

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Marketingový výzkum spokojenosti klientů se službami
konkrétních základen vybrané společnosti**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Libor Flemr, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Bohuslava Bílková

Praha, 2021

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

V Praze, dne

.....

Podpis

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

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Liboru Flemrovi, Ph.D. a Mgr. Tomášovi Rudovi, Ph.D. za užitečné rady, připomínky a trpělivost při psaní práce. Dále bych ráda poděkovala celému vedení vybrané společnosti za poskytnutí možnosti psát tuto práci a realizovat pod jejich záštitou marketingový výzkum. Také děkuji i všem respondentům šetření za jejich čas a participaci. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině a svému příteli za podporu.

Abstrakt

- Název:** Marketingový výzkum spokojenosti klientů se službami konkrétních základen vybrané společnosti
- Cíle:** Cílem práce je provést marketingový výzkum spokojenosti klientů se službami konkrétních základen vybrané společnosti. Na základě výsledků šetření vytvořit podněty pro zlepšení a zkvalitnění služeb, jež přispějí k posílení spokojenosti zákazníků se službami těchto základen.
- Metody:** V práci bylo využito kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum, jenž byl zaměřen na spokojenost klientů se službami, byl prováděn formou písemného a elektronického dotazování. Kvalitativní výzkum, který sloužil k prohloubení výzkumu, byl proveden formou několika polostrukturovaných rozhovorů s pracovníci vybrané společnosti.
- Výsledky:** Pro přehledné zpracování výsledků je užito především modifikovaných klasifikačních křížů, dále i tabulek a grafů. Ve vyhodnocení je dále využita i modifikovaná verze diferenční analýzy. Z výsledků vyplývá, že jsou zákazníci konkrétních základen vybrané společnosti se službami poměrně spokojeni. Nejvíce jsou spokojeni s otevírací dobou, dostupností personálu, ochotou a vystupováním obsluhy. Šetřením byla rovněž zjištěna i celá řada nedostatků či rezerv, na které se musí společnost zaměřit a napravit je. Nejméně jsou klienti spokojeni s rozsahem nabízeného sortimentu. Na základnách 1 a 3 navíc i s čistotou, technickým stavem a počtem sociálních zařízení. Podněty pro zvýšení spokojenosti, navržené v diplomové práci, byly předány vedení společnosti.
- Klíčová slova:** Cestovní ruch, služby, sportovní cestovní ruch, kvalita služeb, marketingový výzkum, spokojenost zákazníka

Abstract

Title: Marketing Research of Customers' Satisfaction with the Services of Specific Bases of a Selected Company

Objectives: The aim of the diploma thesis is to conduct a marketing research of customers' satisfaction with the services of specific bases of a selected company. Based on the results of the survey, create incentives to improve services, which will contribute to strengthening customer satisfaction with the services of these bases.

Methods: Qualitative and quantitative research was used in the diploma thesis. Quantitative research, which focused on client satisfaction with services, was conducted in the form of written and electronic surveys. Qualitative research, which served to deepen the research, was carried out in the form of several semi-structured interviews with employees of the selected company.

Results: For clear processing of results, mainly modified classification crosses are used, as well as tables and graphs. A modified version of the differential analysis is also used in the evaluation. The results show that the customers of specific bases of the selected company are relatively satisfied with the services. They are most satisfied with the opening time, availability of staff, willingness and performance of the staff. The research also found a number of sufficient reserves or reserves that the company must focus on and correct. At least clients are satisfied with the range of products offered. On bases 1 and 3, the cleanliness, technical condition and number of sanitary facilities. Suggestions for increasing satisfaction, proposed in the diploma thesis, were handed over to the company's management.

