalitu na modernost a stav strojů, úbory a chování zaměstnanců, plnění slibů managementu, rychlost obsluhování klientů, pocit poctivosti a dalších. Naproti tomu technickou kvalitu hodnotí zákazník na základě vjemů mající vliv přímo na trénink, dovednosti a zkušenosti trenérů, správně sestavený tréninkový plán, absence zbytečných pauz při cvičení.

BOUČKOVÁ (2003) ve své publikaci popisuje jako nejvýznamnější faktor hodnocení poskytnutých služeb právě kvalitu. Jde však o komplikovanou definici. Kvalitu nelze ve službách objektivně určit a kontrolovat před požitím dané služby, jako tomu lze u hmotných produktů. Abychom posoudili kvalitu, musí nejdříve proběhnout služba samotná. Náprava selhání služby je mnohem složitější než u hmotného výrobku, v některých případech i nemožná. V případě nákupu hmotných produktů zákazník může osahat případně produkt vyzkoušet. U služeb tomu tak není, a tedy i proces záruky, či reklamace služby je velmi problematická. Kvalitu služby nakonec definuje vždy zákazník. Vždy je hodnocena zákaznickým vnímáním a limitována zákaznickým očekáváním. Tedy více než kdekoli jinde je třeba znát zákaznické očekávání kvality služby. Tento názor lze v dnešní době částečně překonat díky rozvoji informačních

technologií, technice a sociálních sítí. Spousta organizací nabízí pohled na službu online formou videa, případně virtuální prohlídky pomocí webových stránek. Z těchto důvodů si dnes zákazník může udělat názor na poskytovanou kvalitu služeb, aniž by ji reálně spotřeboval.

BOUČKOVÁ (2003) dále poukazuje na tři základní hlediska setkání se se službou, které ovlivňují hodnocení služby v mysli zákazníka, jsou jimi:

1. První setkání se službou. První vjemy a zkušenosti mohou výrazně ovlivnit hodnocení služby. V prvních vteřinách vnímání si zákazník vytváří úsudky a postoje, které se dále promítají do jeho pozdějšího hodnocení.

2. Faktický proces poskytování služby. Sem patří vše od počátku spotřebovávání služby, až do jejího konce. Můžeme sem zařadit personál, okolí, poskytovaná služba a ostatní uživatelé služby.

3. Konečné vnímání poskytované služby. Dobrý závěr může výrazně pomoci zákazníkovi překlopit svůj názor při hodnocení na požadovanou stranu. Pokud však je zákazník zklamán již z prvních dvou fází, ani dobré konečné vnímání zvrát v hodnocení kvality nepřinese.

## **2.6 Měření kvality služeb**

Kvalita služeb je pro management organizace pouze nicneříkajícím pojmem, pokud nemá k dispozici data, která by kvalitu služeb daného fitness centra vyhodnocovala. Měřit kvalitu služeb lze na základě objektivních kritérií, kdy služby ohodnocují experti v oboru a hodnotí je především z pohledu organizace. Druhým způsobem, kterým se právě tato práce zabývá, je měření subjektivních kritérií, což je hodnocení služeb z pohledu zákazníka, tedy z pohledu toho, kdo je pro organizaci důležitý, protože pouze zákazník přináší zisk a zisk bude přinášet pouze zákazník, který bude hodnotit služby dostatečně kvalitně a úměrně zaplacené ceně. GHOBADIAN a spol. (1994) uvádějí, že kvalitu služeb nelze definovat tak lehce a měřitelně jako zboží, právě z důvodů charakteristik specifických pro službu. Přesto existují nástroje, pomocí kterých lze měření uskutečnit.

### **2.6.1 SERVPERF**

Metoda SERVPERF byla autory CRONINEM a TAYLOREM (1994) a vychází z metody SERVQUAL. Používá také stejné dimenze kvality služeb, kterými jsou spolehlivost, jistota, empatie, vstřícnost a hmotné zajištění. U těchto jednotlivých dimenzí však měří

pouze skutečně vnímanou kvalitou a již přímo neměří očekávanou kvalitou. Autoři totiž předpokládají, že zákazníci do hodnocené kvality již promítli svoje očekávání, a právě podle toho hodnotí výslednou kvalitu služby.

Výhodou této metody je její zdánlivá jednoduchost a ochota respondentů dotazníky, které jsou méně časově náročnější vyplnit. Metoda však nedává odpovědi, jak propastný může být rozdíl mezi vnímanou kvalitou a kvalitou, kterou zákazník požaduje (Šíma, 2016). To může vést k problémům, že i po provedeném výzkumu vedení stále nebude vědět, kde pokulhá a jaké aspekty jsou pro zákazníka nejdůležitější.

### **2.6.2 SERVIMPERF**

I tato metoda vychází z metody SERVQUAL. Přichází s ní HALLEROVÁ (1998) až po vydání metody SERVPERF. I tato metoda odstraňuje očekávanou kvalitu, ale nahrazuje ji zákaznickým posouzením důležitosti sledovaného faktoru. Další změna přichází v hodnocení, místo používané Likertovy škály, používá dvě jednoduché škály. Dvojice odpovědi u každého zkoumaného faktoru je následně zanesena do klasifikačního kříže, který rozděluje faktory do několika skupin. Těmi jsou:

1. Zákazník požaduje vysokou kvalitu, ale nedostává ji.
  2. Zákazník požaduje vysokou kvalitu a dostává ji.
  3. Zákazník nepokládá kvalitu za důležitou a ta je také špatná.
  4. Zákazník nepokládá kvalitu za důležitou, ale dostává se mu velmi dobré kvality.
- (Šíma, 2016)

### **2.6.3 Technika kritických případů**

Technika kritických případů vznikla již v 60. letech minulého století, když s ní přišel FLANAGAN (1954). Do českého prostředí ji přivedla a přeložila VAŠTÍKOVÁ (2014). Tato metoda identifikuje, čím jsou zákazníci uspokojováni nebo nespokojováni. Metodu lze využít při přímých rozhovorech se zákazníky, které kritické situace popisují. Aby byla splněna podmínka kritičnosti, musí splňovat následující náležitosti:

- Popsaná situace se týká vzájemného působení zákazníka a zaměstnancem organizace
- Popsaná situace vyvolává spokojenost či nespokojenost zákazníka
- Událost nesmí být něco, co lze označit jako běžnou praxi
- Popis je dostatečně přesný a na základě výkladu si ji lze představit

Tato technika je následně analyzována nejméně čtyřmi odborníky a musí u nich nastat alespoň 80 % shoda. Tato metoda lze využít především v prvních fázích zkoumání kvality služeb (Vašítková, 2014).

#### **2.6.4 SERVQUAL**

Tato metoda byla zvolena pro výzkum primárních dat v této diplomové práci, a proto bude detailněji rozebrána v kapitole 4.3

### 3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat problematické oblasti poskytovaných služeb vybraného fitness centra a formulovat konkrétní návrhy a doporučení pro vedení organizace vedoucích ke zlepšení zákaznických služeb.

K naplnění uvedeného cíle je třeba zpracovat následující dílčí úkoly:

- Rešerše odborné literatury.
- Výběr vhodné metody zkoumání vybraného problému.
- Zajištění výzkumného souboru.
- Realizace výzkumu.
- Sběr dat.
- Elektronické vyhodnocení dat.
- Vyhodnocení a interpretace získaných dat.
- Zpracování návrhu možných změn vedoucích ke zvýšení kvality služeb.

## **4 METODIKA PRÁCE**

V rámci potřeb splnění cíle práce, zjištění kvality služeb soukromého fitness centra, je potřeba definovat několik úkolů. Jednotlivými úkoly bylo definování výzkumného souboru, volba nejvhodnější metody, sběr a analýza získaných dat.

### **4.1 Zdroje dat**

Ve výzkumech lze využívat dvojího typu dat: primární a sekundární. Primární data jsou taková, které ještě v přesné podobě dříve nikdo nevyzkoumal a nemohou existovat. Jsou to data, které se vytvářejí nově, především za účelem zvoleného výzkumu, tedy originální, nezaměnitelná. Sekundární data lze dále dělit na dvě rozdělení. Externí zdroje, což jsou volně přístupná data z internetových zdrojů, archivů, obchodních rejstříků atd. Interní zdroje jsou data z databází uvnitř organizace a dala by se považovat za neveřejné. (Tahal a kol., 2017)

Pro tento výzkum byly využity obě formy dat. Primárně je výzkum zaměřen na získání primárních dat z dotazníkového šetření a opatření si unikátnosti výzkumu. Dále jsou využity i sekundární data, pro dokreslení situace fitness centra a tvořící základ pro základní rozdělení a popis marketingového mixu.

### **4.2 Výzkumný soubor**

Základní soubor označuje všechny prvky, na které výsledky výzkumu lze generalizovat. Jsou jimi všichni zákazníci fitness centra. Z pohledu finančních ale hlavně časových a principu dobrovolnosti nelze zvolit tzv. vyčerpávající šetření a je proto potřeba se uchýlit k výběrovému souboru. Celkový počet aktivních návštěvníků je 250. Výběrový soubor tvoří 162 návštěvníků. Zkoumané fitness centrum se nachází v obci do 10 000 obyvatel ve Středočeském kraji. Výzkum probíhal mezi jeho zákazníky. Výběr zákazníků probíhal na základě náhodného pravděpodobnostního výběru. Dotazníky byly sbírány v průběhu celé otvírací doby, včetně víkendů a svátků. (Foret, 2012; Tahal a kol. 2017).

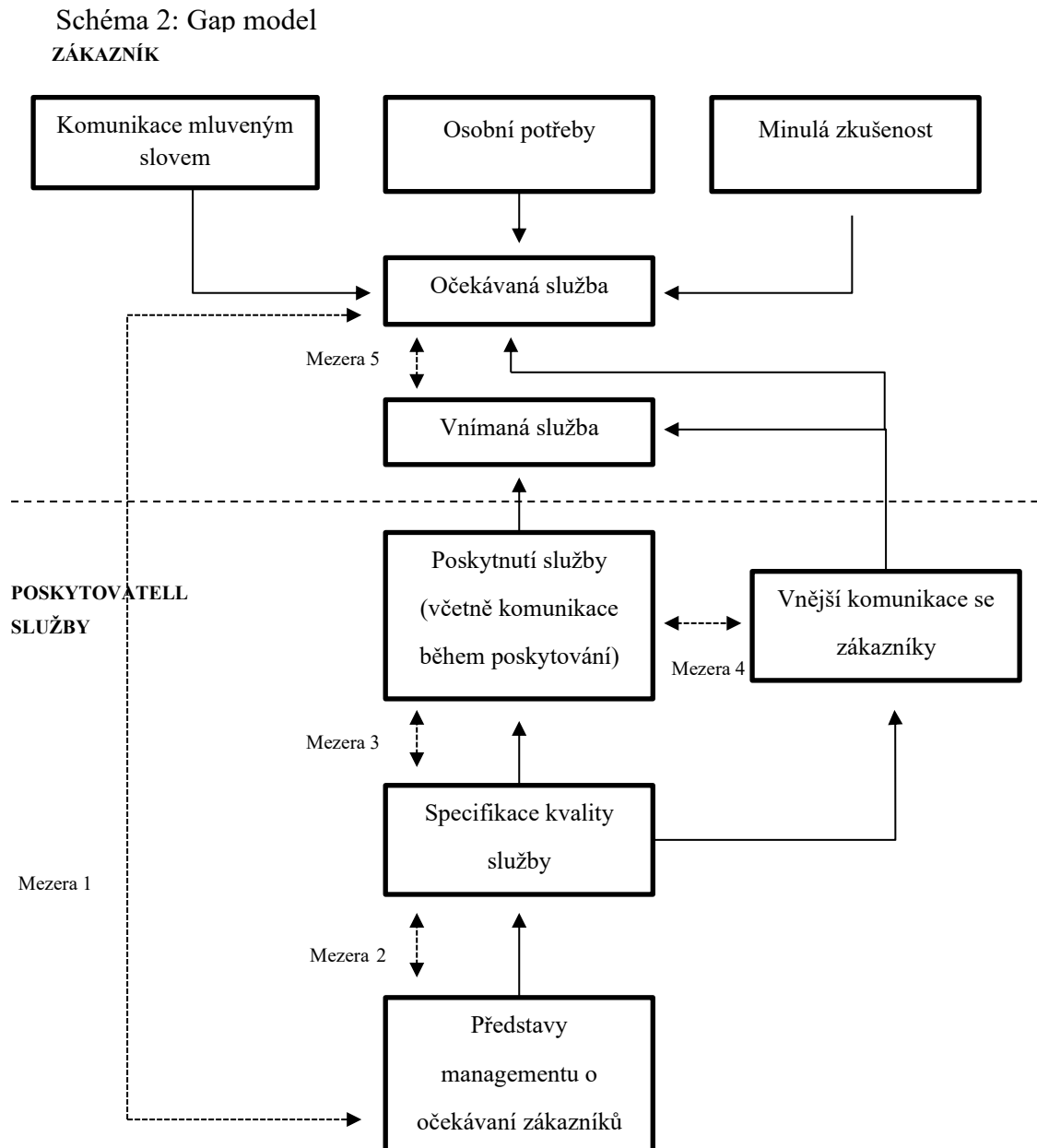
### **4.3 Použitá metoda**

Ve zvoleném fitness centru byla použita dotazníková metoda vycházející z metody SERVQUAL od ŠÍMI (2014). Vybrána byla pro svou komplexnost, která odpovídá

na otázku očekávané i vnímané kvality služeb, díky níž se dá zjistit zákaznicko vnímání funkční i technické kvality služeb. Pro použití této metody také hovoří její mezinárodní užívání v mnoha odvětvích zabývající se kvalitou služeb.

## Gap model

Metoda SERVQUAL vznikla na základě s Gap modelu. Tento model popisuje pět mezer, které mohou v organizaci podle PARASURAMAN, ZEITHAML a BERRY (1985) vznikat.



Zdroj: Upraveno dle Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985)

Pouhé schéma by nedostatečně vysvětlilo problematiku GAP modelu, a proto je důležité mezery ještě konkrétně popsat:

- Mezera 1 – rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a tím, co si management myslí, že očekává. Tato mezera nastává v případě, kdy management nepochopí svého zákazníka a nabízí vlastnosti služby, které zákazník neočekává, nevyžaduje či je vyžaduje v jiné kvalitě. Ve fitness centru tímto případem je především absence jakéhokoliv průzkumu očekávání zákazníků, proto management nemůže poskytovat přesně takové služby, jako zákazník žádá.
- Mezera 2 – rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby. V tomto případě si již vedení organizace uvědomuje, jaké má zákazník očekávání, ale z nějakého důvodu tyto očekávání neplní. Vedení tělovýchovné organizace špatně specifikuje určité dodržování kvalit a tím není služba kvalitně naplněna.
- Mezera 3 – rozdíl mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím. Z důvodu účasti lidského faktoru dochází k pomíjivosti služby a neudržení standartu kvality. Lidský faktor v poskytování sportovních služeb, kdy nelze zaručit vždycky 100 % stejnou službu způsobuje zmíněné problémy.
- Mezera 4 – rozdíl mezi proklamovanou úrovní služby prostřednictvím médií a jinou úrovní poskytované služby. Fitness centrum v zásadě neplní sliby dané zákazníkům, a navíc reklamou zvyšuje samotné očekávání kvality služby.
- Mezera 5 – rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou. Právě měřením této poslední mezery se zabývá metoda SERVQUAL a její důsledky jsou specifikovány dále.

## **SERVQUAL**

Metoda zkoumání kvality služeb, která by zahrnovala i očekávanou kvalitu služeb, byla poprvé představena trojicí PARASURAMAN, ZEITHAML a BERRY (1985). První verzi dotazníku obsahovalo roztrídění do deseti dimenzí kvality: dostupnost, vstřícnost, spolehlivost, kompetence, zdvořilost, jistota, důvěryhodnost, přístup, komunikace a pochopení. Později trojice autorů zredukovala dimenze pouze do počtu pěti a určili, že mezi ně patří:

1. hmotné zajištění,
2. spolehlivost,
3. odpovědný přístup,
4. jistota,
5. empatie.

Těchto pět dimenzi popisuje funkční kvalitu služeb. Tento model kvality služeb nazvali SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML a BERRY, 1988).

ŠÍMA (2014) upravuje dotazník SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb fitness center. Avšak po provedení výzkumu a zpětném hodnocení navrhuje dodatečnou úpravu dotazníku, opuštění dvou položek, které neměly vliv na dané faktory. Dále byly sjednoceny faktory „empatie“, „odpovědný přístup“ a „pocit jistoty“ pod komplexní název „chování personálu“. Poslední dimenzi, která je specifická pro fitness služby je zahrnutí technické kvality do výzkumu. Počet indikátorů však zůstal nadále stejný. Poslední část dotazníku, ve které respondenti rozdělovali „body důležitosti“ mezi vlastnosti funkční kvality byla taktéž odebrána, protože dotazovaným se nechtělo složitě počítat a body rozdělovali rovnoměrně. Výsledky této části tedy nijak významně neovlivňovaly konečný výsledek. Výhodou tohoto odebrání je zkrácení doby vyplňování dotazníku i jeho snadnější vyhodnocování. Pro výzkum diplomové práce byla vybrána takto upravená verze dotazníku, která je vnímána jako vhodnější k českému fitness prostředí. Dotazník byl převzat včetně Likertovy škály s hodnocením -3 až +3. Přestože toto hodnocení nemusí být ideální, bylo zvoleno jeho použití z důvodu výskytu v několika závěrečných pracích, a tak se zde vytváří možnost porovnatelnosti výsledků.

### **Struktura dotazníku**

Jak bylo zmíněno v předcházející kapitole, pro výzkum byl vybrán dvakrát modifikovaný SERVQUAL dotazník Šíma (2014), pro sportovní zařízení v České republice, jejichž činnost se zaměřuje na poskytování služeb v oblasti fitness. Na úvod dotazníku byly uvedeny základní informace, jako smysl a cíl sběru dat. Úvodní část otázek má za smysl přátelské navázání kontaktu a otázky zaměřující se na demografické a ekonomické ukazatele, spolu s osobními preferencemi služeb. Hlavní část dotazníku, kterou představuje 23 výroků se dělí do dvou skupin, které zjišťují funkční a technickou kvalitu služeb. Vlastnostmi funkční kvality služeb jsou hmotné zajištění, spolehlivost a chování personálu. Tyto vlastnosti jsou charakterizovány 20 výroky Technickou kvalitu služeb poté zkoumají poslední tři výroky dotazníku, které se zaměřují na hodnocení kvality a kontinuity lekcí. Respondent dohromady odpovídá na 23 výroků (u každého vyjadřuje míru souhlasu s očekáváním služby dle jeho představ a míru souhlasu se skutečně vnímanou kvalitou služby v daném centru). Na konci dotazníku mohl respondent napsat jakýkoliv vzkaz pro vedení fitness centra.

## 4.4 Sběr dat

Výhodou dotazování je efektivnost sběru dat, kdy v poměrně krátkém čase lze získat odpovědi od velkého počtu respondentů při nízkých nákladech. Sběr dat k tomuto výzkumu probíhal v období od února 2020 do poloviny března 2020. Dotazníky byly rozdávány a také sbírány do zalepené krabice přímo pracovníky recepce fitness centra. Tento způsob se jevil jako nejefektivnější, protože všichni zákazníci při příchodu přicházejí do kontaktu se zaměstnanci recepce. Vzhledem k jednoduchosti dotazníku nebyly požadavky na zasvěcení do problematiky dotazníků těchto zaměstnanců vysoké. Důležitým předpokladem relativně vysoké návratnosti byl předpoklad, že zákazníci rádi neosobní a komfortní cestou sdělí problémy ve vnímané kvalitě a podpoří možnost kladné změny v kvalitě poskytovaných služeb. Celkově se vybralo 162 dotazníků.

Základním nástrojem je modifikovaný SERVQUAL dotazník. Stěžejní část dotazníku se orientuje na názory zákazníka na kvalitu poskytovaných služeb. Každá položka dotazníku se skládá ze dvou tvrzení, se kterými zákazník vyjadřuje míru svého souhlasu, či nesouhlasu na sedmistupňové Likertově škále od hodnoty „-3“, která představuje absolutní nesouhlas, až po hodnotu „3“, která představuje absolutní souhlas respondenta s tvrzením. První z tvrzení vyjadřuje zákazníkovo očekávání, co by mu fitness centrum podle jeho představ mělo poskytnout. Druhé tvrzením zákazník subjektivně hodnotí kvality služeb, kterou spotřeboval. V tuto chvíli je lze získat hodnotu mezery mezi tvrzeními tím, že druhá hodnota je odečtena od hodnoty první. V případě nulového či kladného výsledku je očekávání zákazníka naplněno, nebo dokonce překonáno. V případě záporné hodnoty není zákazníkovo očekávání naplněno a lze uvažovat o vylepšení těchto služeb. Faktorem pro důležitost tohoto uvažování je i samotná velikost mezery.

### **Pilotní studie**

Protože zde byl použit dotazník SERVQUAL, který již v minulosti prošel několika úpravami a pilotní studií, na jejichž základě došlo k vytvoření finální podoby dotazníku Šímovou (2014) pro fitness v České republice. Pilotní výzkum probíhal na deseti zákaznících. Všechny části dotazníku byly shledány jako srozumitelné. Jedinou úpravou

prošla grafická vizualizace, kdy byly tisknuty dvě stránky dotazníku na jeden list A4 formátu pro větší přehlednost, a navíc se tímto zabránilo nevyplnění části otázek.

## **4.5 Analýza dat**

První fází před samotným vyhodnocováním dat, bylo potřeba nejprve jednotlivé dotazníky přepsat do tabulkového editoru Microsoft Excel, tak aby byly zaznamenány odpovědi na všechny otázky od každého respondenta. Pro zpracování výsledků dotazování a identifikaci velikosti mezer u jednotlivých sledovaných faktorů byla využita statistická metoda, konkrétně aritmetický průměr hodnot. Dalšími matematickými postupy bylo možné zjistit vztahy u každého z výroku (velikost mezery mezi očekáváním zákazníka a jeho hodnocením kvality služeb). U otázek zabývajících se nominálními hodnotami jako jsou pohlaví, pozice, návštěvy apod. jsou otázky představovány absolutními četnostmi.

Pro hodnocení jednotlivých výroků o kvalitě služeb jsou v práci využity paprskové grafy. Ty zakreslují hodnoty každého sledovaného faktoru kvality služeb. Takto graficky znázorněné výsledky umožňují přehledně porovnat očekávanou a skutečně vnímanou kvalitu služeb. Dalším typem výstupů v práci budou tabulky, které budou čítat absolutní hodnoty odpovědí.

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části se postupně představí vybrané fitness centrum, následně budou prezentovány výsledky písemného dotazování, což je stěžejní částí práce a v poslední kapitole budou prezentovány návrhy a doporučení pro vedení fitness centra, které vycházejí z dat poskytnutých vyhodnocením dotazníku.

### 5.1 Marketingový mix služeb Vybraného fitness centra

Vybrané fitness centrum bylo založeno na konci 90. let za doby rozvoje a rozšiřování fitness v České republice. Původní koncept byl založený na malé skupině zákazníků. V začátcích se rozhodně nemohlo nazývat fitness centrem, bylo spíše sklepní posilovnou. Postupně si začalo budovat svoji pozici na lokálním trhu a s přesunem do větších prostor přibývalo také spousta zákazníků. Tyto prostory obývalo více než desetiletí, kde se postupně rozrůstalo, vylepšovalo a rozšiřovalo produktovou nabídku. Když se dostalo do situace, že i stávající prostory byly pro počet zákazníků příliš malé, musel se hledat prostor nový. Nové prostory našlo v čerstvě dostavěné budově, kde se stalo jediným nájemcem s dostatečně velkým a moderním prostorem včetně parkoviště pro svoje zákazníky. V těchto prostorech se fitness centrum nachází až do současnosti.

#### **Produkt**

Produktem fitness centra jsou všechny služby, které nabízí za úplat. Hlavním produktem, na který se fitness centrum zaměřuje již od začátku svého působení je posilovna. Protože pro kvalitní cvičení je potřeba se rozehtávat a běhací pásy a rotopedy se stávaly stále atraktivnějším důvodem k návštěvě fitness, vznikla zde jako další produkt cardio zóna. S postupem času se začala dávat velká váha na zdravé cvičení, a proto fitness centrum pořídilo Red cord, která posiluje především hluboké svaly, zpevňuje a stabilizuje tělo. Posledním a zároveň nejmladším produktem je nabídka solária, které se zaměřuje především na ženy.

#### **Cena**

Zákazníci fitness centra mají na výběr z několika možností, jak budou platit za svůj vstup. Mohou zvolit jednorázové vstupné, což je vhodné především pro nově příchozí zákazníky. Cena takového vstupného stojí 89 Kč a je omezena 90 minutami pobytu. Další možností je volba bodového vstupné. Tuto možnost upřednostňují zákazníci, kteří nechodí tak často a platit členství, by pro ně nebylo ekonomicky výhodné. Čímž

se dostáváme k poslední možnosti a tou je platba členství, které zajišťuje ničím neomezený vstup do fitness centra. Obě možnosti jak bodové permanentky, tak členství má několik možností, ze kterých lze volit. Tyto možnosti popisuje tabulka 1.

Tabulka 1: Ceny vstupů

BODOVÁ PERMANENTKA		ČLENSTVÍ	
<b>10 VSTUPŮ</b>	760 Kč	měsíční	790 Kč
<b>20 VSTUPŮ</b>	1 550 Kč	Půl roční	3 400 Kč
<b>30 VSTUPŮ</b>	2 300 Kč	Roční	6 100 Kč

Zdroj: Vlastní tvorba

U cenové politiky bodového vstupného lze vidět určitou nesmyslnost a nesouhru, jelikož při koupi 20 vstupů zaplatí zákazník za jeden vstup více, než kdyby si kupoval permanentku po 10 vstupech.

### **Distribuce**

Fitness centrum se nachází v obci do 10 000 obyvatel, která leží do 50 km od Prahy, tedy ve Středočeském kraji. Jak bylo zmíněno na začátku kapitoly 5.1 fitness centrum se postupně stěhovalo, až našlo nynější prostory. Budova se nachází na kraji obce, ale výhoda této lokality tkví v bezprostřední blízkosti autobusové zastávky, a navíc k fitness centru náleží stání pro 12 automobilů. Fitness centrum se nyní rozkládá na ploše 450 m<sup>2</sup> moderně vyhlížejících ploch.

### **Propagace**

Fitness centrum disponuje internetovými a facebookovými stránkami. V současnosti využívá pro další propagaci již pouze občasnou reklamu v lokálním tisku a propagačních materiálů v obecních vitrínách.

### **Lidé**

Ve vybraném fitness centru je minimální fluktuace zaměstnanců. A pokud se již zaměstnanci vystřídají, je to pouze na pozicích recepčních a úklidu. Trenéři působí ve fitness centru dlouhodobě.

### **Materiální prostředí**

Fitness centrum se snaží držet obecných trendů a splňovat požadavky zákazníků na moderně a nově vypadající zařízení, vybavení a prostory. Posilovací stroje se proto udržují ve velmi dobré kondici a neustále se servisují, aby byly funkční a zákazníci mohli využívat vše, za co zaplatili.

## Procesy

Doba obsluhy zde závisí především na počtu zákazníků najednou příchozích, odchozích a případně požadujících nákup doplňků stravy, protože recepci obsluhuje pouze jeden zaměstnanec. Fitness centrum prozatím nemá žádný online rezervační systém, pomocí kterého by se zákazníci mohli na jednotlivé lekce přihlašovat. Protože se nejedná o obrovský fitness komplex, a míra digitalizace je zde minimální, vždy se jedná o „face to face“ komunikaci.

## 5.2 Výsledky výzkumu

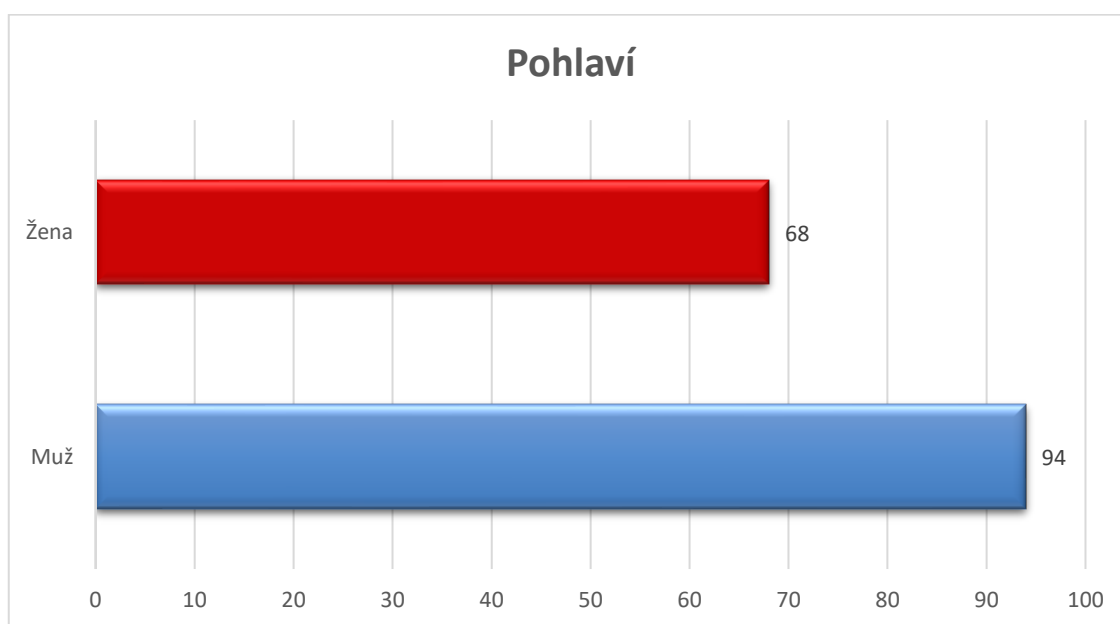
V této kapitole se práce bude soustředit na vyhodnocení kvantitativního výzkumu, upraveného SERVQUAL dotazníku pro fitness prostředí v České republice. Dotazník je rozdělen do dvou částí. Nejprve uvede respondenta do problematiky a jsou zde otázky směřující na demografické a socioekonomické zařazení. Následně respondent odpovídá na hlavní část dotazníku, která přináší tížená data.

### 5.2.1 Demografické a socioekonomické výsledky

Tato část dotazníku se snaží porovnat a rozdělit respondenty podle několika znaků. Pro přehlednost jsou zde uvedena data v absolutních číslech a v jednotlivých popisech jejich nejdůležitější relativní četnosti.

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 1: pohlaví respondentů 1

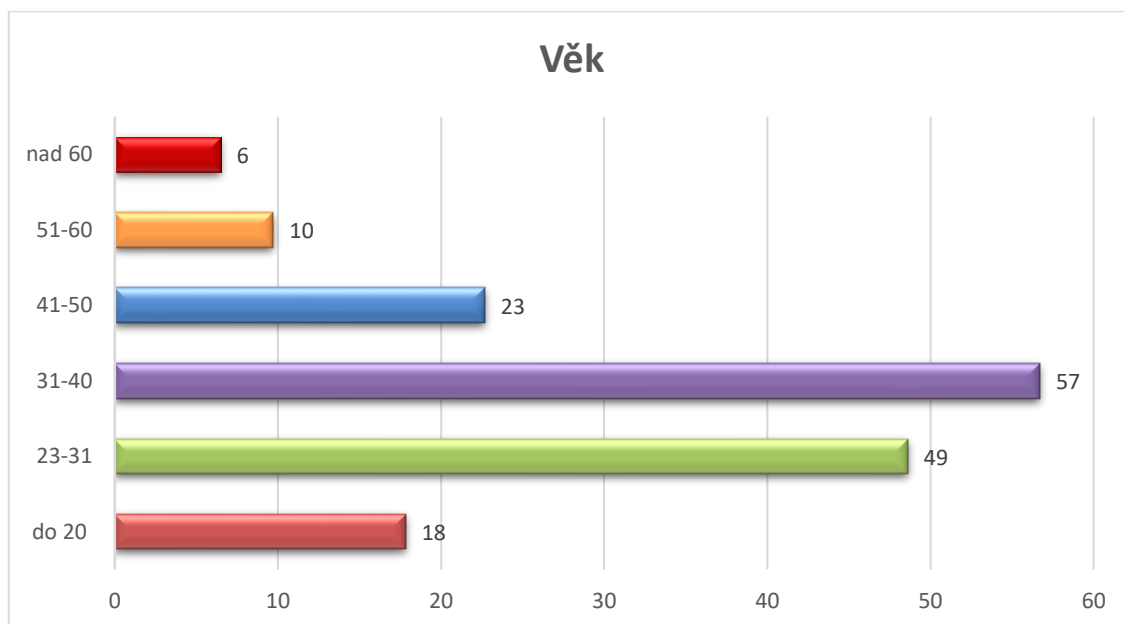


Zdroj: Vlastní tvorba

Z výsledků této otázky vyplývá, že do fitness centra chodí více mužů, konkrétně 58 %. I ženy jsou zde zastoupeny v poměrně vysokém počtu a fitness centrum jich navštěvuje 42 %. Tato převaha lze zdůvodnit především nabízenými službami, kdy hlavní službou je fitness zóna, především cvičení na strojích, kterou navštěvuje většina mužů. Zatímco u služeb Red cord a solária, je to opačně, tu preferují především ženy.

## Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní tvorba

Tato otázka byla rozdělena do šesti věkových kategorií, z kterých lze získat podrobné věkové rozložení zákazníků fitness centra. Nejpočetnější skupinu tvoří zákazníci mezi 31–40 lety. Společně s se skupinou mezi 21–31 lety tvoří většinovou část zákaznického spektra s 65 %. S určitostí lze říci, že stejně tak nezanedbatelnými skupinami, na které se musí fitness centrum soustředit, jsou skupiny do 20 let s 11% zastoupením a zákazníci mezi 41–50 lety se 14 %. Jak lze u fitness center očekávat, nejméně početnou skupinou jsou zákazníci od 51 let a starší s celkovým součtem 10 %. U těchto zákazníků se předpokládá, že vyhledávají spíše méně náročné fyzické aktivity, případně fitness centra, která nabízejí také wellness služby.

### Otázka č. 3: Jaká je Vaše současná socioekonomická pozice?

Graf 3: Socioekonomická pozice

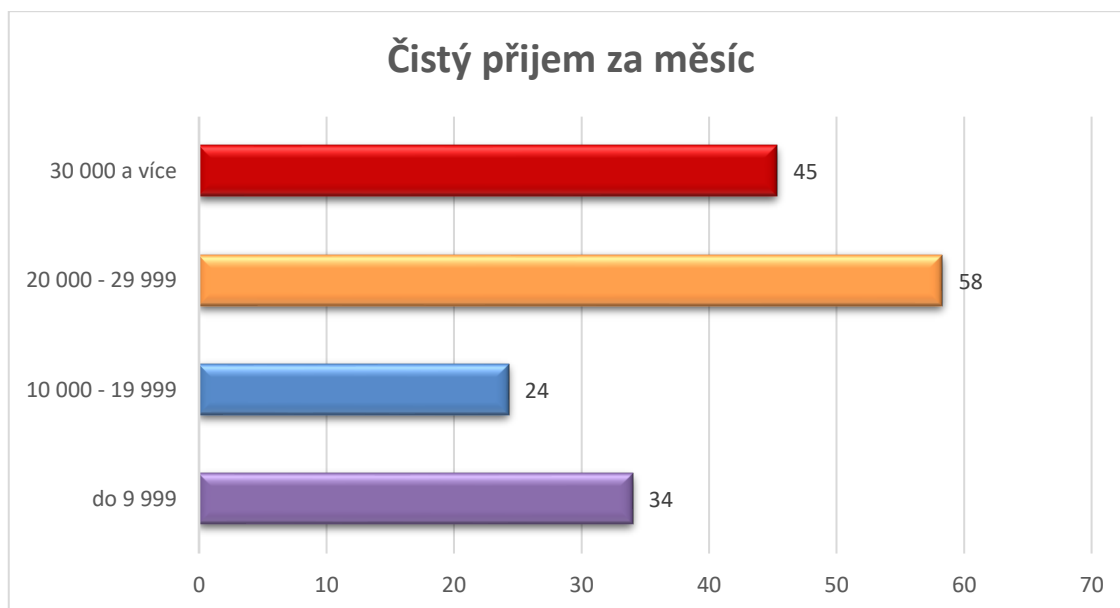


Zdroj: Vlastní tvorba

Drtivá většina respondentů, celých 76 %, je zaměstnaných nebo podnikají. U této skupiny se dají předpokládat nejvyšší výdělky, a proto výsledky této otázky souvisí nejen s otázkou následující, ale také pomáhá fitness centru odhadnout, kolik zákazníků je schopných si samostatně vydělávat a tyto peníze utrácet za volnočasové aktivity. Druhou nejpočetnější skupinou jsou studenti se 14 % z celkových zákazníků. Toto bývají zákazníci, kteří jsou citliví na cenu a velmi dobře si zvládají porovnat poměr ceny a kvality. Je zde proto prostor pro speciální ceny pro studenty. O zbylých 10 % se dělí zákazníci v domácnosti, v důchodu a na mateřské. Je důležité zmínit, že i důchodce nemusí mít nízký platový příjem, protože 2 ze 3 uvedli svůj měsíční příjem vyšší než 30 000 Kč.

#### Otázka č. 4: Jaký je Váš čistý finanční příjem za jeden měsíc?

Graf 4: Čistý příjem

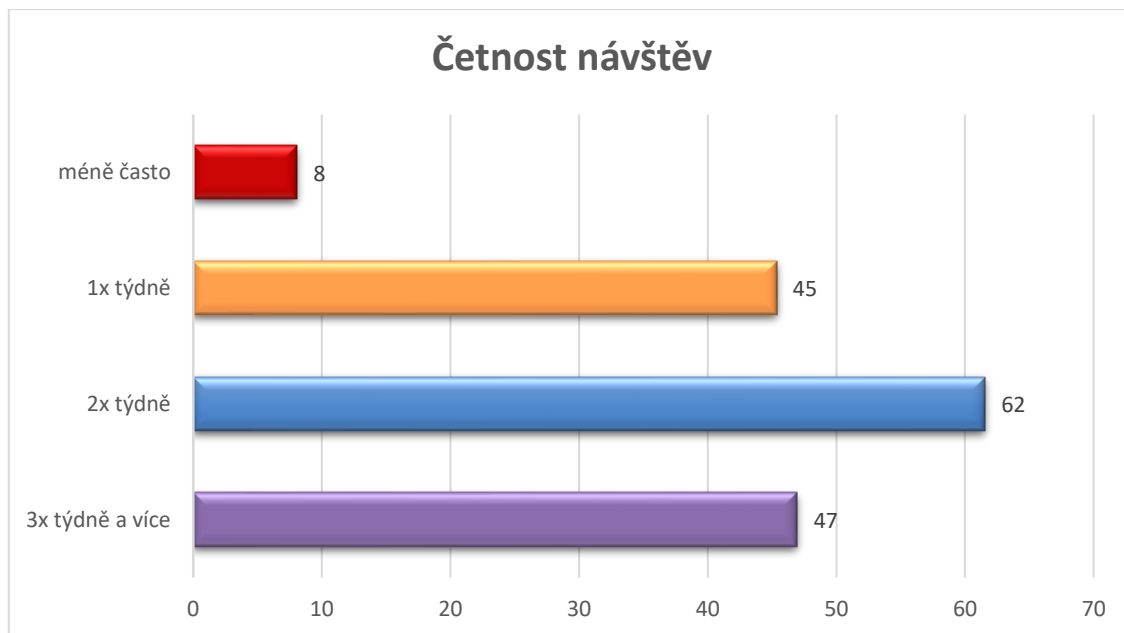


Zdroj: Vlastní tvorba

Vzhledem k dodržování anonymity nebyla ve většině případů vnímána tato otázka jako problematická, a pro fitness centrum jsou tak tyto informace velmi užitečné. Mohou si udělat obrázek o finančních možnostech svých klientů a toto rozdělení představuje informace, ze kterých může management fitness centra vycházet v budoucích situacích při zavádění nových služeb, případně při změně cenové politiky služeb stávajících. Nejvíce zastoupenou odpovědí, tedy příjem 20 000–29 999 Kč má 36 % klientů. Druhým nejčastějším příjmem je přes 30 000 Kč, konkrétně 28 % zákazníků. Tomu nahrává geografická pozice fitness centra, kdy jeho klienti pracují ve velkém měřítku v Praze, tudíž se tomu rovnají i jejich příjmy. Zbýlých 35 % zákazníků vydělává do 19 999 Kč, což je také relativně vysoký počet. Jsou mezi nimi především studenti a zákazníci na mateřské dovolené. Pro tuto skupinu zákazníků se otvírá vedení fitness centra prostor, pro speciální vstupy při splnění určitých podmínek.