Key words: Tourism, services, sports tourism, quality of services, marketing research, customer satisfaction

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE, ÚKOLY PRÁCE.....	12
1.1 Hlavní cíl.....	12
1.2 Dílčí úkoly.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1 Cestovní ruch a sportovní cestovní ruch.....	13
2.1.1 Cestovní ruch.....	13
2.1.2 Sportovní cestovní ruch.....	13
2.2 Cestovní ruch jako systém.....	15
2.3 Produkt cestovního ruchu.....	16
2.4 Členění cestovního a sportovního cestovního ruchu.....	17
2.4.1 Kategorie sportovního cestovního ruchu.....	17
2.4.2 Typologie cestovního ruchu.....	18
2.4.3 Typologie sportovního cestovního ruchu.....	19
2.5 Sportovně-rekreační zařízení v cestovním ruchu.....	20
2.6 Služby.....	20
2.6.1 Vlastnosti služeb.....	21
2.6.2 Marketingový mix služeb.....	22
2.7 Kvalita služeb, spokojenost a loajalita zákazníka.....	23
2.7.1 Kvalita služeb a očekávání zákazníka.....	24
2.7.2 Spokojenost zákazníka a jeho očekávání.....	26
2.7.3 Loajalita zákazníka.....	27
2.7.4 Metody měření kvality služeb a spokojenosti zákazníků.....	28
3 METODIKA PRÁCE.....	36
3.1 Definování problému a výzkumných cílů.....	37

3.2	Sestavení plánu výzkumu.....	37
3.2.1	Výzkumný soubor.....	37
3.2.2	Výběr použitých metod, místa realizace výzkumu.....	38
3.3	Shromáždění dat.....	38
3.3.1	Tvorba dotazníku.....	38
3.3.2	Pilotáž.....	39
3.3.3	Sběr dat.....	40
3.4	Analýza a vyhodnocení dat, prezentace výsledků.....	41
4	ANALYTICKÁ ČÁST.....	44
4.1	Představení společnosti X.....	44
4.2	Výsledky výzkumného šetření.....	45
4.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření – identifikační otázky.....	45
4.2.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření – spokojenost a důležitost.....	47
4.2.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření – preference.....	68
4.2.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření – připomínky.....	72
5	PODNĚTY PRO ZLEPŠENÍ A ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB.....	73
6	DISKUZE.....	80
7	ZÁVĚRY.....	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍ ZDROJE.....	87
	SEZNAM KLASIFIKAČNÍCH KŘÍŽŮ.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM GRAFŮ.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

Seznam použitých zkratek a symbolů

COŠ	celek odpovědí šetření
CR	cestovní ruch
JK	jízda na koloběžce
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MM	marketingový mix
OPDŠ	osobní písemné dotazníkové šetření
SCR	sportovní cestovní ruch
SŘ	splouvání řeky
Z1	základna 1
Z2	základna 2
Z3	základna 3
ZCR	zážitkový cestovní ruch

ÚVOD

Způsob života prošel postupem času velkou změnou. Doba se zrychluje, snižuje se procento zastoupení pracovních pozic vyžadujících fyzickou zdatnost. Moderní technologie navíc práci usnadňují a poskytují lidem více volného času a prostoru pro další aktivity. Na druhou stranu jsou na jednotlivce mnohdy kladeny větší požadavky, a vytvářen i větší tlak. To vše si vybírá svoji daň ve formě sedavého životního stylu a růstu hypokineze, stresu a psychických problémů či z toho pramenící existence civilizačních onemocnění. Zmíněné je v současné době navíc umocněno celosvětovou pandemií onemocnění Covid-19. Je prokázáno, že jakýkoliv pohyb, a tím pádem i sportovní a sportovně rekreační aktivity, má blahodárné účinky na zdraví člověka – jak fyzické, tak i psychické. Proto je důležité, aby člověk trávil svůj volný čas, pokud je to možné, alespoň z části aktivně, neboť právě pohyb reprezentuje značnou část zdravého životního stylu a je hnacím motorem pro zlepšení celkové kvality života.