## Otázka č. 5: Jak často navštěvujete naše fitness centrum?

Graf 5: Četnost návštěv

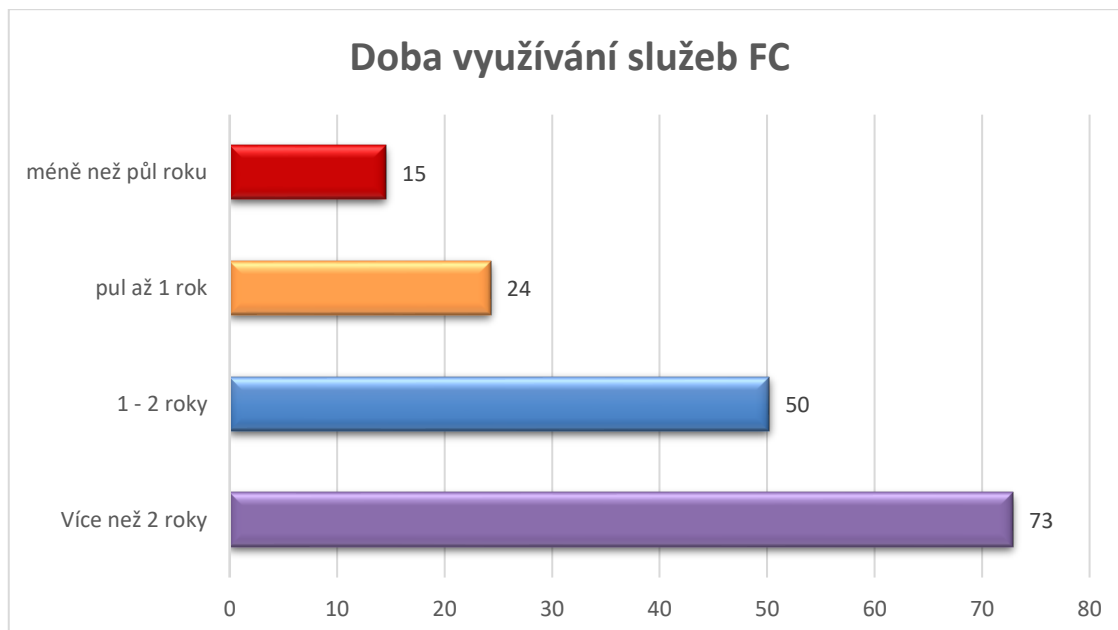


Zdroj: Vlastní tvorba

V této otázce zákazníci odpovídali, jak často využívají služby vybraného fitness centra. Odpovědi mohou přinést zajímavý pohled na reálnou četnost návštěv zákazníky, na cenotvorbu jednotlivých vstupů a jestli je tato cena nastavena správně vůči opotřebením strojů. Nejčastěji zákazníci chodí do fitness centra 2x týdně, konkrétně ve 38 % případů. Velmi podobných hodnot dosahují odpovědi „1x týdně“ v relativní hodnotě 28 % a „3x týdně a více“ s 29 %. Zákazníci, kteří chodí 3x a více mají všichni klubové členství a těchto výhod náležitě využívají. Naopak zákazníků, kteří chodí 1x týdně nebo méně je 33 % a valná většina z nich využívá buď permanentky se vstupem, nebo jednorázové vstupné.

## Otázka č. 6: Jak dlouho již navštěvujete naše fitness centrum?

Graf 6: Doba využívání služeb

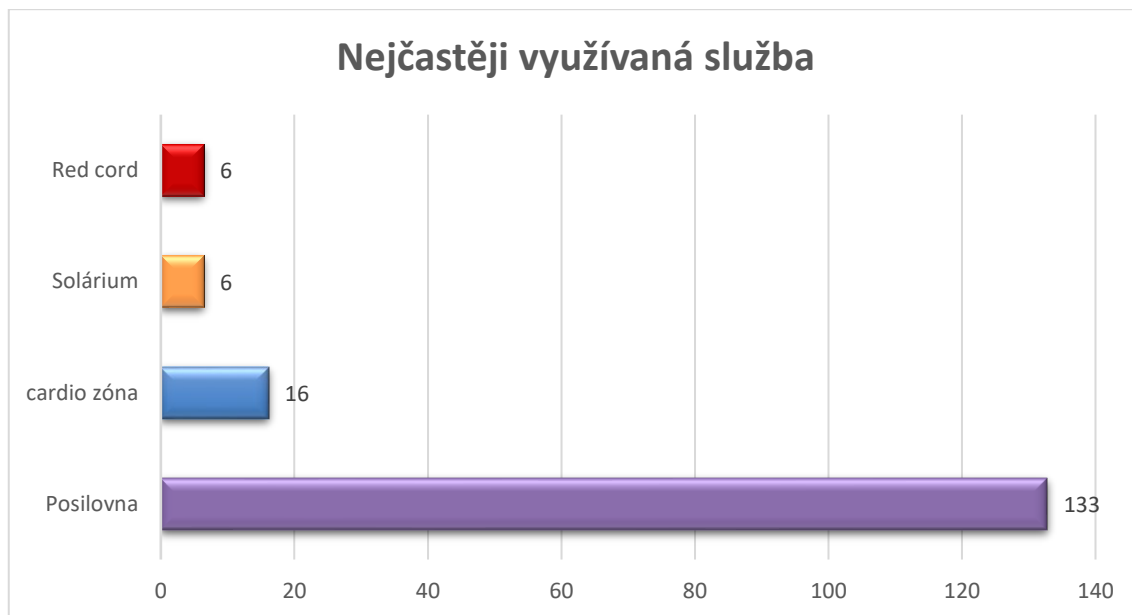


Zdroj: Vlastní tvorba

Vzhledem k dlouhé historii zkoumaného fitness centra otázka ohledně doby využívání služeb fitness centra může ukazovat jisté anomálie a vypovídá o loajalitě zákazníků. Avšak pouze 45 % všech zákazníků se spojuje s fitness centrem více než 2 roky a dalo by se označit za loajální. To je dlouhodobému působení na tomto poli poměrně malé procento. Velké zastoupení mají také zákazníci, kteří zde cvičí 1–2 roky, přesně 31 %. Zákazníků, kteří dohromady cvičí ve vybraném fitness centru méně, než jeden rok je 24 %. To svědčí o tom, že se fitness centru daří oslovovat nové zákazníky, ale pokulhává právě v přetváření těchto zákazníků na loajální, stále přinášející zisk.

## Otázka 7: Jaké služby využíváte nejčastěji?

Graf 7: Nejčastěji využívaná služba

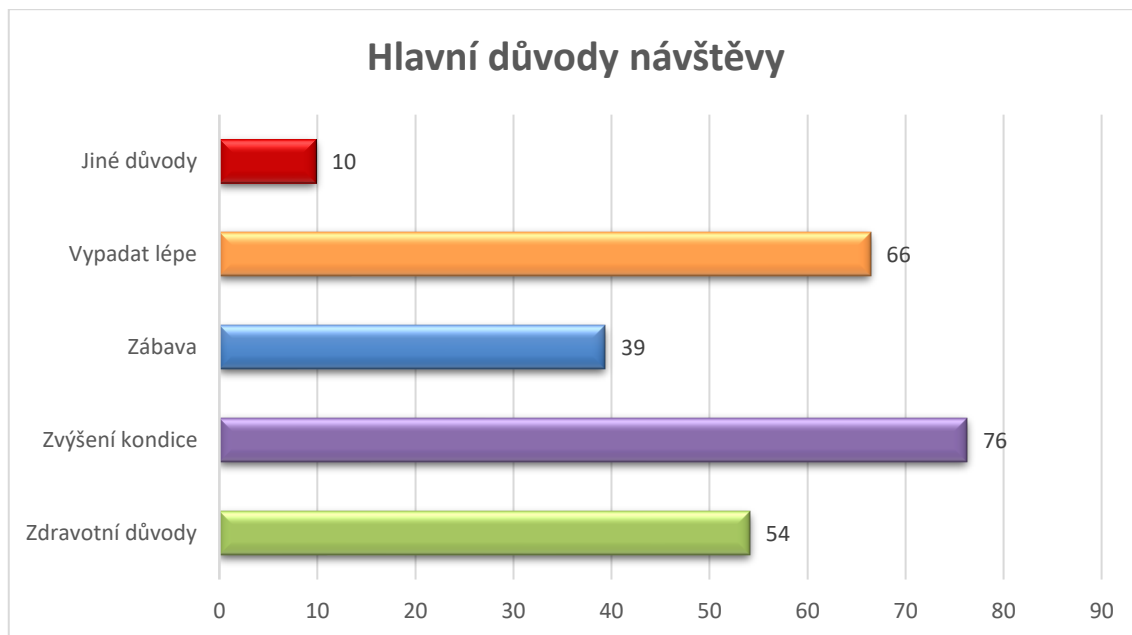


Zdroj: Vlastní tvorba

Vybrané fitness centrum se soustřeďuje především na posilovnu a ostatní služby jsou především doplňkové k službě hlavní, např. cardio zóna, která slouží k rozcvičení svalů před výkonem a celkovou připravenost těla na zátěž. Z výsledku dotazníků lze vidět, že toto tvrzení je potvrzeno a 82 % označilo jako hlavní využívanou službu posilovnu. Zbylé tři služby (Red cord, solárium, cardio zóna) vidí jako svoji hlavní motivaci k návštěvě 18 % zákazníků a těmito respondenty byly v drtivé většině případů ženy.

## Otázka 8: Jaké jsou hlavní důvody Vašich návštěv našeho fitness centra?

Graf 8: Důvody návštěv

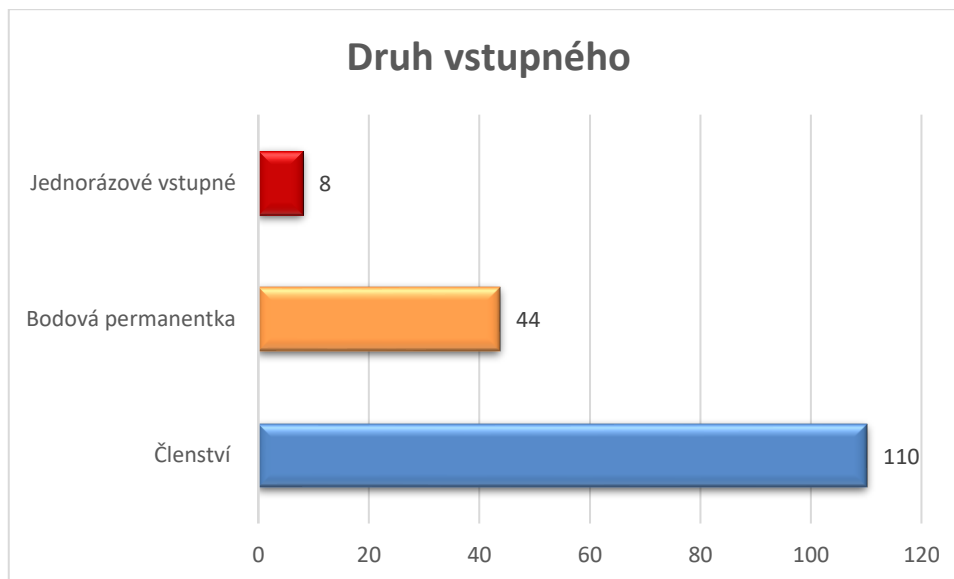


Zdroj: Vlastní tvorba

U této otázky mohli respondenti označit více odpovědí, proto není celková četnost 162, jakožto počet respondentů, ale 246, tedy celkový počet odpovědí. Nejčastější volbou a 31 % zastoupenost je důvod zvyšování své kondice, což je také hlavní náplní fitness centra. Druhým nejčastějším důvodem je touha vypadat lépe. Velmi rozumným důvodem k návštěvě je také zdravotní hledisko a zdravý životní styl, to bylo zvoleno ve 22 % případů. Už pouze 16 % odpovědí vidí v úporném cvičení zábavu. Poslední kategorií jsou jiné, blíže specifikované důvody. Byly jimi touha se seznamovat s novými lidmi, odbourání stresu a doplněk k přípravě na jiný sport.

## Otázka 9: Jaký druh vstupného využíváte?

Graf 9: Druh vstupného



Zdroj: Vlastní tvorba

Fitness centrum nabízí 3 druhy vstupného: Jednorázové, bodové a členství. Tato otázka tak pomáhá zjistit kolik zákazníků využívá jednotlivé druhy vstupného. Výhody členství využívá 68 % zákazníků a toto vstupné výrazně převažuje. Možným důvodem je, že fitness centrum nabízí členství od měsíce, a ne jak je tomu zvykem, na celý rok, tudíž zákazníci nejsou vázáni k fitness centru a je zde větší prostor pro fluktuaci. Bodovou permanentku využívají klienti ve 27 % případů a jde především o zákazníky navštěvující 1x týdně a méně. Jednorázové vstupné je zastoupeno pouze v 5 % a všichni respondenti uvedli návštěvnost méně než 1x týdně.

### 5.2.2 Výsledky funkční kvality

Funkční kvalita služeb tvoří hlavní a nejdelsí část dotazníku, protože je potřeba podrobně prozkoumat všechny indikátory, budou postupně zpracovány do grafů a dále popisovány a porovnávány podle vnímané a očekávané kvality těchto indikátorů.

#### Hmotné zajištění

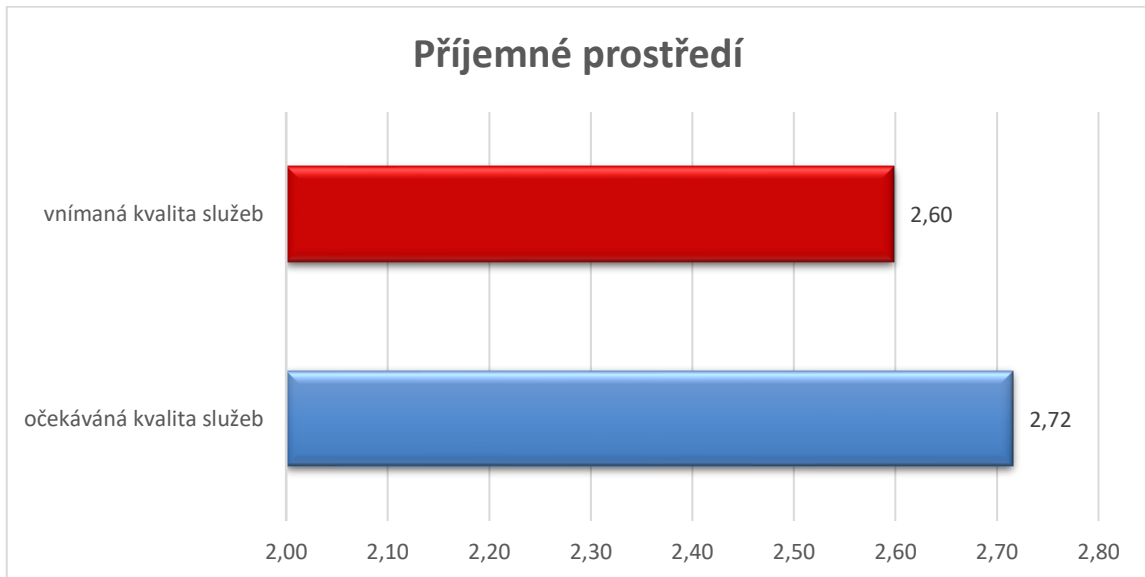
Hmotné zajištění zahrnuje všechny hmotné věci, s kterými může zákazník přijít do kontaktu a lze si na ně sáhnout. Vzhledem k použití navrženého dotazníku od Šímy (2014) obsahuje tato vlastnost pouze 2 indikátory.

## Indikátor 1

a) FC by podle mých představ mělo mít příjemné prostředí.

b) FC podle mě nabízí příjemné prostředí.

Graf 10: Příjemné prostředí



Zdroj: Vlastní tvorba

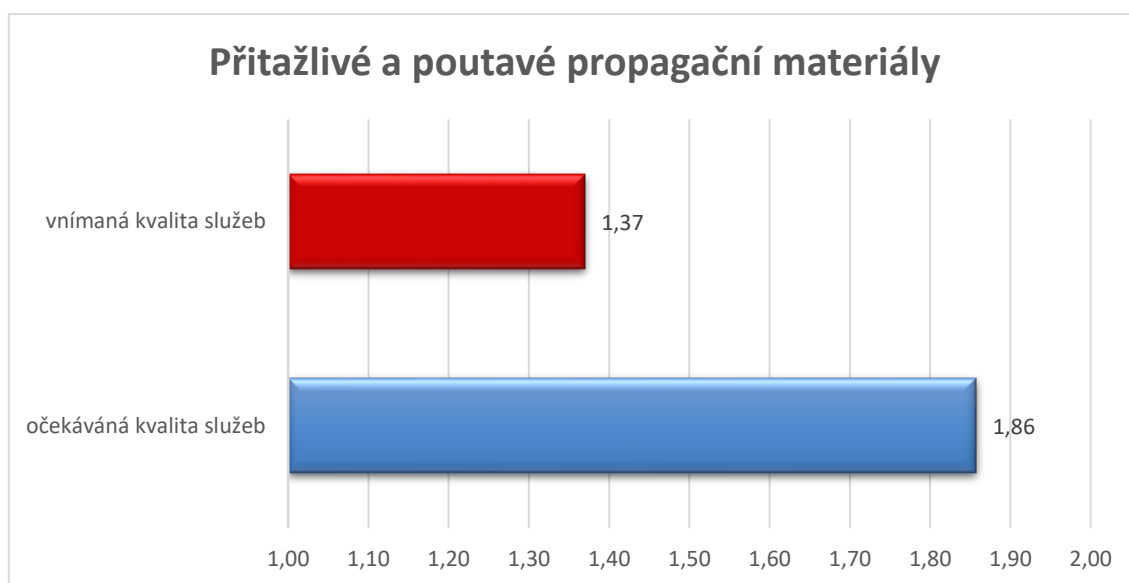
V prostředí mají zákazníci vcelku vysoká očekávání. Není se čemu divit, fitness centrum se snaží zapadnout do tzv. Value klubů a zde už zákazníci očekávají určitou kvalitu nejen služeb samotných, ale také příjemného a hezkého prostředí v kterém cvičí. Tyto očekávání se nedaří naplnit a mezera tohoto indikátoru je -0,12, což je ale stále přijatelné hodnocení a nevypovídá o závažném problému. K tomuto hodnocení přispívá fakt, že se vybrané fitness centrum před několika lety přestěhovalo do úplně nových, moderně vybavených prostor.

## Indikátor 2

a) FC by podle mých představ mělo mít přitažlivé a poutavé propagační materiály.

b) Informační materiály a webové stránky fitness centra jsou zpracovány přitažlivě.

Graf 11: Přitažlivé a poutavé propagační materiály



Zdroj: Vlastní tvorba

Rozdíl mezi vnímanou kvalitou propagačních materiálů je propastný, konkrétní mezera tohoto indikátoru je -049 a přestože očekávání zákazníků nejsou na tomto poli vysoké, fitness centru se je stejně nedaří splnit a lze zde vidět velkou slabinu. Propagační kanály, včetně webových stránek nejsou pro klienty nijak zajímavé. To je problém především při oslovování nových zákazníků, protože v dnešní době působí na potenciální zákazníky spousta rušivých elementů, je zaujetí pozornosti zákazníka nejdůležitějším úkolem propagace. Na druhou stranu lze předpokládat, že stálí zákazníci již propagační materiály ani nevnímají, a proto je mohou hodnotit negativně.

Tabulka 2: Četnost odpovědí vlastnosti hmotného zajištění

HODNOTA	PŘÍJEMNÉ PROSTŘEDÍ		PŘITAŽLIVÉ A POUTAVÉ PROPAGAČNÍ MATERIÁLY	
	1a	1b	2a	2b
3	121	111	41	32
2	36	38	68	51
1	5	12	42	50
0	0	1	11	14
-1	0	0	0	6
-2	0	0	0	7
-3	0	0	0	2
Ø	2,72	2,60	1,86	1,37
<b>MEZERA INDIKÁTORU</b>	-0,12		-0,49	

Zdroj: Vlastní tvorba

Z tabulky četností je jasné zřejmé, že prostředí je pro klienty velmi důležité, protože žádný ze zákazníků neoznačil očekávanou hodnotu horší než 1. Tato tabulka potvrzuje, že fitness centrum má příjemné prostředí, nikdo ze zákazníků nehodnotil fitness centrum záporně. Nejvyšší možné hodnocení dalo fitness centru 75 % všech respondentů. 22 % respondentů ohodnotili prostředí hodnotou 2 a pouze 3 % zaškrtili 1. proto lze tento indikátor hodnotit ve výsledku pozitivně. U propagačních materiálů však vidíme jasný propad a vidíme zde velký počet záporných hodnocení. Dokonce 9 % zákazníků přiřadili zápornou hodnotu. Nejvíce zákazníci označovali hodnoty 1 a 2, shodně ve 31 % případů. Nejvyšší hodnocení bylo ochotno fitness centru udělit pouze 20 % zákazníků.

Právě negativní hodnocení propagačních materiálů strhává celé hmotné zajištění fitness centra dolů a výsledná mezera tohoto faktoru je -0,30. Aktuálně nepředstavuje tato záporná hodnota větší hrozbu, je však důležité mít mezeru na paměti a plánovat kroky k jejímu vylepšení.

### **Spolehlivost**

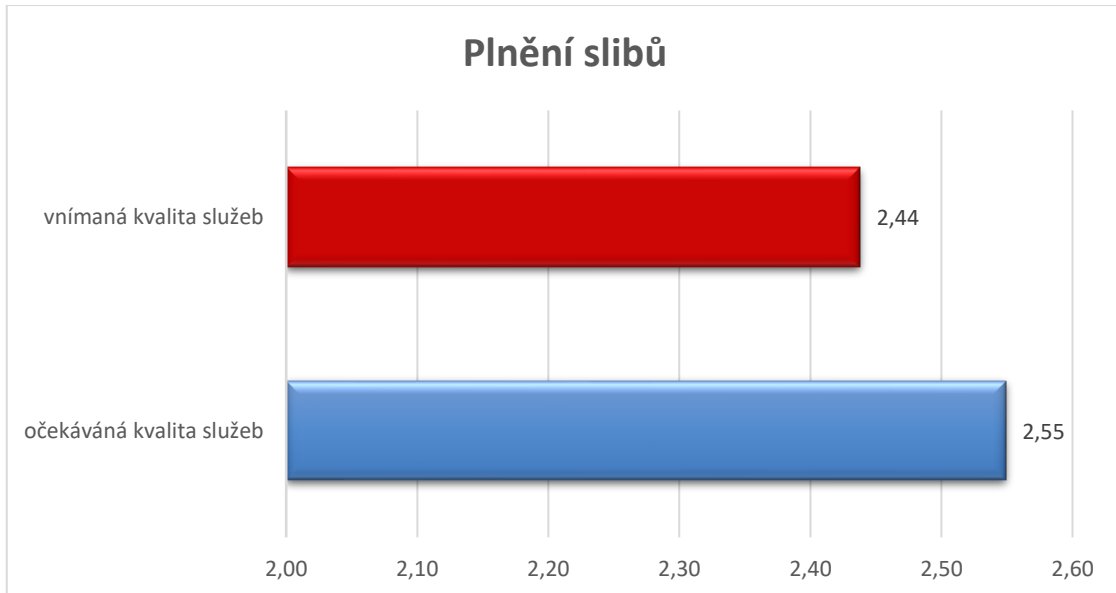
Tato vlastnost popisuje míru, s jakou se zákazník může spolehnout na fitness centrum. jejich ochotu a schopnost zvládat nabízet a poskytovat služby bez nedostatků tak, jak jsou prezentovány

### Indikátor 3

a) FC by podle mých představ mělo plnit své povinnosti a sliby.

b) Služby, které využívám ve FC, mi byly poskytnuty, jak bylo přislíbeno.

Graf 12: Plnění slibů



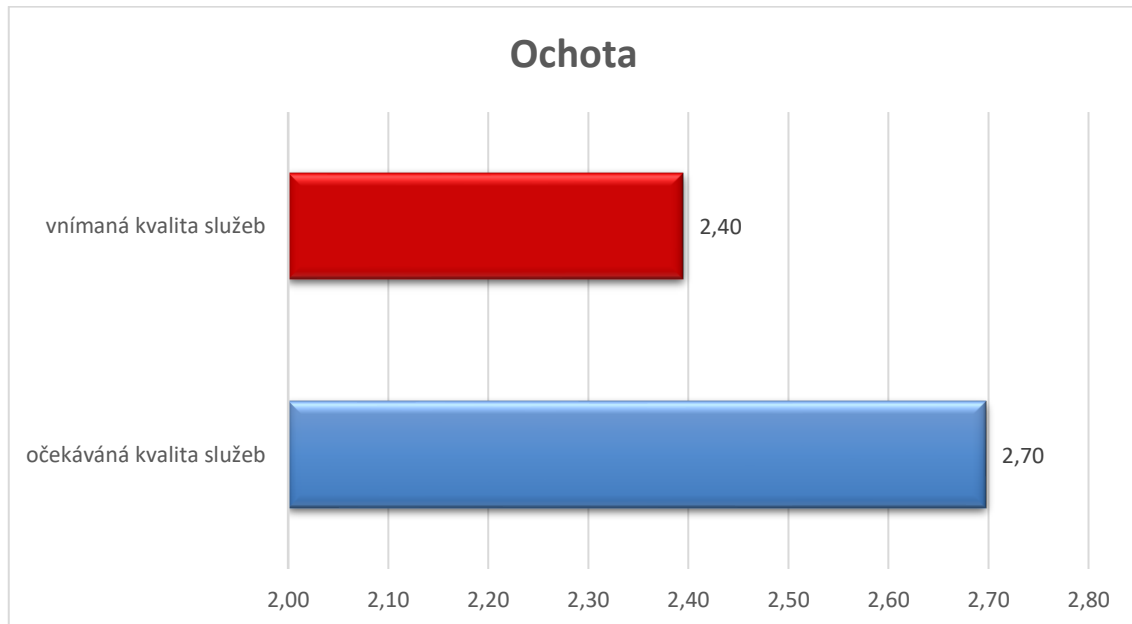
Zdroj: Vlastní tvorba

V plnění slibů a poskytování služeb, takovým způsobem, jakým byly fitness centrem přislíbeny lze vidět pouze malou mezeru mezi hodnotami, -0,11. Tato mezera je poměrně zanedbatelná a nepředstavuje aktuálně pro organizaci riziko. Vzhledem k vysokému očekávání je však důležité tento indikátor bedlivě sledovat a nenechat prostor pro zvětšení mezery.

#### Indikátor 4

- a) FC by podle mých představ mělo být ochotné zákazníkovi pomoci při řešení problému.
- b) Mohu se vždy spolehnout na veškerý zákaznický servis FC.

Graf 13: Ochota



Zdroj: Vlastní tvorba

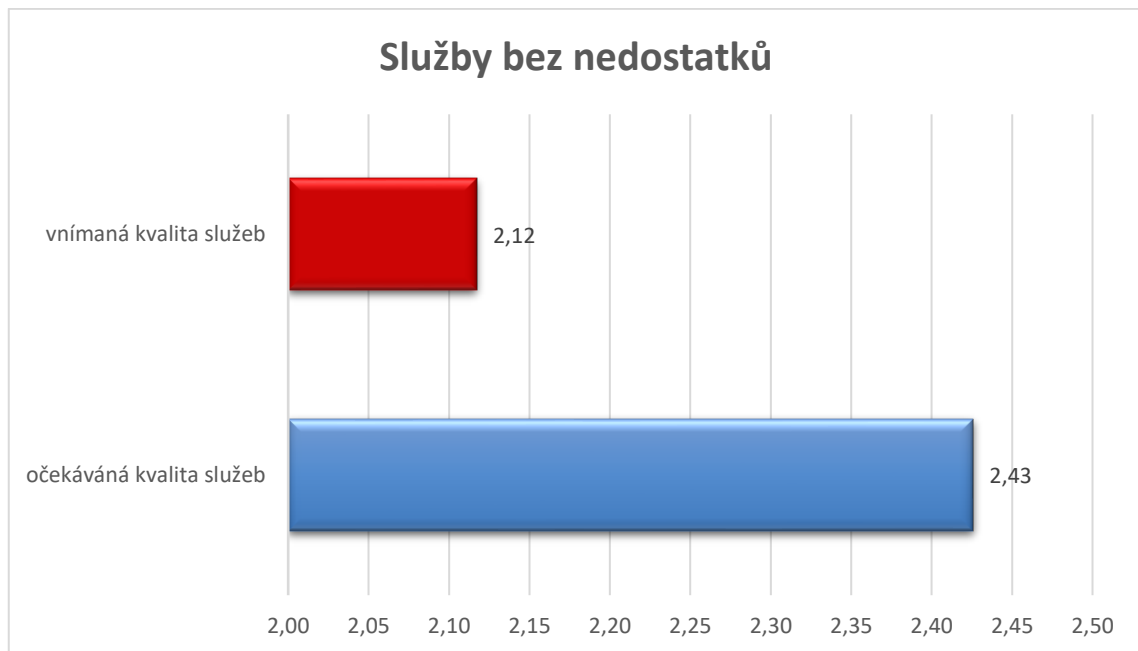
Zákazníci očekávají velmi ochotný přístup fitness centra, které se bude snažit vyřešit jakýkoliv problém, který zákazníkovi může vyvstat. Mezera indikátoru dosahuje výše -0,30, tudíž tento faktor naznačuje určitou neochotu reagovat na problémy svých zákazníků. Protože kvalita služeb je postavená především na kvalitě lidského faktoru, je na místě se na tuto problematiku zaměřit a nekazit si celkový dojem z poskytnutých služeb.

## Indikátor 5

a) FC by podle mých představ mělo vždy poskytnout služby bez nedostatků, na které by bylo třeba upozornit.

b) Služba mi je vždy poskytnuta bez nedostatků, na které bych musel upozorňovat.

Graf 14: Služby bez nedostatků



Zdroj: Vlastní tvorba

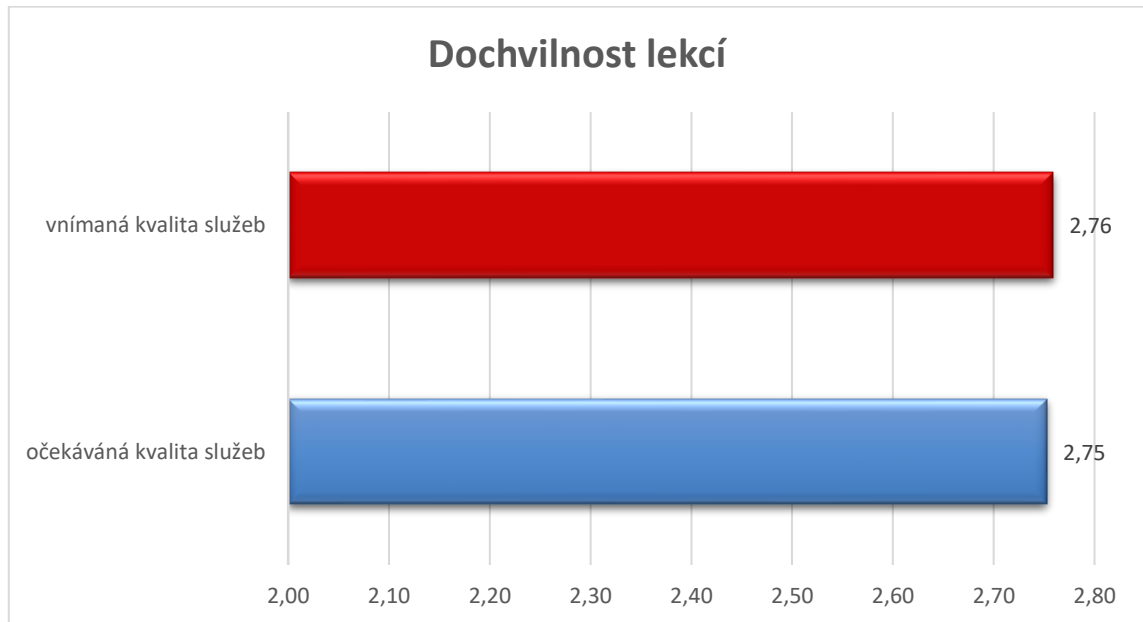
Tento indikátor poukazuje na fakt, že zákazníci vždy objeví nějaký problém a fitness centrum nelze hodnotit za dokonalé. Jedná se o přirozený jev, každý zákazník je jiný a nelze se přizpůsobit všem. Je ale důležité, snažit se poskytovat služby v takové kvalitě, aby většina zákazníků hodnotila službu jako takovou, která nemá nedostatky. Hodnota mezery -0,31 není nikterak tristní, avšak poukazuje na fakt, že službu lze dále zdokonalovat.

## Indikátor 6

a) FC by podle mých představ mělo poskytovat lekce zákazníkům včas.

b) Služba, kterou využívám ve FC, je mi vždy poskytnuta ve smluveném čase.

Graf 15: Dochvilnost lekcí



Zdroj: Vlastní tvorba

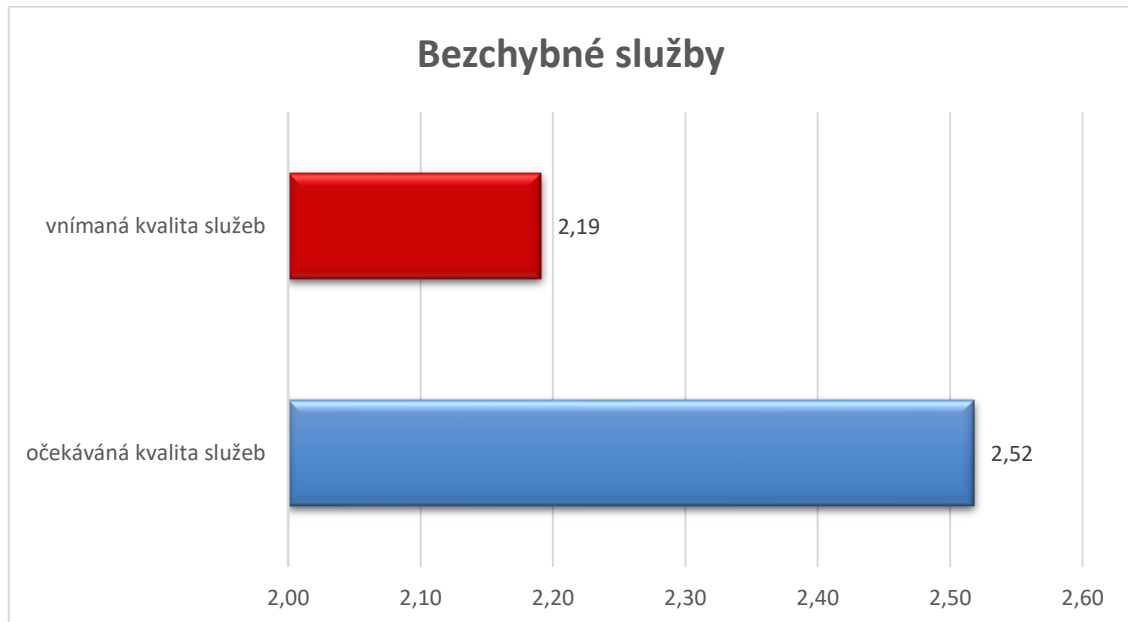
Dochvilnost lekcí je zákazníky považována za nejdůležitější z celé vlastnosti zaměřené na spolehlivost. Je to pochopitelné, protože čekání zákazníka na recepci, než dorazí trenér, který vede lekci je velmi znepokojující. Pokud by měl zákazník čekat dlouho, nebo by se nedochvilnost opakovala často, je velmi pravděpodobné, že by fitness centrum o zákazníka přišlo. Je proto velmi pozitivní, že tento indikátor dosáhl na pozitivní mezeru 0,01 a lekce jsou poskytnuty vždy ve smluveném čase.

## Indikátor 7

a) FC by podle mých představ mělo vždy poskytovat zákazníkům bezchybné služby.

b) Mé předchozí zkušenosti s FC byly vždy pozitivní.

Graf 16: Bezchybné služby



Zdroj: Vlastní tvorba

Většina zákazníků očekává za vydané peníze na službu také její bezchybnost. Reálná situace je však mnohdy jiná a skoro každému zákazníkovi se může stát, že nejde vše tak ideálně, jak by jít mělo. Vnímaná mezera indikátoru má hodnotu -0,33. Není příliš vysoká, ale naznačuje možnost fitness centru se dané oblasti zlepšit a poučit se z vlastních chyb.

Tabulka 3: Četnost odpovědí vlastnosti Spolehlivosti

HODNOTA	PŘÍJEMNÉ PROSTŘEDÍ		PŘITAŽLIVÉ A POUTAVÉ PROPAGAČNÍ MATERIÁLY		PLNĚNÍ SLIBŮ		OCHOTA		SLUŽBY BEZ NEDOSTATKŮ		DOCHVILNOST LEKCÍ		BEZCHYBNÉ SLUŽBY	
	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b	5a	5b	6a	6b	7a	7b
<b>3</b>	12	11	41	32	10	87	11	10	85	67	129	133	94	73
	1	1			4		8	3						
<b>2</b>	36	38	68	51	46	64	39	41	62	66	26	20	58	68
<b>1</b>	5	12	42	50	9	6	5	7	14	20	7	8	10	10
<b>0</b>	0	1	11	14	3	5	0	4	1	3	0	1	0	4
<b>-1</b>	0	0	0	6	0	0	0	4	0	3	0	0	0	5
<b>-2</b>	0	0	0	7	0	0	0	3	0	2	0	0	0	1
<b>-3</b>	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
<b>Ø</b>	2,7	2,6	1,8	1,3	2,	2,	2,	2,	2,4	2,1	2,7	2,7	2,5	2,1
	2	0	6	7	55	44	70	40	3	2	5	6	2	9
<b>MEZERA INDIKÁTORU</b>	-0,12		-0,49		-0,11		-0,30		-0,31		0,01		-0,33	

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce četností nejsou ve všech případech zastoupeny ve velkém množství záporné extrémní hodnoty. V několika indikátorech se sice vyskytují i záporné odpovědi, ale jejich četnost je v řádech jednotek procent. Pouze indikátory služby bez nedostatků a bezchybné služby dostaly nejhorší možné ohodnocení -3, ale vzhledem k jedné odpovědi ze 162 zákazníků na ni nemusí být brána taková váha, protože vždy se najde člověk, který je nespokojený, ať je kvalita služby jakákoliv. Naopak nejvyšší možnou hodnotu zvolilo v každém indikátoru alespoň 40 % zákazníků. Výborně je hodnocená dochvilnost lekcí, kdy 82 % zákazníků zvolilo u vnímané kvality hodnotu 3. Výsledná mezera celé této vlastnosti je -0,21, což se nedá považovat za nějak zvlášť špatný výsledek. Pro jeho zlepšení je potřeba se zaměřit na nejhůře dopadnuvší indikátory a celkovou vlastnost ještě více přiblížit očekávání zákazníků.

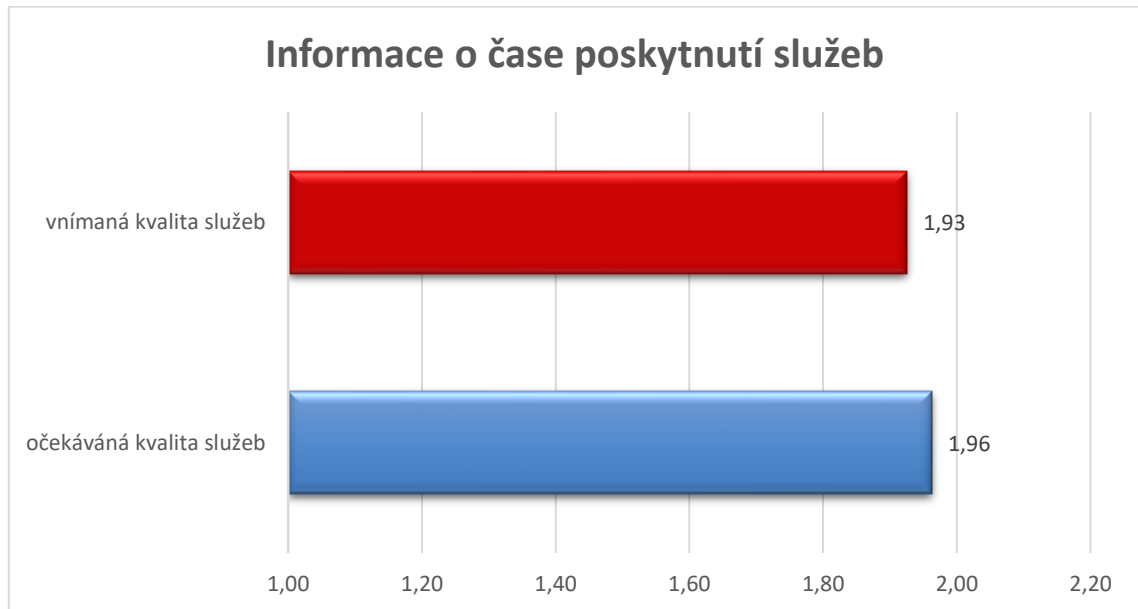
### Chování personálu

Je v upraveném dotazníku dána dohromady z předchozího dělení na 3 různé vlastnosti. Proto také tato vlastnost obsahuje nejvíce indikátorů, které se zaměřují na to nejdůležitější u služeb, a to je samotné chování a přístup zaměstnanců.

## Indikátor 8

- a) Zaměstnanci FC by měli informovat zákazníky, kdy jim bude služba poskytnuta.
- b) Jsem vždy informován o čase a případných změnách lekcí a služeb ve FC.