Cestovní ruch a z něj vycházející nové formy turismu, konkrétně sportovní cestovní ruch, zastávají v několika posledních desetiletích významnou součást života, především vyspělé společnosti. Sportovní cestovní ruch je kromě toho brán i za nejrychleji rostoucí část cestovního ruchu. Děje se tak především proto, že fyzická kondice a psychický odpočinek představují stále důležitější kvality života. To je způsobeno kvůli změnám v životním stylu či v lidských hodnotách, což se promítá i do spotřeby statků a služeb. Cestovní ruch i sportovní turismus musí proto tyto změny sledovat, rozpoznat, umět na ně pružně reagovat a přizpůsobit se zákaznickým přáním a potřebám. Vzhledem k možné konkurenci stojí společnosti často velké úsilí a námahu získat zákazníky a jejich přízeň. Zákazníci představují pro chod podniku nejdůležitější element – jsou stále více informovaní a méně důvěřiví. Pro vhodnou aplikaci produktového portfolia a vytvoření určité a jedinečné přidané hodnoty, je možno i produkty sportovního turismu využít jako úspěšný konkurenční marketingový nástroj. Tento prostředek může sloužit jak k zisku nových, tak i věrných a loajálních zákazníků, kteří budou služeb využívat dlouhodobě a opakovaně a budou se za službami dané společnosti vracet. Aby se tak dělo, je třeba dbát na kvalitu služeb a spokojenost zákazníků, protože spokojenost zákazníka představuje velice silný prvek v rámci marketingových aktivit podniku. Trh sportovního turismu je velmi pestrý, což znamená, že si mohou zákazníci vybírat ze široké palety různorodých možností. Pokud se tedy člověk rozhodne investovat své finance do konkrétního statku nebo služby, očekává co největší uspokojení.

Diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti klientů se službami konkrétních základen vybrané společnosti se zaměřením na služby splouvání řeky a jízda na koloběžkách. Podněty, jakožto výstupy této práce, mohou společnosti dopomoci rozpoznat klady a zápory produktového portfolia z pohledu svých zákazníků. Rovněž mohou pomoci uskutečnit změny, jež se budou podílet na celkovém zlepšení a zkvalitnění služeb, na splnění očekávání zákazníků či zvýšení povědomí o společnosti. V dnešní době je těžké dosáhnout vysoké úrovně spokojenosti zákazníků. Zákazník odchází spokojen jen v případě, když byl se službou spokojen alespoň tak, jak očekával. Pokud mu daný element nepřinese minimálně toto uspokojení, bude zákazník patrně nespokojen a příště využije služeb konkurence. Mělo by být tedy v zájmu společnosti, aby se prezentovala jako objekt disponující atraktivním a příjemným prostředím, jež pro zákazníky představuje místo s kvalitními a jedinečnými službami. Společnost by měla o své zákazníky pečovat a být flexibilní ke všem jejich přáním a požadavkům. Budování spokojenosti je tedy nikdy nekončícím procesem, kde tempo udávají na jedné straně trendy ve společnosti či nevyzpytatelný zákazník a na druhé straně originalita konkurence.

1 CÍLE, ÚKOLY PRÁCE

1.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem diplomové práce je provést marketingový výzkum spokojenosti klientů se službami konkrétních základen vybrané společnosti. Na základě výsledků vytvořit podněty pro zlepšení a zkvalitnění služeb, jež přispějí k posílení spokojenosti zákazníků se službami těchto základen.

Vašítková (2014) ve své publikaci uvádí, že cíl by neměl být ani moc rozsáhlý, ani moc úzký, aby nedošlo k tomu, že by náklady převyšovaly přínos realizovaného výzkumu.

1.2 Dílčí úkoly

Pro dosažení hlavního cíle práce je třeba splnit dílčí úkoly, týkající se této problematiky:

- a. Prostudovat dostupnou literaturu, související se zaměřením diplomové práce.
- b. Získat dostatečné množství potřebných informací o společnosti X a dále získat informace přímo o vybraných základách, kterým se diplomová práce věnuje.
- c. Vytvořit dotazník vhodný pro výzkum v oblasti spokojenosti zákazníků.
- d. Realizovat pilotáže dotazníkového šetření, upravit konečné podoby dotazníku.
- e. Realizovat polostrukturovaný rozhovor s vybranou pracovníci společnosti o předpokládaných výsledcích dotazníku.
- f. Realizovat dotazníkové šetření a získat požadovaný vzorek respondentů.
- g. Shrnout postup marketingového výzkumu v metodické části práce.
- h. Zpracovat a analyzovat získaná data.
- i. Interpretovat získaná data vybrané pracovníci a provést s ní zpětnovazebný rozhovor týkající se míry shody očekávaných odpovědí a skutečných výsledků výzkumu.
- j. Sumarizovat výsledky výzkumu.
- k. Vytvořit podněty pro zlepšení a zkvalitnění služeb společnosti X. Prezentovat výsledky šetření a podněty vedení společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Cestovní ruch a sportovní cestovní ruch