Graf 17: Informace o čase poskytnutí služeb



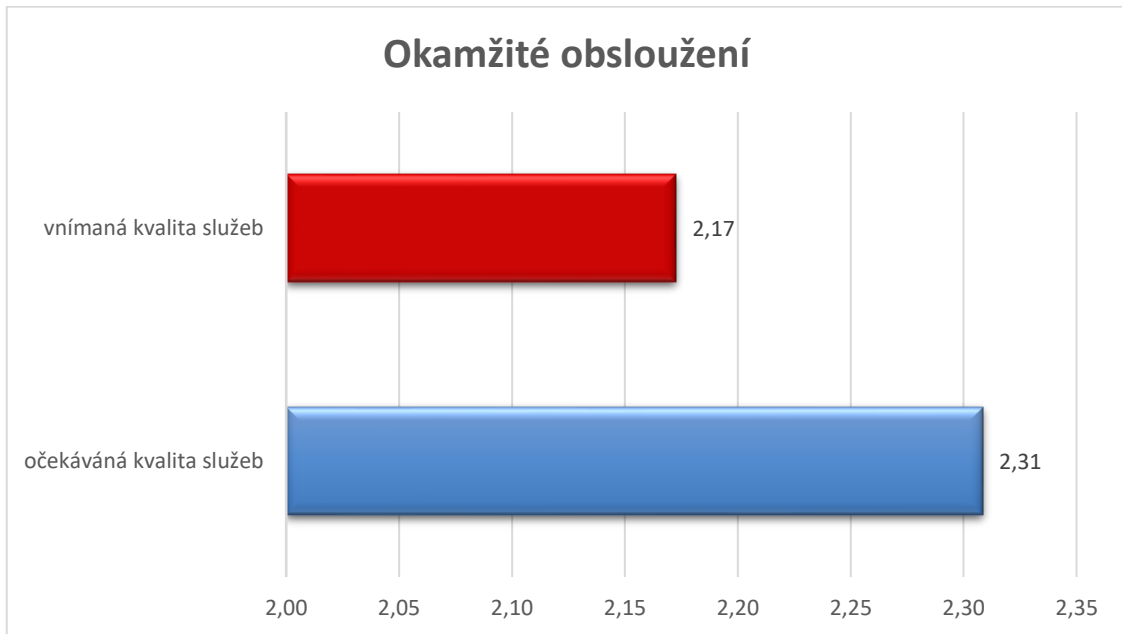
Zdroj: Vlastní tvorba

Lze vidět, že samotní zákazníci nemají velké očekávání v informovanosti o poskytnuté službě. Do tohoto nízkého očekávání se velmi pravděpodobně promítl důvod, že většina zákazníků chodí do fitness centra využívat především službu posilovny, a protože na otevírací době se po většinu roku nic nemění, respondenti snižovali důležitost tohoto faktoru, který je důležitý především pro lekce s trenéry. Přesto však se fitness centru dokázalo tento faktor dovést na skoro neutrální hodnotu, protože mezera je pouze -0,03.

## Indikátor 9

- a) Zaměstnanci FC by podle svých představ měli okamžitě obsloužit své klienty.
- b) Personál FC mě vždy okamžitě obslouží.

Graf 18: Okamžité obslužení



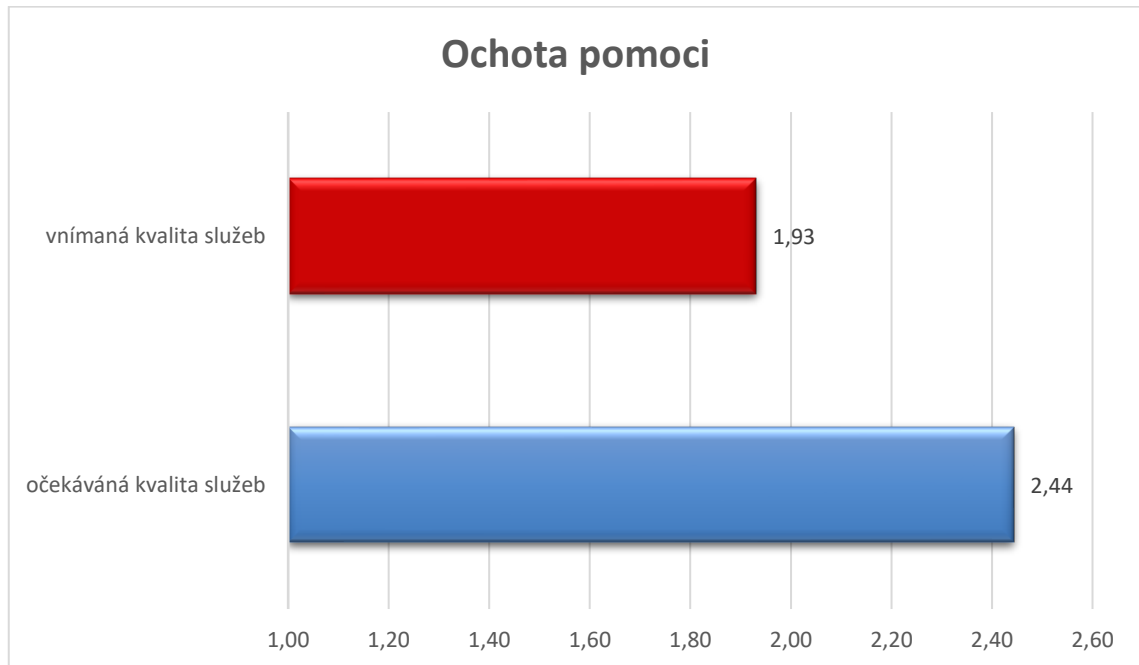
Zdroj: Vlastní tvorba

Ve fitness centru je k dispozici pouze jedna recepční, která obsluhuje jak zákazníky, kteří právě přišli a kteří odcházejí, tak také zákazníky, kteří si v průběhu cvičení chtějí koupit nějaké výživové doplňky. Přes to všechno se ukazuje, že recepční tyto úkony relativně zvládají rychle a bez otálení, protože mezera mezi představami a realitou je pouze -0,14.

## Indikátor 10

- a) Zaměstnanci FC by podle mých představ měli být vždy ochotni poradit svým klientům.
- b) Personál FC je vždy ochoten mi pomoci.

Graf 19: Ochota pomoci



Zdroj: Vlastní tvorba

V tomto hledisku se dá říci, že zaměstnanci fitness centra pokulhávají. Lidský faktor je ve službách jeden z nejdůležitějších a toho by si personál měl být vědom. Dá se předpokládat, že personál nemusí znát vše dokonale, ale bylo by přinejmenším příhodné, kdyby se snažil zákazníkovi pomoci, buďto přesměrováním na kompetentního kolegu, nebo tyto informace sám zjistil. Protože k tomu pravděpodobně nedochází, je také velikost této mezery rovna hodnotě -0,51.

## Indikátor 11

- a) Zaměstnanci FC by podle mých představ měli vždy reagovat na požadavky klientů
- b) Personál FC je vždy připraven reagovat na mé požadavky.

Graf 20: Reakce na požadavky klientů



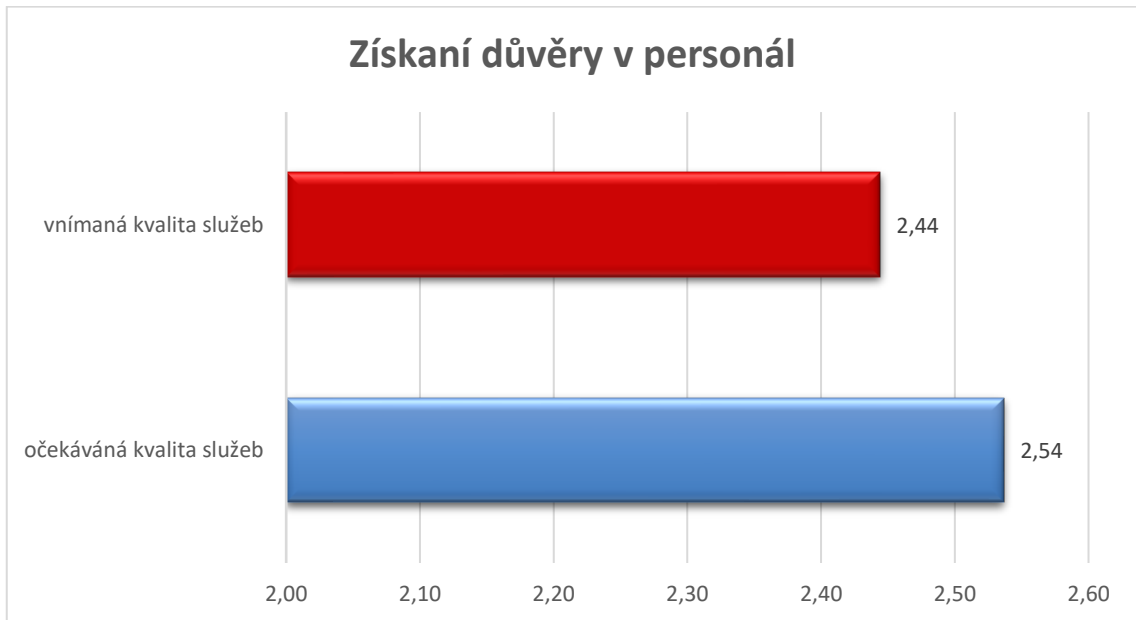
Zdroj: Vlastní tvorba

Tento indikátor blízce souvisí s předešlým. Pokud zaměstnanci nejsou ochotni poradit svým klientům, pravděpodobně nebudou ani reagovat na jejich požadavky. To se částečně ukazuje v této otázce, ale již s menší mezerou, v hodnotě -0,26. V tomto ohledu již zaměstnanci fungují lépe a na podané požadavky reagují.

## Indikátor 12

- a) Zaměstnanci FC by si podle mých představ měli získat zákaznickou důvěru.
- b) Zaměstnanci FC ve mně vzbuzují pocit důvěry.

Graf 21: Získání důvěry v personál



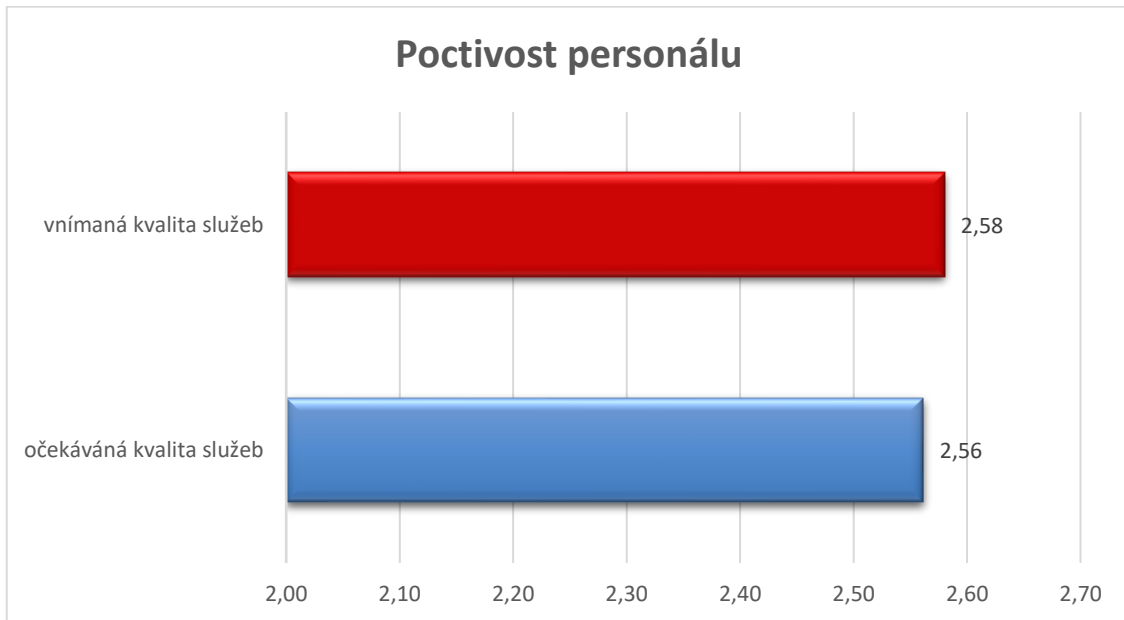
Zdroj: Vlastní tvorba

Zaměstnanci by měli mít snahu získat si zákaznickou důvěru. Pokud se zákazník bude cítit bezpečně a příjemně, je pravděpodobné, že se bude do fitness centra rád vracet. Navíc pokud zákazník nebude mít důvěru ke svému trenérovi, jen velmi těžko se bude ztotožňovat s připravenou lekcí a věřit jejím dlouhodobým cílům. Vzhledem k velikosti mezery pouze -0,1, lze říct, že personálu se relativně daří získávat si důvěru zákazníků.

### Indikátor 13

- a) Zákazníci FC by si podle mých představ měli být jisti poctivostí personálu
- b) Jsem si jist poctivostí personálu FC.

Graf 22: Poctivost personálu



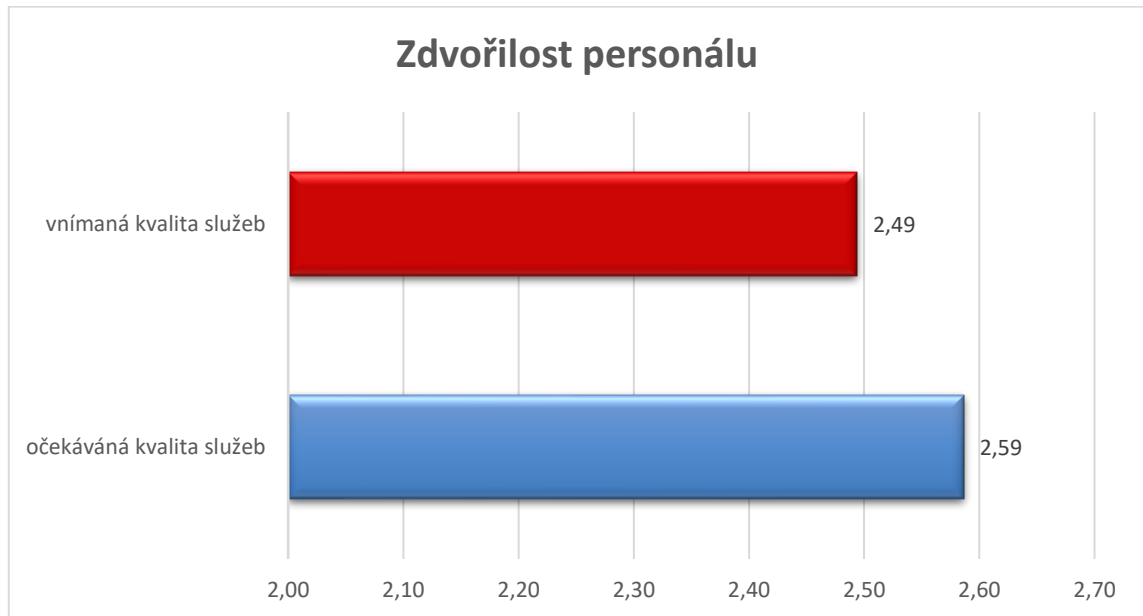
Zdroj: Vlastní tvorba

Management fitness centra může být spokojený, co se týče vnímání poctivosti svých zaměstnanců. Poctivost u zaměstnanců se přenáší i na vnímání celkové poctivosti fitness centra. Zaměstnancům se podařilo u zákazníků vydobýt svým poctivým chováním tuto pozici a v indikátoru dosáhli kladné mezery 0,02, čímž předčili zákaznické očekávání.

## Indikátor 14

- a) Zaměstnanci FC by podle mých představ měli být vždy zdvořilí ke svým zákazníkům.
- b) Zaměstnanci FC jsou vůči mně vždy zdvořilí.

Graf 23: Zdvořilost personálu



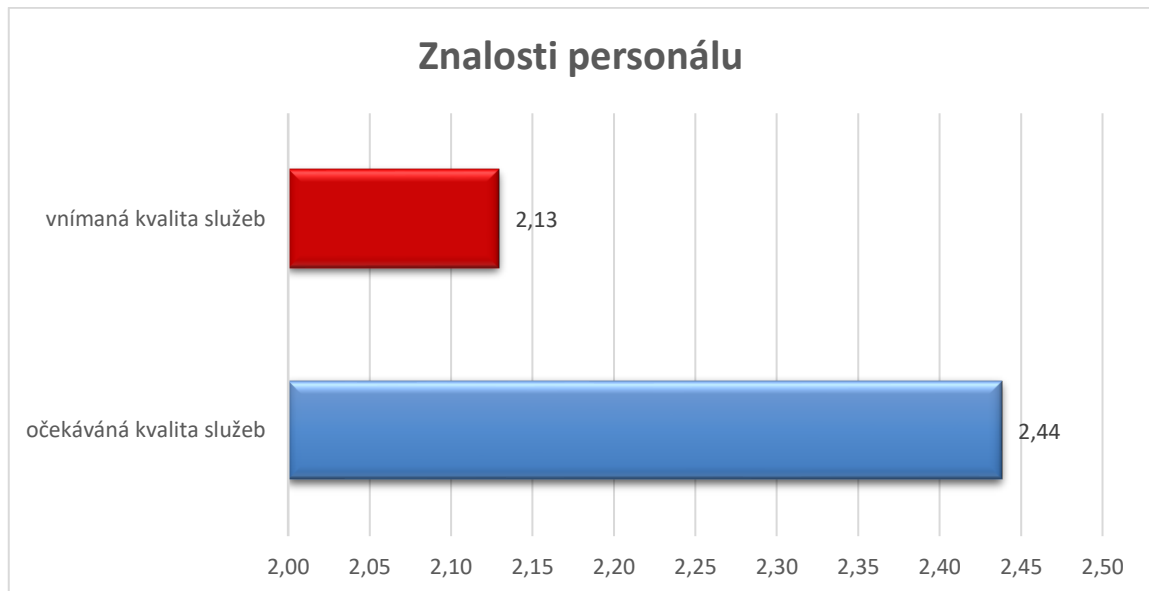
Zdroj: Vlastní tvorba

Zdvořilý personál je základ úspěchu při snaze o získání zákazníka a tvorbu vyššího počtu loajálních zákazníků. Pokud by personál nebyl zdvořilý, zákazník by pravděpodobně přešel do jiného fitness centra, kde s ním budou jednat slušně a na úrovni. Mezera -0,1 není vysoká, a tudíž zdvořilost personálu není problémem pro klienty.

## Indikátor 15

- a) Personál FC by podle mých představ měli mít dost znalostí k zodpovězení všech otázek.
- b) Personál FC dokáže vždy kompletně zodpovědět mé dotazy.

Graf 24: Znalosti personálu



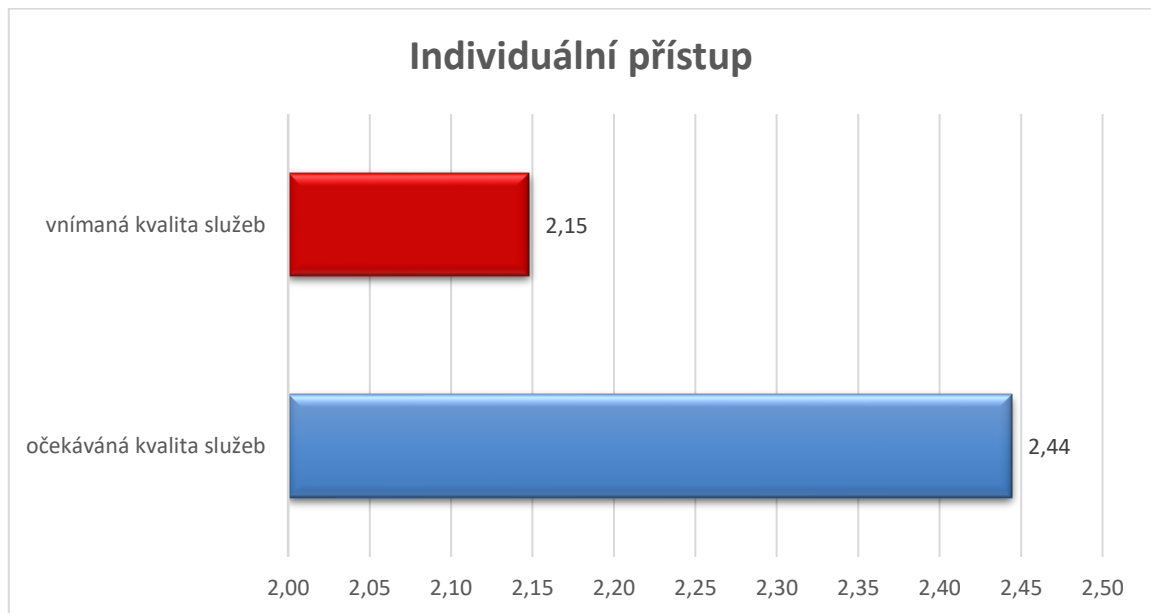
Zdroj: Vlastní tvorba

Přestože personál recepce není kvalifikovaný, měl by management fitness centra dbát na základní vzdělávání v problematice fitness center. Pokud personál nedokáže pomoci a nemá znalosti ani v základních otázkách, může to na klienty působit špatným dojmem. Což je i částečně případ zkoumaného fitness centra, kde mezera mezi očekávanými znalostmi a realitou se rovná hodnotě -0,31.

## Indikátor 16

- a) FC by podle mých představ mělo věnovat každému zákazníkovi pozornost.
- b) Personál FC dokáže individuálně přistupovat k mým potřebám.

Graf 25: Individuální přístup



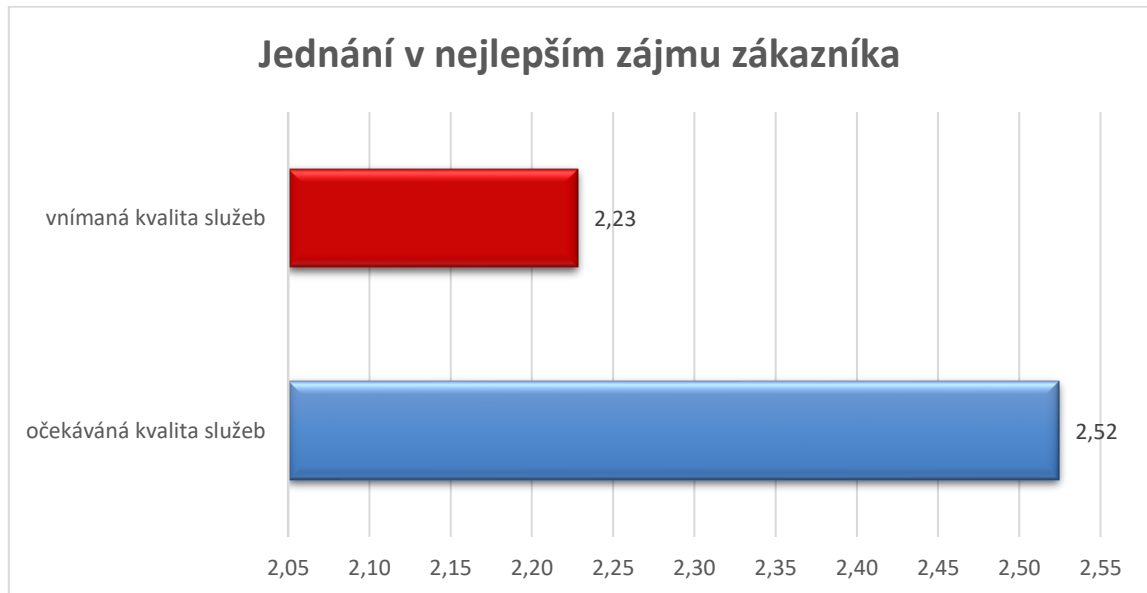
Zdroj: Vlastní tvorba

Přestože mezera -0,30 není nijak tristní, tento indikátor značí lehký problém v přístupu k zákazníkům. Personál nevěnuje každému dostatečně velkou pozornost nebo alespoň ne takovou, jakou by si zákazníci představovali.

## Indikátor 17

- a) FC by podle mých představ mělo vždy jednat v nejlepším zájmu svých zákazníků.
- b) Zaměstnanci FC jednají vždy v mém nejlepším zájmu.

Graf 26: Jednání v nejlepším zájmu zákazníka



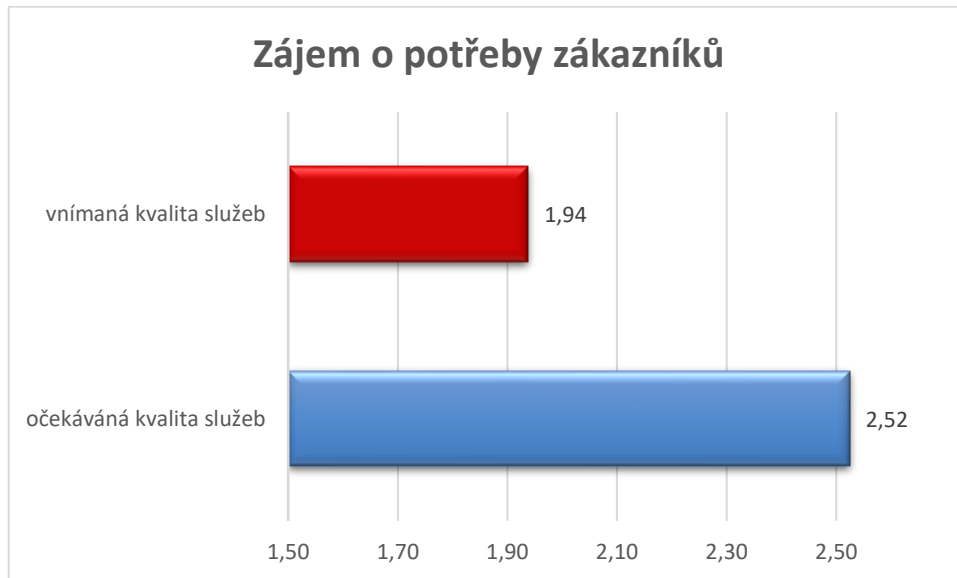
Zdroj: Vlastní tvorba

Zákazníci nevnímají vždy jednání personálu za nejlepší pro ně. Vnímají sledování i jiných zájmů personálem, než je pouze co možná nejvyšší spokojenost zákazníka. Přestože je jasné, že personál nemůže myslet pouze na zájem zákazníka, měl by se ovšem chovat a jednat tak, aby tuto skutečnost zákazník nerozpoznal.

## Indikátor 18

- a) Zaměstnanci FC by se podle mých představ měli zajímat o potřeby zákazníků.
- b) Personál FC se zajímá o mé potřeby.

Graf 27: Zájem o potřeby zákazníků



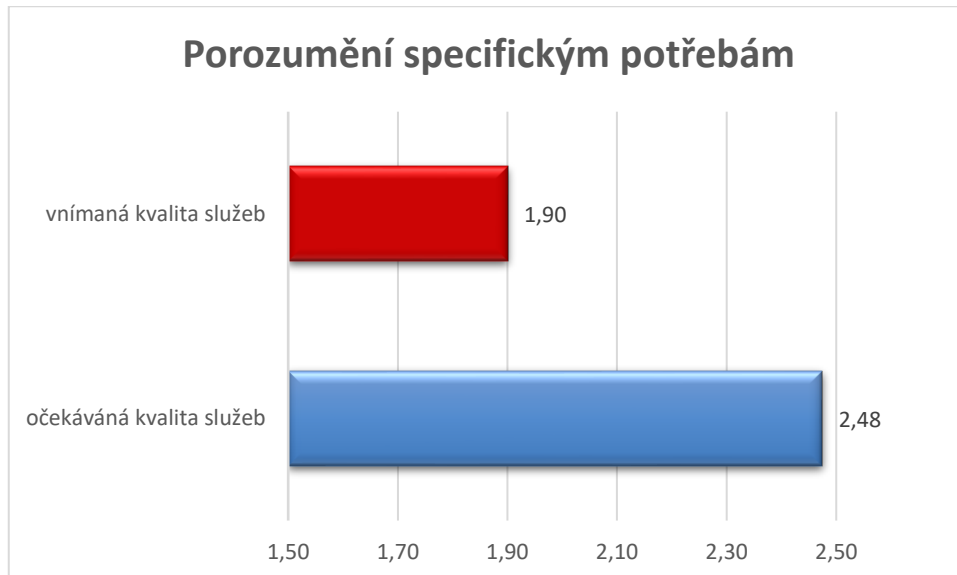
Zdroj: Vlastní tvorba

Podle výsledků tohoto indikátoru, se personál sám aktivně nezapojuje do zájmu o potřeby svých zákazníků. V souvislosti s přechozími indikátory by se dalo říci, že personál je spíše k potřebám zákazníků apatický, a proto zde ani není předpoklad pro to, aby se o jejich potřeby proaktivně zajímal sám. Zde lze spatřit obrovskou výzvu pro management, aby tuto mezeru ve vnímané a očekávané kvalitě zmenšil.

## Indikátor 19

- a) Zaměstnanci FC by podle mých představ měli porozumět specifickým potřebám svých zákazníků.
- b) Personál FC rozumí mým potřebám.

Graf 28: Porozumění specifickým potřebám



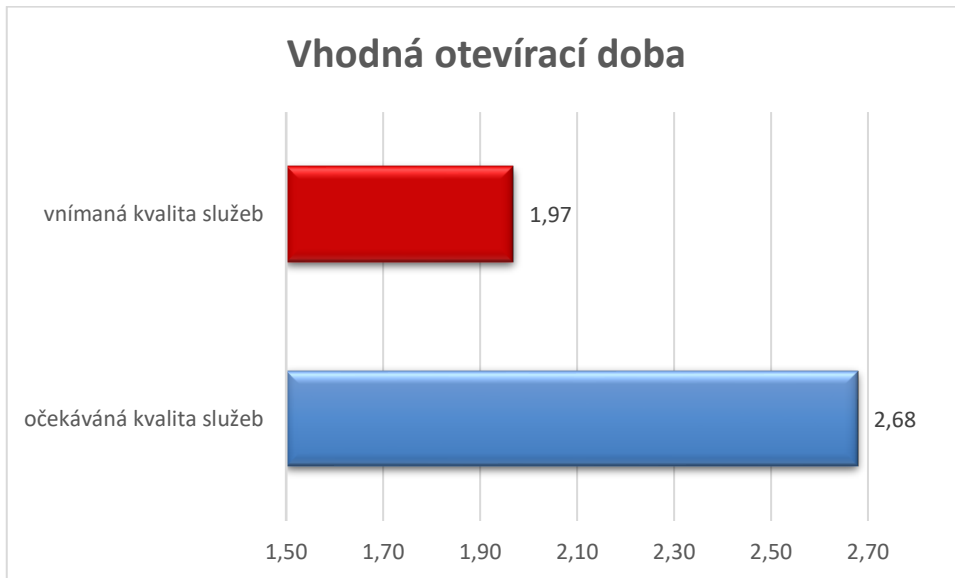
Zdroj: Vlastní tvorba

I u tohoto indikátoru problémy s personálem a percepcí potřeb pokračují. Personál fitness centra má ve svých postojích značné nedostatky a pravděpodobně si dostatečně neuvědomují, jak velký vliv mají na kvalitu služeb a celkové vnímání fitness centra. Každý člen personálu je pro celkový výkon důležitý.

## Indikátor 20

- a) FC by podle mých představ mělo mít vhodně zvolenou otevírací dobu.
- b) Otevírací doba FC mi vyhovuje.

Graf 29: Vhodná otevírací doba



Zdroj: Vlastní tvorba

Vhodná otevírací doba je velmi důležitá věc. Má obrovský vliv na návštěvnost, jelikož z logiky věci, pokud fitness nemá otevřeno, nemůže ani inkasovat příjmy ze vstupů a prodeje dalších produktů. To je ostatně vidět i na samotném očekávání, kdy byla zákazníky zvolena vysoká hodnota tohoto indikátoru. S mezerou -0,71 lze vidět už poměrně kritickou nespokojenost zákazníků s otevírací dobou.

Tabulka 4: Četnost odpovědí vlastnosti Chování personálu, 1. část

HODNOTA	INFORMACE O ČASE POSKYTNUTÍ SLUŽEB		OKAMŽITÉ OBSLOUŽENÍ		OCHOTA POMOCI		REAKCE NA POŽADAVKY KLIENTŮ		ZÍSKÁNÍ DŮVĚRY V PERSONÁL		POCTIVOST PERSONÁLU	
	8a	8b	9a	9b	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	56	57	71	59	87	56	81	63	98	87	94	98
2	62	54	73	87	63	63	69	76	54	63	65	61
1	31	40	15	9	9	30	11	16	9	10	3	2
0	8	6	3	2	3	7	1	3	1	1	0	1
-1	5	3	0	3	0	3	0	2	0	1	0	0
-2	0	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
-3	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0
∅	1,96	1,93	2,31	2,17	2,44	1,93	2,42	2,16	2,54	2,44	2,56	2,58
MEZERA INDIKÁTORU	-0,04		-0,14		-0,51		-0,26		-0,09		0,02	

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 5: Četnost odpovědí vlastnosti chování personálu, 2. část

HODNOTA	ZDVOŘILOST PERSONÁLU		ZNALOSTI PERSONÁLU		INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP		JEDNÁNÍ V NEJLEPŠÍM ZÁJMU ZÁKAZNÍKA		ZÁJEM O POTŘEBY ZÁKAZNÍKŮ		POROZUMĚNÍ SPECIFICKÝM POTŘEBÁM		VHODNÁ OTEVÍRACÍ DOBA	
	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b	18a	18b	19a	19b	20a	20b
3	101	93	89	70	79	59	91	73	96	61	87	59	116	82
2	55	60	59	66	76	76	66	69	55	67	65	70	40	40
1	6	6	10	12	7	20	4	9	11	16	10	12	6	16
0	0	2	4	9	0	6	1	7	0	6	0	10	0	10
-1	0	1	0	2	0	1	0	3	0	7	0	4	0	7
-2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	3	0	4	0	5
-3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	3	0	2
∅	2,59	2,49	2,44	2,13	2,44	2,15	2,52	2,23	2,52	1,94	2,48	1,90	2,68	1,97
MEZERA INDIKÁTORU	-0,09		-0,31		-0,30		-0,30		-0,59		-0,57		-0,71	

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulkách 4 a 5 je výčet všech 13 indikátorů, které popisují vlastnost chování personálu fitness centra. Nejvyšší očekávání mají zákazníci o vhodně nastavené otevírací doby, což je logické vzhledem k tomu, že bez otevírací doby není schopné fitness centrum služby

provozovat a zákazníci jej nemohou navštěvovat. Nejvyšší možnou hodnotu pro očekávání zde zvolilo 72 % zákazníků, zatímco reálně ji takto kvalitní vnímá pouze 51 % zákazníků. Objevuje se zde i vyloženě negativní hodnocení otevírací doby, takto hodnotilo 8 % zákazníků. Zároveň se tento indikátor stal celkově nejhůře dopadnutším ze zkoumané vlastnosti, ale i celého dotazníku. Jak se u předešlých vlastností prakticky nevyskytovaly krajní záporné hodnoty, u chování personálu se to již změnilo a více než 50 % indikátorů je částí zákazníků takto hodnoceno. Tato skutečnost poukazuje některé problémy týkající se chování personálu a prostor pro vedení, kde může svoji prezentaci zlepšit. Na druhou stranu indikátor čestnosti zaměstnanců dokonce předčil očekávání zákazníků, a přestože jejich ochota a zájem není na požadované úrovni, jsou si klienti jisti, že by je personál úmyslně nijak neznevýhodnil případně si nepřivlastnil ztracené věci zákazníků a postupovali by ve vší čestnosti.

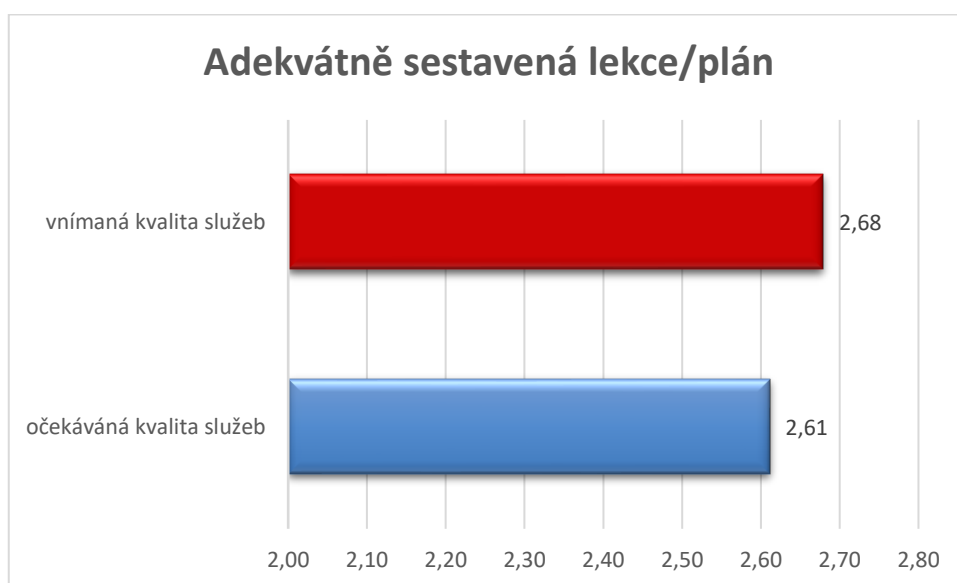
### 5.2.3 Výsledky technické kvality

Technická kvalita je složena z odbornosti, kvality a zkušenosti trenérů, které mají vliv na několik faktorů.

#### Indikátor 21

- a) Ve FC by podle mých představ měl být program sestaven adekvátně k zákaznickově výkonnosti.
- b) Cvičení, které absolvuji ve FC je sestaveno adekvátně k mé výkonnosti.

Graf 30: Adekvátně sestavená lekce/plán



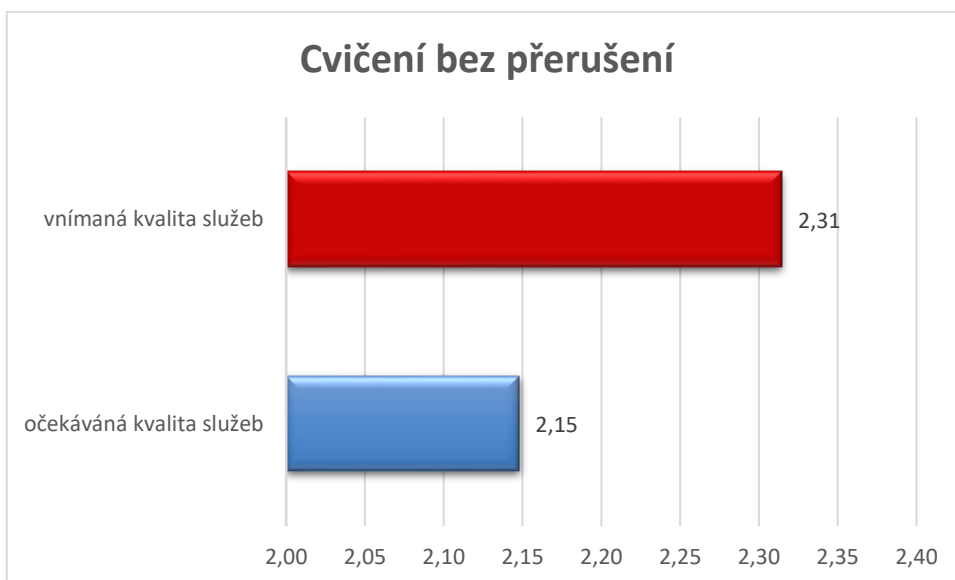
Zdroj: Vlastní tvorba

Adekvátně sestavená cvičební lekce, či plán je jedna z nejdůležitějších věcí pro zákazníky. Tyto plány musí být vytvořeny tak, aby byly šité zákazníkovi přímo na míru a odpovídaly jeho fyzickým a časovým schopnostem. Trenéři tvořící tyto plány, jsou ve zkoumaném fitness centru dokonce schopni předčít očekávanou kvalitu s výsledkem mezery 0,07.

### Indikátor 22

- a) Ve FC by podle mých představ mělo cvičení probíhat bez nečekaných přerušení.
- b) Cvičení, které absolvuji ve FC mohu vždy dokončit bez nežádoucího přerušení.

Graf 31: Cvičení bez přerušení



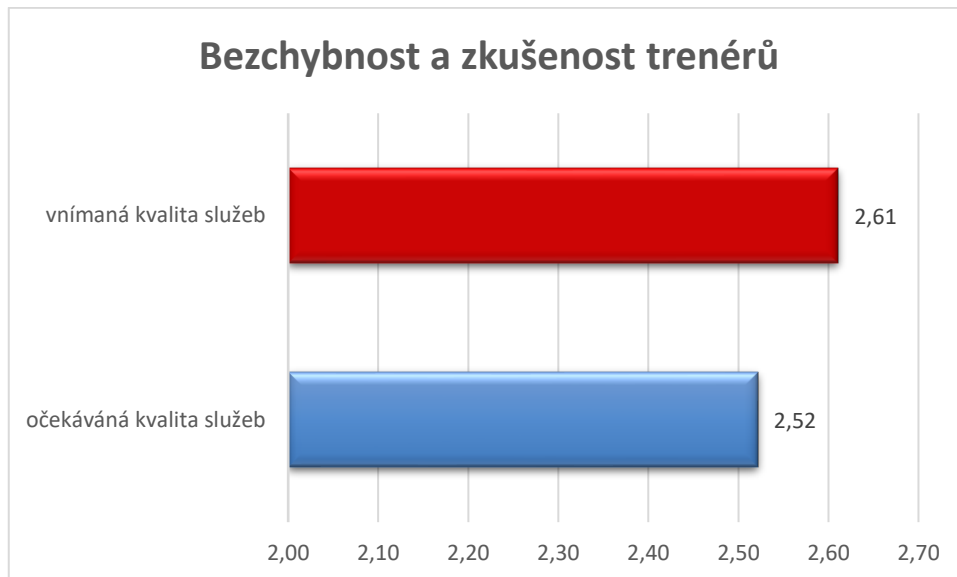
Zdroj: Vlastní tvorba

Protože si zákazníci za své lekce platí, očekávají také bezproblémový a ničím nerušený chod cvičení. To se jim ve zkoumaném fitness centru plní a jsou schopni dosáhnout tzv. flow stavu, při kterém jsou schopni se soustředit pouze na dosažení určitého výkonu. Na dosaženou hodnotu mezery 0,16 mají obrovský vliv nejen trenéři, kteří se bezmezně věnují svým klientům, ale také prostředí a zvolená maximální kapacita, aby nedocházelo k rušení jednotlivých zákazníků.

### Indikátor 23

- a) Ve FC by podle mých představ měli mít trenéři zkušenosti a poskytovat bezchybné cvičení.
- b) Můj trenér je zkušený a jeho cvičení jsou vždy vynikající.

Graf 32: Bezchybnost a zkušenost trenérů



Zdroj: Vlastní tvorba

Zkušenost a obrovskou kvalitu trenérů zaměstnaných ve zkoumaném fitness centru potvrzují zákazníci vysokými hodnotami vnímané kvality. Samy trenéři svou kvalitou předčují očekávanou kvalitu a zákazníci jsou z toho nadšeni. Samotné dorovnání očekávané hodnoty kvality by bylo dobré, ale fitness centrum bylo schopné dosáhnout dokonce kladné hodnoty 0,09. Fitness centrum se může na kvalitu svých trenérů spolehnout.