2.1.1 Cestovní ruch

Cestovní ruch (dále CR) zastával donedávna velice podstatnou roli ekonomického fenoménu. Jeho budoucí rozvoj byl značně utlumen z důvodu probíhající pandemie onemocnění Covid-19. Dle Ryglové (2009), Indrové (2009), Gúčika (2010) i Zelenky a Páskové (2012) je CR a jeho služby důvodem, proč se celá řada jedinců oddává ve svém volném čase cestování. Kotíková (2010) dodává, že jsou tyto cesty spojeny často s přechodným pobytem mimo domov. Záměrem, proč tyto cesty realizují, jsou velice prosté a jasné – jedinci se chtějí rekreovat, poznávat nová místa, země, osoby či kultury, odpočinout si od dnešní uspěchané doby apod. Klíčový důvod pro pohyb a setrvání osob mimo místo bydliště představuje v tomto případě úmyslnou změnu prostředí, která je pro oblast CR velice podstatná. De Knop (1990) vysvětluje, že doba, kdy byl CR spojen pouze s dopravními, ubytovacími a stravovacími službami již dávno skončila. Zelenka a Pásková (2012) nazývají CR jako komplexní společenský úkaz. Cestovní ruch se totiž pojí s vědními obory jako geografie, sociologie, psychologie, ekonomie, ekologie, marketing, management či rekreologie.

Souhrnně řečeno, CR je charakterizován třemi následujícími prvky (Indrová, 2009):

- a. Jedná se pouze o dočasný pobyt a změnu místa trvalého bydliště.
- b. Cesta a pobyt mají nevýdělečnou povahu.
- c. CR vytváří kvalitní podhoubí pro vztahy mezi lidmi.

Cestovní ruch je možno definovat dvěma body. Jedná se o (Indrová, 2009):

- a. Sféru spotřeby, kde jsou uspokojovány lidské potřeby (potřeba seberealizace, uznání, přijetí, socializace, potřeba odpočinku).
- b. Důležitou složku ekonomiky společnosti (dopravní, ubytovací, stravovací služby, služby doplňkové).

2.1.2 Sportovní cestovní ruch

Sportovní cestovní ruch (dále SCR) se nazývá rovněž sportovní turistika či sportovní turismus. O jeho rozvoj se významně prosadil Pierre de Coubertin, jenž stál u zrodu novodobých olympijských her a je považován za jejich otce (Kurtzman, 2005).

Standevenová a De Knop (1999) a Malcolm (2008, In: Schwartzhoffová, 2010) si vysvětlují SCR jako veškeré formy aktivní i pasivní participace na sportovní činnosti, jež se dějí z důvodu komerčního i nekomerčního a jsou spojeny s pobytem mimo domov nebo pracoviště. Kurtzman (2005) dále zmiňuje, že určující faktor pro tento obor je fakt, že turisté mohou být přítomni u sportovní činnosti či v ní mohou přímo participovat. Standevenová a De Knop (1999) SCR nepopisují ani jako odvětví. Dle nich se jedná jednoduše o aktivity, v nichž lidé participují. Sekot (2003) nahlíží na sportovní turismus v *užším pojetí* (cestování způsobené participací na sportovních aktivitách) a v *širším pojetí* (sportovní aktivity tvořící pouze součást rekreačních aktivit kvůli záměru cestovat). Schwartzhoffová (2010) považuje SCR jako na hospodářský, společenský a sociální jev – díky jedinečné interakci různých osob a míst s řadou sportovních a pohybových aktivit. Gibsonová (1998) zdůrazňuje, že je SCR jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví v ČR, protože se skládá z cestování souvisejícího se sportem a fyzickou aktivitou. SCR tedy zastává jednu z forem, v níž byl sport transformován ve zboží (Higham a Hinch, 2009). Velkou výhodou SCR je jeho nepodléhání vlivu sezónnosti (Hinch a Hingham, 2004). V současné době je situace ovlivněna přetrvávající pandemií onemocnění Covid-19, lze tedy pouze odhadovat, jakým směrem se bude SCR vyvíjet nadále.

Sportovní cestovní ruch jako cestovní ruch zážitkový:

Sportovní cestovní ruch spadá určitou mírou do oboru zážitkového CR (dále ZCR). Dle Páskové a Zelenky (2002) je ZCR novou formou CR. Účastníci ZCR jsou stimulováni objevováním zážitků, jež se odlišují od všedního života a jsou spjaty s dvěma přístupy:

- a. Objevování a prožívání sociálních kontaktů a kontaktů s přírodou a kulturním prostředím destinace.
- b. Objevování zážitků v rámci atrakcí.

Zážitková turistika je daleko pozoruhodnější obor než samotný CR. Řadí se mezi jedinečné odvětví CR, jež poskytuje možnost unikátních zážitků, zajímavých poučení a vzpomínek i z činností, jež se někomu mohou zdát jako zcela nezajímavé. Děje se tak i v oblastech, které se považují za méně atraktivní (MMR ČR, 2008).

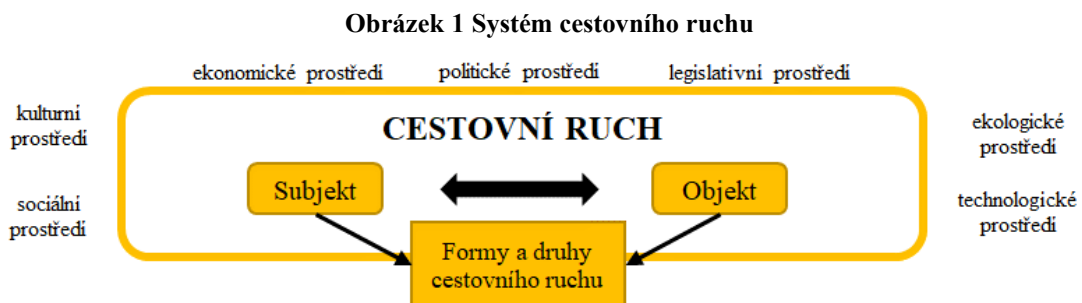
Kromě sportovního turismu patří do ZCR například i gurmánský, adrenalinový, meditační či virtuální CR (Pásková a Zelenka, 2002).

Znaky sportovního cestovního ruchu:

Sport, stejně jako CR, náleží do spotřeby lidské populace a dotýká se všech jejích vrstev. Oba tyto pojmy jsou charakterizovány třemi společnými znaky, jež se zasloužily o vznik SCR (De Knop, 1990):

- a. Prostor – CR se definuje jako pohyb osob mimo místo jejich bydliště, který může být spojen i s krátkodobým pobytem či přebýváním mimo domov. Sportovní aktivita potřebuje specificky vymezený a vybavený prostor nebo objekt, za nímž se lidé vydávají. Zmíněné dopomáhá propojení obou oblastí v jednu aktivitu.
- b. Motiv – podnětů pro cestování je celá řada. Participace na sportovních aktivitách může být pro mnoho osob jedním z hlavních motivů k realizaci cest. Gibsonová (2006) dodává, že účastníci mohou být na SCR stimulováni jednodenními sportovními akcemi, kombinací sportovní a nespportovní akce či nespportovními akcemi, jež obsahují sportování.
- c. Čas – pokud se prolíná aktivní participace na volném čase s požadavkem poznávat a cestovat, dochází k úspoře času a mnohdy i k většímu užitku.

2.2 Cestovní ruch jako systém



Zdroj: upraveno dle Gúčika (2010, s. 40)

Dle Gúčika (2010) a dle Orišky (2010) představuje cestovní ruch otevřený a rovněž i dynamický systém. Lze říct, že vytváří dva podsystémy. Jedná se o subjekt a objekt CR:

- a. Subjektem CR může být (Ryglová, 2009):
 - účastník v CR,
 - pracovník v CR,
 - orgán a organizace zainteresovaná na CR.
- b. Objektem CR může být (Ryglová (2009):
 - prostor rekreace,
 - zboží, služby nebo volné statky,
 - technicko-materiální platforma.