Tabulka 6: Četnost odpovědí vlastnosti technické kvality

HODNOTA	ADEKVÁTNĚ SESTAVENÁ LEKCE/PLÁN		CVIČENÍ BEZ PŘERUŠENÍ		BEZCHYBNOST A ZKUŠENOST TRENÉRŮ	
	21a	21b	22a	22b	23a	23b
3	106	117	71	83	93	108
2	49	41	52	59	60	48
1	7	2	31	11	9	4
0	0	1	8	6	0	1
-1	0	1	0	3	0	1
-2	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0
Ø	2,61	2,68	2,15	2,31	2,52	2,61
<b>MEZERA INDIKÁTORU</b>	0,07		0,17		0,09	

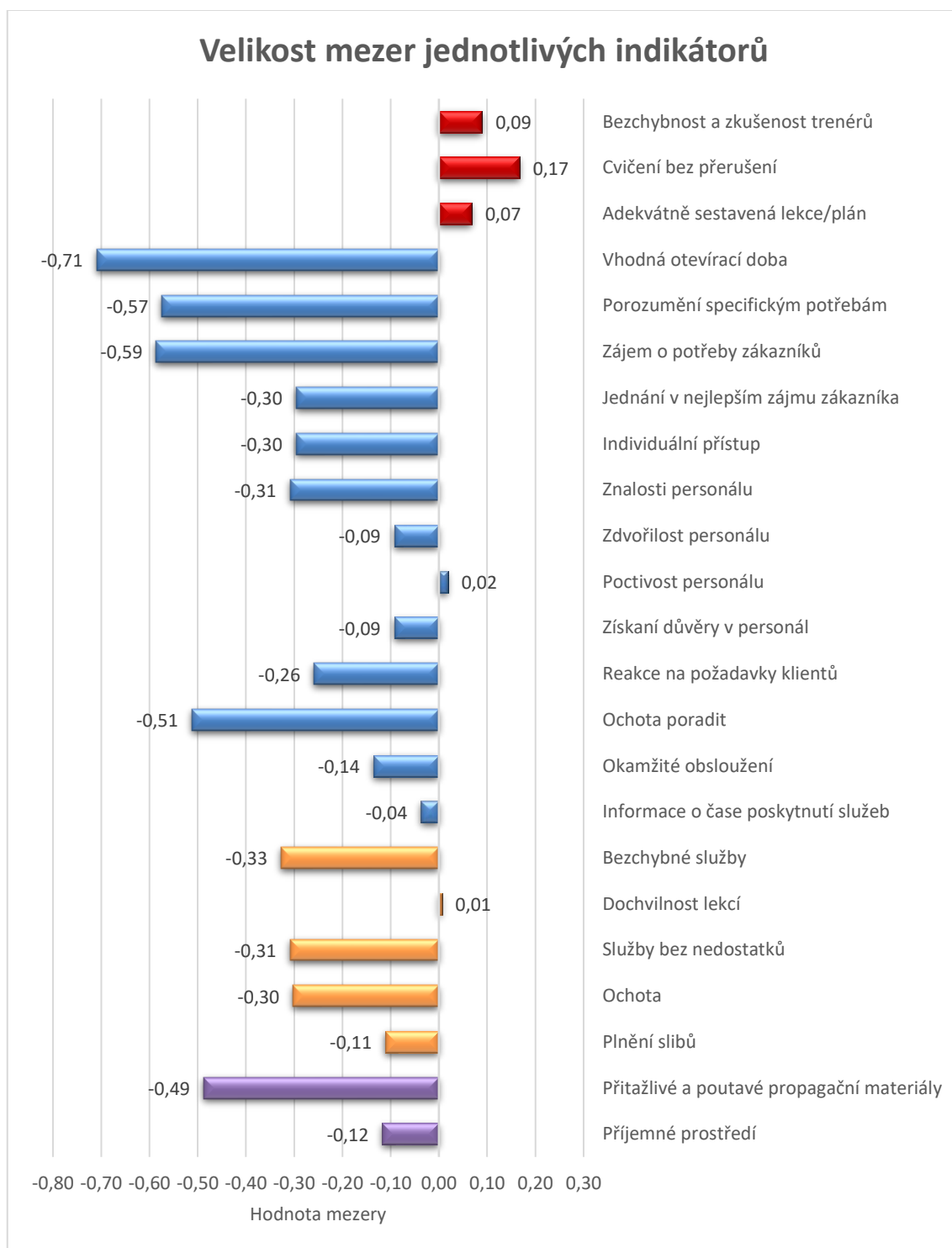
Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka 6 zobrazuje četnost odpovědí ke třem indikátorům technické kvality. Tyto indikátory se vztahují k osobě trenérů a celkovému bezproblémovému chodu a vhodnosti cvičebních lekcí. Adekvátnost lekcí a zkušenosti trenérů, které tyto lekce vytvářejí, hodnotilo známkou 3 více než 67 % zákazníků. Přestože u obou indikátorů bylo očekávání zákazníků velké, podařilo se fitness centru dosáhnout na kladnou mezeru v rozdílu reálného stavu a očekávaného. Třetí indikátor zaměřující se na souvisle vedenou lekci byl sice hodnocen o něco hůře, zde pouze 51 % zákazníků hodnotilo nejvyšším možným hodnocením, ale vzhledem k nižšímu očekávání dopadl ve výsledku tento indikátor nejlépe ze zmíněných tří. I v technické kvalitě se vyskytly negativní odpovědi, i když zůstaly na tom nejméně negativním hodnocení. Vzhledem k celkově pouze 5 hodnocených odpovědích s hodnotou -1, ze všech tří indikátorů, je lze považovat za nepodstatné.

#### 5.2.4 Celkové zhodnocení indikátorů kvality služeb

Pro přehlednost a srovnání jednotlivých mezer slouží graf 33. V tomto grafu jsou zahrnuty všechny indikátory z jak funkční, tak technické kvality služeb. Díky přehlednosti lze jednoduše porovnávat rozdíly a velikosti jednotlivých mezer a určit nejproblematictější faktory, středně a málo významné problémy, a naopak také předčení očekávané kvality služby. Jednotlivé hodnoty jsou na grafu rozděleny barevně do skupin podle vlastností, do kterých patří.

Graf 33: Velikost mezer jednotlivých indikátorů



Zdroj: Vlastní tvorba

Nejhůře hodnoceným výsledkem se stala otevírací doba fitness centra. To signalizuje velký problém zákazníků s tímto atributem a management se mu musí dozajista věnovat. Další čtyři indikátory, které nedopadly příliš dobře se pohybují okolo hranice hodnoty mezery -0,5. Jsou zastoupeny především ve vlastnosti chování personálu, což indikuje problém spojený s personálem vyskytující se ve fitness centru a provádějící základní

úkony. Jak bylo zmíněno v kapitole 2.2.1 charakteristika služeb je spojena s pomíjivostí, tudíž záleží na tom, kdo službu vykonává a tatáž osoba určuje kvalitu služby. Pokud chce fitness centrum poskytovat kvalitní služby, musí zaměstnávat také kvalitní zaměstnance, kteří jsou zákaznicky orientováni. Skoro 50 % indikátorů má výslednou mezeru minimálně -0,3, což ještě sice neoznačuje nejzávažnější a nejakutnější problém, ale fitness centrum by mu mělo začít věnovat pozornost a snažit se u svých zákazníků stoupnout na cenně.

Tabulka 7: Celková kvalita vybraného fitness centra

	VLASTNOST	MEZERA VLASTNOSTI	MEZERA KVALITY	KVALITA SLUŽEB
<b>FUNKČNÍ KVALITA SLUŽEB</b>	Hmotné zajištění	-0,3		
	Spolehlivost	-0,21	-0,27	
	Chování personálu	-0,30		-0,08
<b>TECHNICKÁ KVALITA SLUŽEB</b>	Odbornost trenérů	0,11	0,11	

Zdroj: Vlastní tvorba

Závěrečná tabulka prezentuje výsledky celkové měřené kvality a mezery mezi očekávanou a vnímanou kvalitou. I přes několik špatně dopadnuvších indikátorů je celková kvalita služby docela dobré úrovně s výsledkem -0,08. Protože se však fitness centrum pohybuje na otevřeném trhu, je potřeba nezaspat a snažit se své služby neustále zkvalitňovat a zaměřit se především na indikátory, které jsou v očích zákazníků nejhůře vnímané.

### 5.3 Doporučení a návrhy

Analyzované fitness centrum i přes některé nedostatky obstálo. U žádného indikátoru nebyla překročena kritická hodnota -1, a tak nelze hodnotit některou z nabízených služeb jako absolutně nekvalitní. Na druhou stranu nejsou všechny nabízené služby na optimální úrovni a existuje několik způsobů, jak vnímaní mezi zákazníky vylepšit. Na základě analytické části práce vznikly takové návrhy a doporučení pro vedení fitness centra, které mají přispět k lepší nabízené kvalitě služeb.

Při porovnání ceny vstupů a celkové cenové politiky vyvstává fitness centru problém ve špatném rozvrstvení. Pokud porovnáme ceny jednotlivých bodových permanentek, výsledek je takový, že i při zakoupení vyššího počtu vstupů je v průměru jeden vstup stále stejně drahý, u 20 bodové permanentky dokonce o 1 Kč dražší než u 10 bodové. Toto

rozdělení je absolutně nelogické a je takto dáno historicky. O tomto problému se zmiňují samy zákazníci, především ti, kteří využívají bodové vstupné (27 %), v poslední části dotazníku, které umožňuje otevřenou odpověď. Navrhují proto fitness centru přehodnotit cenovou politiku a předělat ji komplexně, aby na sebe jednotlivé vstupy navazovaly a dodržely klasický charakter, jak to u těchto služeb bývá, čím více vstupů, tím by měla cena vycházet výhodněji aneb tak, jak tomu je u nabízených cen v případě členství. Do komplexní cenové politiky by mohly být zahrnuty socioekonomické ukazatele. Protože 21 % zákazníků disponuje příjmem do 10 tisíc Kč měsíčně, zároveň je zde 14 % zákazníků studenty a 28 % má výděly větší než 30 tisíc Kč, bylo by vhodné se zamyslet nad nabídkami služeb pro tyto skupiny. Pro zákazníky s nižším příjmem by mohlo fitness centrum vytvořit výhodné vstupy/členství, případně slevu pro studenty, využít word of mouth propagaci a nalákat další zákazníky. Na druhé straně pro majetnější klienty stojí za uvážení prémiového členství, které by nabízelo další výhody, které jsou jinak dále zpoplatněné.

Fitness centrum navštěvuje pouze 9 % zákazníků, kteří ho navštěvují méně než půl roku. Z toho lze vyvodit, že fitness centrum má problém se získáváním nových zákazníků. Tento problém má velkou souvislost s propagací organizace, protože bez propagace nemůže potenciální zákazník mít o fitness centru povědomí a nelze ho získat. Hodnocení propagačních materiálů nedopadlo příliš pozitivně i přes to, že je mezera -0,49 je to ovlivněno tím, že stávající zákazníci už neočekávají takovou kvalitu propagačních materiálů, a tak samotné očekávání nebylo hodnoceno příliš vysoko, tudíž vnímaná kvalita se dá hodnotit jako nízká. Fitness centru bych doporučil najmutí marketingového specialisty, který by vytvořil integrovaný marketing. Ne pouze nahodilé reklamy, ale takovou marketingovou kampaň, která se bude společně doplňovat, poukazovat na stejné hodnoty a bude sledovat stejný cíl.

Fitness centrum také spolehlivě neplní služby, ať už ze kterých se skládá hlavní nabízený produkt nebo ty, které jsou spíše druhořadé, ale také přispívají ke spokojenosti zákazníka. Je jasné, že nikdy se nepodaří splnit přání všech zákazníků a takovou univerzálnost, aby vyhovovala všem. Fitness centrum by se mělo zajímat o jednotlivé složky služby a kontrolovat jejich kvalitu. Jak vychází z odpovědí dotazovaných, často se fitness centru stává, že není například doplněné mýdlo ve sprchách, případně posilovací stroj není opraven, či namazán ani při druhé návštěvě a sám zákazník na problém musí upozornit. Fitness centrum by mělo více apelovat na své zaměstnance, aby tyto zdánlivé maličkosti

pravidelně kontrolovali a vyhnuli se tak zbytečnému snížení požitku z nabízeného produktu v myslích zákazníků. Dále bych doporučil managementu, aby si čas od času sami vyzkoušeli nabízené služby, a tak mohli objektivněji pohlížet na nedostatky, kterých si všimnou i oni sami. Na druhou stranu, pokud již zákazníci na problém upozorní a vyřešení situace je jim přislíbeno, také se tak stane.

Naopak velmi dobře ve fitness centru funguje nastavený časový rozvrh. Lekce začínají přesně v dobu, kdy mají a trenéři jsou dochvilní. Pokud však z nějakého důvodu musí být lekce zrušena, případně se dočasně mění otevírací doba, klienti jsou o tom dobře informováni. Takto nastavený systém by si mělo fitness centrum udržet a chválit svůj personál za dodržování časových plánů.

Kde jako celek nastává nejvyšší problém, je vlastnost chování personálu, až na 3 indikátory, které řeší poctivost, důvěru a zdvořilost personálu nevycházejí ostatní faktory nijak dobře. Personál není vůbec proaktivní. Pokud má klient nějaký problém, většinou nejsou zaměstnanci ochotni s problémem poradit. A tento negativní efekt se netýká pouze ochoty radit. Personál nijak výrazně nereaguje na požadavky klientů a pouze napíše na papír podnět pro management fitness centra. Toto chování evokuje v zákaznících, že personál není znalý problematiky, není dostatečně vzdělaný a tím nemá snahu jednat v nejlepším zájmu zákazníků. Tato nekomunikativnost a nedostatečnost zájmů o potřeby zákazníků jen potvrzuje přístup, který personál směrem k zákazníkům má. Protože všechny tyto indikátory vyšly takto negativně, zcela jistě je toto indikátorem pro slabý+ individuálního přístupu k problémům, které klienty trápí. Všechny tyto překážky směřují k nedostatečné kvalitě personálu, a ne přímo k nabízenému produktu. Je proto na místě se z pohledu vedení fitness centra zamyslet nad aktuální situací, která se zaměstnanců týká. Pokud vedení chce situaci zlepšit má nyní dva postupy, které může zvolit. Prvním je obměna personálu, který zajišťuje obecné úkony. Nikdo však managementu organizace nezaručí, že nový personál bude pracovat kvalitněji ke spokojenosti zákazníků. Navíc bude potřebovat čas na zaučení a v této době může vnímaná kvalita naopak ještě více poklesnout. Druhou možností a tou, kterou bych vedení doporučil je investice do školení svých zaměstnanců v oblastech komunikace a chování ke svým zákazníkům, protože právě z jejich peněz jsou zaměstnanci placeni. Pro zvýšení vnímané kvality a individuálního přístupu by zaměstnanci mohli dostat za úkol ptát se zákazníků, jak byl s kvalitou služby spokojen a jestli narazil na nějaké problémy v průběhu spotřebování služby. Protože ne všichni dokážou být zcela upřímní a nemusí

přímo vyhledávat konfrontaci se zaměstnancem recepce, lze uvažovat o založení zamykatelné krabičky, kam by mohli zákazníci vhazovat nápady na zlepšení, návrhy a případné připomínky.

Ke kritické hranici se dostalo velmi blízko hodnocení otevírací doby fitness centra. Klienti se v otevřené otázce vyjadřovali k rozdělení otevírací doby ve všední dny, kdy fitness centrum v poledne na 2 hodiny zavírá. Stejně tak byly kritizovány víkendy, u kterých je otevírací doba zvolena velmi zvláště a otevřeno je pouze mezi 15–19 hodinou. Doporučuji výrazné přehodnocení otevírací doby. Přes všední dny by fitness centrum nemělo od poledne na 2 hodiny zavírat. Přes poledne je čas, kdy se spousta zákazníků může uvolnit z práce a má zájem tento čas využít ke cvičení. Stejně tak by bylo vhodné rozšířit víkendové otevírací hodiny. Samozřejmě je pochopitelné, že čím déle má fitness centrum otevřeno, tím se zvyšují náklady na zaměstnance a energie. Proto by bylo více než vhodné provést experiment s otevírací dobou o víkendech, na několik týdnů mít otevřeno stejně jako ve všední dny a poctivě zaznamenávat počet a čas příchozích zákazníků a na základě tohoto experimentu vyhodnotit nejvhodnější otevírací hodiny, které budou vyhovovat nejvíce zákazníkům.

Naopak kde si vysloužilo fitness centrum velké uznání je oblast trenérů ve fitness centru. Tyto výsledky dokazují, že problémy s personálem jsou pouze v oblasti recepce a ostatních zaměstnanců fitness, protože hodnocení trenérů dosáhlo excelentních výsledků. Fitness centrum by mělo dát pochvalu všem svým trenérům a do budoucna se snažit udělat maximum pro to, aby nepřešli ke konkurenci. Kromě klasických peněžních odměn pro zaměstnance často více ocení nepeněžní benefity a vize toho, že odvádějí svoji práci nad očekávání.

## 6 DISKUZE

Tématem posledních deseti, možná již dvaceti let je u služeb je zaměřenost na zákazníka. S tím je spojená kvalita těchto služeb, protože podle toho zákazník organizaci posuzuje a přemítá nad další návštěvou a využití služeb u organizace. Pokud zákazník spokojen nebude, rozhodně se do organizace nebude vracet a nebude přinášet stálé příjmy, což se jistě odrazí na ziscích a celé ekonomice organizace.

Jak je již naznačeno, protože spokojenost zákazníka závisí na kvalitě dané služby, je zákazník tím, kdo rozhoduje o hodnocení této kvality. (Kotler, Keller, 2013; Cronin, Taylor, 1994; Šíma 2014). Jedná se tedy o subjektivní pohled každého individuálního zákazníka, a i proto by měla k zákazníkům organizace individuálně přistupovat. Kvalita služeb nelze nijak odhadnout, ale musí proběhnout marketingový výzkum, který ji posoudí. Většina odborníků se shoduje, že výsledná kvalita služeb je dána porovnáním zákaznických očekávání a jejich vnímanou kvalitou na základě poskytnuté služby a předchozí zkušenosti s touto službou.

Očekávanou kvalitu může určovat samo fitness centrum tím, jaký vyznává positioning, jakým způsobem se propaguje a jaké má ceny, ale i zákazník, který očekává kvalitu např. takovou, jakou ji poznal při návštěvách jiných tělovýchovných zařízení (Nová, 2016; Karlíček, 2018). Existuje několik nástrojů a odborníků, které tuto problematiku nahlíží z jiných úhlů pohledu. Úplně první přišli s měřením kvality vycházející s gap modelu PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY (1988), kteří vytvořili SERVQUAL standardizovaný dotazník pro měření kvality ve službách. Tato koncepce je založena na pěti vlastnostech, které obsahují několik indikátorů vyhodnocující negativní či pozitivní mezeru tvrzení. SERVQUAL dotazník se postupně začal šířit napříč celým světem a byl využit v mnoha výzkumech zabývajících se kvalitou služeb.

Protože se řada dalších odborníků zabývala výzkumem kvality služeb a snažili se přijít s vlastním přínosem, začali tvořit další dotazníkové metody vycházející ze SERVQUAL. CRONIN a TAYLOR (1994) přišli s metodou SERVPERF a tvrdili, že očekávaná kvalita služeb se již promítne do finálního hodnocení, a tudíž není potřeba se touto otázkou zabývat. Navíc dojde k úspoře času respondenta a zvýší se ochota zákazníků se účastnit výzkumu.

Tato práce však zvolila modifikovanou verzi SERVQUAL dotazníku ŠÍMOU (2014) upravenou pro prostředí fitness v České republice. Došlo ke ztotožnění s tím,

že očekávaná kvalita je pro výzkum velmi důležitá, neboť zjištěním pouze kvality vnímané nelze vyvodit, přesně v jakých oblastech má organizace problémy, a proto na ně nelze spolehlivě reagovat. Tudiž i relativně vysoko hodnocený faktor z pohledu vnímané kvality nemusí plně splňovat zákaznicko očekávání, což z metody SERVPERF již nelze nijak vyvodit.

Samotného marketingového výzkumu se ve vybraném fitness centru zúčastnilo 175 zákazníků, což je zhruba 70 % z celkových zákazníků. To indikuje, že byl výzkum přijímán zákazníky pozitivně, mají určitý vztah ke svému fitness centru a chtějí se aktivně podílet na zkvalitnění nabízených služeb. Před samotným výzkumem proběhla pilotní studie na 10 náhodně oslovených zákaznících. Na tomto vzorku nebyl najit žádný problém týkající se obsahové stránky dotazníku. Po jejich komentářích byl pouze upraven vzhled, kdy byly otisknuty dvě stránky dotazníku na jeden list A4. Výzkum probíhal v oblasti recepce, kde měli zákazníci možnost usadit se ke stolům a dát čerstvou kávu či jiný nápoj. Vyplněné dotazníky pak zákazníci vhazovali do neprůhledného a zamykatelného boxu.