2.3 Produkt cestovního ruchu

Čáslavová (2020, s. 95) definuje sportovní produkt jako: „*veškeré hmotné a nehmotné statky, nabízené k uspokojování a přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ Dle Čáslavové (2004, In: Čáslavová, 2020) patří produkty týkající se této diplomové práce mezi základní produkty tělesné výchovy a sportu.

Orieška (2011) produkt CR více specifikuje jako cokoliv, co je nabízeno na trhu CR a splňuje následující: je způsobilý uspokojit potřeby zákazníků, vytváří komplexní soubor zážitků. Klíčovou část produktu představují služby, které tvoří cílové místo (primární nabídka) a podniky CR (sekundární nabídka). Důležitou součástí produktu CR zastupují kromě služeb i *volné statky* (čistý vzduch, sluneční svit), *veřejné statky* (památkové rezervace) a *výrobky* (turistické mapy, suvenýry). Dle Foreta a Foretové (2001) je z hlediska návštěvníka produktem něco, co si s sebou uživatel produktu po návštěvě destinace může vzít do místa svého bydliště. Jedná je o splnění přání či nabytí zkušeností a zážitků. Produkt pojímá tři vrstvy – *jádro* (potřeby, které produkt uspokojuje), *vlastní produkt* (kvalita obsahu, značka) a *rozšířený produkt* (služby navíc, vyplývající výhody).

Za produkt CR se platí předem, zákazník tak nemá možnost si ho dopředu vyzkoušet. Faktory, jež tvoří samotný produkt jsou neovlivnitelné nebo ovlivnitelné omezeně – počasí, sezónnost, kvalita stravy atd. (Pásková a Zelenka, 2002)

Pitts (1999, In: Ritchie a Adair, 2004) předpokládá, že z pohledu sportovního marketingu a managementu se sportovní turistika skládá ze dvou širokých kategorií produktů:

- a. Sportovní účast (cestování za účelem participace na volnočasové, rekreační, sportovní nebo fitness aktivitě).
- b. Sportovní divácké cestování (cestování za účelem sledování volnočasových, rekreačních, sportovních nebo fitness aktivit a akcí).

Kolektiv autorů Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2008) u transformace produktu do SCR a ZCR považují za důležité, aby bylo splněno následující:

- a. Produkt představuje skutečnou a autentickou atraktivitu.
- b. Produkt obsahuje prvek, za který jsou turisté svolní zaplatit a vyzkoušet ho.
- c. Produkt musí být přenositelný a musí být variabilní dle individuálních potřeb a zdatnosti zákazníka.
- d. Je potřeba, aby na spotřebě produktu participovali odborníci a byli schopni spotřebiteli produkt poutavě přiblížit.

2.4 Členění cestovního a sportovního cestovního ruchu

2.4.1 Kategorie sportovního cestovního ruchu

Syrovátková (2013) dělí SCR do kategorií: pěší turistika, cykloturistika, horská a vysokohorská turistika, mototuristika, kempování a vodní turistika. Gibsonová (1998; 2006) formulovala odlišné dělení sportovního turismu, jež navrhuje i Ritchie a Adair (2004) a Kotíková (2010). Dle nich existují tři obecné kategorie sporttourismu:

Sportovní diváctví (Sports Event Tourism):

První kategorie zahrnuje události typu mistrovství a Olympijských her. Je to CR, který se pojí s profesionálními sportovci nebo týmy a má velmi pozitivní ekonomickou kapacitu (vše od prodeje vstupenek až po zviditelnění dané lokality). Zelenka a Pásková (2012) nabádají, aby byly sportovní akce pořádány blíže divákům, za jejich účasti a aby vznikaly nové sporty. Foret a Foretová (2001) tvrdí, že ve sportu nejde jen o sportovní aktivity, ale právě i o pasivní diváctví. Sekot (2003) dodává, že diváctví směřuje jedince na uměle vytvářené hodnoty vzdalující se od skutečného světa.