První část dotazníku odpovídala na socioekonomické a demografické otázky. Zde nastal první problém, protože 10 dotazníků muselo být vyřazeno z důvodu neúplného vyplnění dotazníku. Slabinou v této části hodnotím otázku na čistý finanční příjem, nejen že byla nejčastějším důvodem pro vyřazení dotazníků z důvodu nevyplnění, ale také nemusí vůbec korespondovat s celkovou finanční situací rodiny.

Hlavní část dotazníku zkoumala tři vlastnosti, hmotné zajištění, spolehlivost a chování personálu. Tyto vlastnosti obsahovaly dohromady 23 indikátorů a celkově 46 otázek. Kvůli nedostatečnému vyplnění byly vyřazeny další tři dotazníky. Důvody nevyplnění mohou být různé a lze pouze odhadovat, že buď byl zákazník něčím vyrušen nebo pro něj bylo vyplňování příliš zdlouhavé, a tak dotazník nezkompletoval. Jelikož však správnost vyplnění byla velká, na této části i vzhledem k složitosti celé konstrukce dotazníků, včetně všech potvrzování spolehlivosti ŠÍMOU (2014) bych nedoporučoval při podobném výzkumu v oblasti fitness centrem změnu. Přesto se ve výsledcích vyskytuje určitá anomálie, a to většinový výskyt vyššího očekávání, než je samotné vnímání kvality služby. Proto lze diskutovat o velikosti záporné hodnoty, která je již pro fitness centrum kritická. Z toho vyplývá, že i záporná mezera, pokud vykazuje nízkou hodnotu může být pro management pozitivní, protože neskrývá nebezpečí v podobě vyložené nespokojenosti s daným indikátorem. Naopak kladná mezera již vyjadřuje

opravdu špičkovou kvalitu, zákazníci tento faktor velmi oceňují a může být právě tím důvodem, proč dané fitness centrum navštěvují.

Poslední část dotazníku byla otevřenou otázkou, především pro vedení fitness centra, aby zákazníci mohli sdělit vše, co se ve výzkumu nevyskytovalo a s jejich případnou spokojeností mohlo souviset. Tuto část vyplnilo pouze 20 % účastníků. Většina smysluplných odpovědí se stahovala ke komentáři jednotlivých faktorů, a proto tyto tvrzení při vyhodnocování dotazníku podírají zmíněné komentáře. Všechny sdělení byly přepsány do počítače a včetně jejich četností byly předány managementu fitness centra.

Výsledky fitness centra se zápornou mezerou -0,08 nejsou vzhledem výsledkům z podobných výzkumů vůbec špatné. Pokud však tento výsledek rozklíčujeme, je jasně viditelné, že fitness centrum vynáší vzhůru kvalifikovaní, spolehliví a zkušení trenéři. Toto je faktor, kterého si musí fitness centrum velmi cenit a dělat vše proto, aby se na této vnímané kvalitě udrželi. Kde naopak trochu pokulhává je funkční kvalita fitness centra. Především chování ostatního personálu fitness centra a otevírací doba není hodnocena zákazníky jako ideální, a proto by měl být tento problém tím hlavním, na co by se mělo vedení fitness centra v budoucnu zaměřit.

## 7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou fitness center. Ty se začaly rozvíjet v České republice v 90. letech minulého století a zprvu byly především zaměřené na úzkou skupinou lidí v menších prostorách. Postupně se začala stále více rozšiřovat a fitness centra mezi sebou začala bojovat o zákazníka. Právě s tím je spojena kvalita nabízených služeb, která nelze odhadnout, ale musí být zkoumány subjektivní názory zákazníků. Pro toto zkoumání byl využit upravený SERVQUAL dotazník pro služby fitness v České republice. Dílčím cílem bylo vyhodnocení tohoto dotazníku, který se stal základním stavebním kamenem pro zhodnocení aktuálního stavu organizace, identifikoval ty nekritičtější mezery v očekávání a reálným stavem služeb v organizaci.

U většiny hodnocených indikátorů zůstalo fitness centrum za očekáváním, konkrétně u 18 z 23 indikátorů. To však nemusí nutně znamenat velmi špatný stav organizace. Vždy se musí pohlížet na velikost záporných mezer, která naopak u většiny indikátorů nebyly nijak tristní.

Výsledky marketingového výzkumu jsou velmi důležité pro vedení. Pokud je management rozhodnut, že je potřeba zavést nějaké změny, bylo by přinejmenším nerozumné tyto změny provádět bez předchozího výzkumu. Právě výsledky mohou pomoci se rozhodnout, na které konkrétní faktory se zaměřit a které neměnit. Rozhodně by nebylo ideální snažit se o změnu služeb, které fungují a zákazníci je hodnotí vcelku pozitivně. Naopak tyto prostředky lze využít pro faktory, které vycházejí z dotazování špatně. Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat problematické oblasti, které se podařilo identifikovat právě popisovaným dotazníkem. Druhou částí cíle bylo navrhnout pro tyto problematické oblasti takové návrhy a doporučení, které by při dodržení a rozpracování jednotlivých kroků měly vést ke zlepšení jejich kvalit.

Pokud by organizace chtěla znát přesné problémy, je na místě využít dalších spíše kvalitativních výzkumných metod. Při kvalitativních metodách, především při rozhovorech lze zákazníky zpovídat sice podle předem připraveného plánu, ale dozví se od něj i informace a problémy, které výzkumník není schopný v kvantitativním výzkumu postihnout. Při zkoumání kvality služeb se předpokládá, že výzkum se provádí z důvodu nějakého problému, ať už je jakýkoliv. Tuto problematiku by mohla při dalším zkoumání lépe postihnout technika kritických situací, která se zabývá především situacemi, které utkvěly zákazníkům v paměti, jak pozitivní, tak negativní.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing*, 1990, roč. 54, č. 2, s. 69-82.
2. BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds., Chicago. American Marketing, s. 47-51.
3. BORLAND, J.; MACDONALD, R. Demand for sport. *Oxford review of economic policy*, 2003, roč. 19, č. 4, s. 478-502.
4. BOUČKOVÁ J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
5. CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 1994, roč. 58, č. 1, s. 125-131.
6. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
7. Eurostat. *Three out of four jobs are in services*. 2018. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/WDN-20180810-1?inheritRedirect=true&redirect=/eurostat/>.
8. FERRAND, A.; MCCARTHY, S. *Marketing the sports organisation: Building networks and relationships*. Routledge, 2008. 320 s. ISBN: 978-0415453295
9. FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 1954. roč. 51, č. 4, s. 327.
10. FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
11. GHOBADIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality. *International journal of quality & reliability management*, 1994. roč. 11, č. 9, s. 43-66
12. GRÖNROOS, Ch. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984, roč. 8, č. 4, s. 36-44.
13. GRÖNROOS, Ch. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, 2011, roč. 40 č. 2, s. 240-247.

14. GRÖNROOS, Ch. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, 2011. roč. 40, č. 2, s. 240-247.
15. GUMMESSON, E. Quality dimensions: What to measure in service organizations. *Advances in Services Marketing and Management*. 1992, č. 1, s. 171-205
16. HALLER, S. Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich. *Deutscher Universitäts-Verlag*. 1998.
17. HELM, R.; GRITSCH, S. Examining the influence of uncertainty on marketing mix strategy elements in emerging business to business export-markets. *International Business Review*, 2014, roč. 23, č. 2, s. 418-428.
18. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Grada Publishing, spol. sro, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
19. HOWAT, G.; MURRAY, D.; CRILLEY, G. The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 1999, s. 42-64.
20. HOWAT, G.; ABSHER, J.; MILNE, I. Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing leisure*, 1996, roč. 1, č. 2, s. 77-89.
21. HOYE, R. a kol. *Sport management: principles and applications*. Routledge, 2015. ISBN: 978-0-7506-8755-3.
22. HOYE, R.; SMITH, A.; NICHOLSON, M.; STEWART, B.; WESTERBEEK, H. *Sport management: principles and applications*. 2. vyd. Oxford: Elsevier, 2009. 317 s. ISBN: 978-1856178198.
23. CHELLADURAI, P. A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 1992, roč. 6, č. 1, p. 38-51.
24. CHELLADURAI, P. Sportmanagement: Defining the field. *European Journal of Sportmanagement*. 1994, roč. 1, č. 1, s. 7-21
25. JAVADEIN, S. R. S.; KHANLARI, A.; ESTIRI, M. Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*, 2008, roč. 5, č. 2, s. 1-19.

26. KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN: 978-80-247-5869-5.
27. KINCL, J. *Marketing podle trhů*. Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN: 80-86851-02-8.
28. KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN: 978-80-247-4150-5
29. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
30. KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
31. KRMÍČEK, T. *Sport & Wellness Management* [online]. 12. 10. 2009 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <<http://sportawellness.ihned.cz/c1-38602880-definicefitness-trhu-a-jeho-standardy-ii/>>
32. KUSHWAHA, G. S.; AGRAWAL, S. R. An Indian customer surrounding 7P' s of service marketing. *Journal of Retailing and consumer services*, 2015, č. 22, s. 85-95.
33. KUSHWAHA, G. S.; AGRAWAL, Shiv Ratan. An Indian customer surrounding 7P' s of service marketing. *Journal of Retailing and consumer services*, 2015, č. 22, s. 85-95.
34. MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 228 s. ISBN 80-85603-95-0.
35. MATEIDES, A.; ĎAĎO, J. *Služby*. 5. vyd. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2002. 750 s. ISBN 80-8057-341-7.
36. MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3. vyd. Leeds: Human Kinetics, 2007. 539 s. ISBN-13: 978-0-7360-6052-3.
37. NOVÁ, J.; NOVOTNÝ J.; RACEK O.; REKTOŘÍK J.; SEKOT A.; STRACHOVÁ M.; VÁLKOVÁ H. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. 284 s. ISBN: 978-80-210-8346-2.
38. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 1985, roč. 49, č. 4, p. 41-50.

39. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Multiple Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 1988, roč. 64, č. 1, s. 12-40.
40. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
41. PETRÁČEK, M. *Spokojenost zákazníků Energy Studia*. Praha, 2015. 108 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce Vladimír Janák.
42. SMITH, A. CT.; STEWART, B. *Introduction to sport marketing*. Routledge, 2015. 324 s. ISBN-13: 978-1138022966.
43. STACKEOVÁ, D. *Vývoj fitness v České republice po r. 1989*. In: HOŠEK, V.; JANSÁ, P. (eds.) *Sport a kvalita života: sborník z Celofakultního semináře společenskonskovědní sekce FTVS UK*. Praha: FTVS UK, 2002.
44. ŠÍMA, J. *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2016. 122 s. ISBN 978-80-246-3326-8.
45. ŠÍMA, J. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Praha, 2014. 268 s. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu.
46. TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 264 s. ISBN: 978-80-271-0206-8.
47. VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
48. ZEITHAML V. A.; BITNER, M. J. *Services marketing*. International Editions. The McGraw-Hill Companies, 1996. ISBN: 978-0078112058.

# SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMAT

## Seznam grafů:

- Graf 1: Pohlaví respondentů
- Graf 2: Věk respondentů
- Graf 3: Socioekonomická pozice
- Graf 4: Čistý příjem
- Graf 5: Četnost návštěv
- Graf 6: Doba využívání služeb
- Graf 7: Nejčastěji využívaná služba
- Graf 8: Důvody návštěvy
- Graf 9: Druh vstupného
- Graf 10: Příjemné prostředí
- Graf 11: Přitažlivé a poutavé propagační materiály
- Graf 12: Plnění slibů
- Graf 13: Ochota
- Graf 14: Služby bez nedostatků
- Graf 15: Dochvilnost lekcí
- Graf 16: Bezchybné služby
- Graf 17: Informace o čase poskytnutí služeb
- Graf 18: Okamžité obsloužení
- Graf 19: Ochota pomoci
- Graf 20: Reakce na požadavky klientů
- Graf 21: Získání důvěry v personál
- Graf 22: Poctivost personálu
- Graf 23: Zdvořilost personálu
- Graf 24: Znalosti personálu
- Graf 25: Individuální přístup
- Graf 26: Jednání v nejlepším zájmu zákazníka
- Graf 27: Zájem o potřeby zákazníků
- Graf 28: Porozumění specifickým potřebám
- Graf 29: Vhodná otevírací doba
- Graf 30: Adekvátně sestavená lekce/plán
- Graf 31: Cvičení bez přerušení
- Graf 32: Bezchybnost a zkušenost trenérů

Graf 33: Velikost mezer jednotlivých indikátorů

**Seznam tabulek:**

Tabulka 1: Ceny vstupů

Tabulka 2: Četnost odpovědí vlastnosti hmotného zajištění

Tabulka 3: Četnost odpovědí vlastnosti spolehlivosti

Tabulka 4: Četnost odpovědí vlastnosti chování personálu, 1. část

Tabulka 5: Četnost odpovědí vlastnosti chování personálu, 2. část

Tabulka 6: Četnost odpovědí vlastnosti technické kvality

Tabulka 7: Celková kvalita vybraného fitness centra

**Seznam schémat:**

Schéma 1: Klasifikace sportovních produktů

Schéma 2: Gap model

# PŘÍLOHY

Příloha 1: SERVQUAL dotazník pro hodnocení kvality služeb v oblasti fitness

## DOTAZNÍK K HODNOCENÍ KVALITY NABÍZENÝCH SLUŽEB

**Vážený zákazníku,**

Předkládáme Vám tento dotazník za účelem zjistit hodnocení kvality služeb právě Vámi, zákazníky. Prosíme Vás o zodpovězení několika následujících otázek. Po vyhodnocení tohoto dotazníku budou zavedeny změny, které by měly vést ke zlepšení kvality služeb ve Vašem fitness centru a snad i k naplnění Vašeho očekávání o ideálním fitness centru. Váš názor je pro nás velice cenný. **Celý dotazník je anonymní a zabere Vám přibližně 10 minut.**

**Děkujeme Vám!**

### A. U NÁSLEDUJÍCÍCH OTÁZEK, PROSÍM, VYZNAČTE VÁMI VYBRANOU ODPOVĚĎ.

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?       muž       žena
- 2) Do jaké věkové kategorie patříte?  
do 20 let      21-30 let      31-40 let      41-50 let      51-60 let  
nad 61 let
- 3) Jaká je Vaše současná socioekonomická pozice?
  - a) zaměstnaný, podnikatel, živnostník
  - b) nezaměstnaný/á
  - c) v domácnosti
  - d) na mateřské
  - e) v důchodu
  - f) student
- 4) Jaký je Váš čistý finanční příjem za jeden měsíc?
  - a) do 9 999 Kč/měsíc
  - b) 10 000 – 19 999 Kč/měsíc
  - c) 20 000 – 29 999 Kč
  - d) 30 000 a více Kč/měsíc
- 5) Jak často navštěvujete naše fitness centrum  
3x týdně a více    2x týdně      1x týdně      méně často
- 6) Jak dlouho již navštěvujete naše fitness centrum?  
více než 2 roky    1 – 2 roky      půl roku až 1 rok      méně než půl roku
- 7) Jakou službu (pohybovou aktivitu) využíváte nejčastěji? \_\_\_\_\_
- 8) Jaké jsou hlavní důvody Vašich návštěv našeho fitness centra? (možno označit více odpovědí)
  - a) zdravotní důvody
  - b) zvýšení kondice
  - c) zábava
  - d) vypadat lépe
  - e) jiné (prosím vypište) \_\_\_\_\_
- 9) Jaký druh vstupného využíváte?
  - a) jednorázové vstupné
  - b) klubové členství/permanentka
  - c) bodová karta

### B. NYNÍ PROSÍM VYJÁDŘETE, JAK KVALITNÍ SLUŽBY OČEKÁVÁTE OD NAŠEHO FITNESS CENTRA (1. ČÁST OTÁZKY) A JAK SKUTEČNĚ VNÍMÁTE POSKYTOVANÉ SLUŽBY V NAŠEM FITNESS CENTRU (2. ČÁST OTÁZKY).

ZDŮRAŽŇUJEME, ŽE ANALYZUJEME ROZDÍL MEZI VAŠÍM OČEKÁVÁNÍM (VAŠIMI NÁROKY) A VÁMI SKUTEČNĚ VNÍMANOU KVALITOU SLUŽEB FITNESS CENTRA.

V následující sekci proto prosím, vyznačte míru souhlasu či nesouhlasu s danými výroky dle Vašeho osobního názoru a to v rozsahu -3 až 3. Kdy -3 znamená, že absolutně nesouhlasíte a 3, že plně souhlasíte. Tedy čím více bodu přiřadíte, tím více s výrokem souhlasíte.

**Příklad:**

0	S tímto tvrzením absolutně SOUHLASÍM.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	S tímto tvrzením absolutně NESOUHLASÍM.	-3 -2 -1 0 1 2 3

1	FC by podle mých představ mělo mít příjemné prostředí.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>FC podle mě nabízí příjemné prostředí.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
2	FC by podle mých představ mělo mít přitažlivé a poutavé propagační materiály.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Informační materiály a internetové stránky FC jsou zpracovány přitažlivě.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
3	FC by podle mých představ mělo plnit své povinnosti a sliby.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Služba, kterou využívám ve FC, mi byla poskytnuta, jak bylo přislíbeno.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
4	FC by podle mých představ mělo být ochotné zákazníkovi pomoc při řešení problému.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Mohu se vždy spolehnout na veškerý zákaznický servis FC.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
5	FC by podle mých představ mělo vždy poskytnout služby bez nedostatků, na které by bylo třeba upozornit.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Služba mi je vždy poskytnuta bez nedostatků, na které bych musel upozorňovat.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
6	FC by podle mých představ mělo poskytovat lekce zákazníkům včas.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Služba, kterou využívám ve FC, je mi vždy poskytnuta ve smluveném čase.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
7	FC by podle mých představ mělo vždy poskytovat zákazníkům bezchybné služby.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Mé předchozí zkušenosti s FC byly vždy pozitivní.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
8	Zaměstnanci FC by měli informovat zákazníky, kdy jim bude služba poskytnuta.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Jsem vždy informován o čase a případných změnách mého programu ve FC.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
9	Zaměstnanci FC by podle mých představ měli okamžitě obsloužit své klienty.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC mě vždy okamžitě obslouží.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
10	Zaměstnanci FC by podle mých představ měli být vždy ochotní poradit svým klientům.	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC je vždy ochoten mi pomoci.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
11	Zaměstnanci FC by podle mých představ měli vždy reagovat na požadavky klientů.	-3 -2 -1 0 1 2 3

	<i>Personál FC je vždy připraven reagovat na mé požadavky.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
12	<b>Zaměstnanci FC by si podle mých představ měli získat zákaznickou důvěru.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Zaměstnanci FC ve mně vzbuzují pocit důvěry.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
13	<b>Zákazníci FC by si podle mých představ měli být jisti poctivostí personálu.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Jsem si jist poctivostí personálu FC.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
14	<b>Zaměstnanci FC by podle mých představ měli být vždy zdvořilí ke svým zákazníkům.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Zaměstnanci FC jsou vůči mně vždy zdvořilí.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
15	<b>Personál FC by podle mých představ měli mít dost znalostí k zodpovězení všech otázek.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC dokáže vždy kompletně zodpovědět mé dotazy.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
16	<b>FC by podle mých představ mělo věnovat každému zákazníkovi pozornost.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC dokáže individuálně přistupovat k mým potřebám.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
17	<b>FC by podle mých představ mělo vždy jednat v nejlepším zájmu svých zákazníků.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Zaměstnanci FC jednají vždy v mém nejlepším zájmu.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
18	<b>Zaměstnanci FC by se podle mých představ měli zajímat o potřeby zákazníků.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC se zajímá o mé potřeby.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
19	<b>Zaměstnanci FC by podle mých představ měli porozumět specifickým potřebám svých zákazníků.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Personál FC rozumí mým potřebám.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
20	<b>FC by podle mých představ mělo mít vhodně zvolenou otevírací dobu.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Otevírací doba FC mi vyhovuje.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
21	<b>Ve FC by podle mých představ měl být program sestaven adekvátně k zákaznické výkonnosti.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Cvičení, které absolvuji ve FC je sestaveno adekvátně k mé výkonnosti.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
22	<b>Ve FC by podle mých představ mělo cvičení probíhat bez nečekaných přerušení.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Cvičení, které absolvuji ve FC mohu vždy dokončit bez nežádoucího přerušení.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3
23	<b>Ve FC by podle mých představ měli mít trenéři zkušenosti a poskytovat bezchybné cvičení.</b>	-3 -2 -1 0 1 2 3
	<i>Můj trenér je zkušený a jeho cvičení jsou vždy vynikající.</i>	-3 -2 -1 0 1 2 3

C. Existuje cokoliv, co byste chtěli sdělit vedení fitness centra? Prosím, učiňte tak.

---

---

---

---

Dotazník prosím odevzdejte na **recepce**. Děkuji Vám za strávený čas při vyplňování a za Vaše cenné názory.