Aktivní sportovní turismus (Active Sport Tourism):

Druhý typ se týká jednotlivců i skupin cestujících za účelem dané sportovní aktivity. Mezi nejoblíbenější letní sporty patří golf, tenis, jízda na horských kolech a turistika či vodní sporty. Ritchie a Adair (2004) do této kategorie řadí také dobrodružný ZCR a možnost zúčastnit se mistrovských her nebo turnajů v roli účastníka.

Kurtzman (2000, In: Ritchie a Adair, 2004) zvyšuje složitost SCR tím, že naznačuje existenci šesti hlavních kategorií aktivit sportovního turismu. Jedná se o:

- a. atrakce (místa kulturního dědictví, muzea, stadiony, zábavní parky atd.),
- b. střediska (zimní a letní střediska, tréninkové zařízení, fitness kluby atd.),
- c. plavby (přeprava za účasti na SCR, hosting osobností/konferencí atd.),
- d. zájezdy (prohlídka stadionů, tematických parků, účast na zápasech atd.),
- e. sportovní akce (Olympijské hry, mistrovství světa, světové mega akce atd.),
- f. dobrodružství (rafting, horolezectví, potápění atd.).

Každá z těchto kategorií byla rozdělena tak, aby předvedla rozsah sportovní turistiky a vymezila její hranice znalostí. Každá z výše uvedených skýtá obrovský potenciál pro výzkum, témata odborných konferencí či odborných článků (Ritchie a Adair, 2004).

Nostalgický sportovní turismus (Nostalgia Sport Tourism):

Třetí kategorií sportovního turismu je nostalgický sportovní turismus zahrnující návštěvy míst, jež jsou spjaty s určitou slavnou sportovní událostí nebo aktivitou. Gibsonová (1998) uvádí například návštěvy známých sportovních hal, muzeí či návštěvy různých olympijských stadionů. Patří sem i setkání se známými osobnostmi. V zahraničí se pořádají ku příkladu sportovní tematické plavby jako NBA Basketball Cruise, jež zajišťují cestujícím, že se na palubě mohou setkat s oblíbenými sportovci.

2.4.2 Typologie cestovního ruchu

Tabulka 1 Typologie cestovního ruchu

Typologie cestovního ruchu		
Druhy CR	Formy CR	Typy CR
podle místa uskutečnění, podle původu návštěvníků, podle účinku na platební bilanci, podle množství návštěvníků, podle délky trvání, podle způsobu zabezpečení, podle způsobu financování, podle převažujícího místa pobytu, podle věku návštěvníků.	rekreační CR, kulturní CR, společensky-zaměřený CR, sportovní CR, ekonomicky zaměřený CR, specificky zaměřený CR.	aktivní CR, incentivní CR, poznávací CR, venkovský CR, veletržní a kongresový CR, lázeňský a rekreační CR.

Zdroj: upraveno dle Galvasové a kol. (2008, s. 32)

V literatuře se lze setkat s různým dělením typologie CR. Pásková a Zelenka (2002) rozlišují mezi formou a druhem CR. Galvasová a kol. (2008) mají za to, že CR je dynamicky se vyvíjející obor, což znamená, že se neustále rozvíjí a reaguje na změny ve společnosti. Indrová (2009) a Kotíková (2010) zmiňují, že je velmi těžké se na typologii CR shodnout. Řada autorů se rozchází v tom, co je forma a druh a v praxi se tyto kategorie prolínají a kombinují. Málo kdy se druh nebo forma CR realizuje odděleně. Foret a Foretová (2001) navíc říkají, že literatura ani všechny typy dělení nenabízí.

Druhy CR se dělí na základě vnějších faktorů. Dle Indrové (2009), Zelenky a Páskové (2012) berou druhy CR v úvahu hlavně jevový postup a formu realizace CR, jež podléhá ekonomickým, geografickým, společenským a jiným podmínkám. S formou CR je spojen termín motivace účastníků CR. Tyto formy vyjadřují povahu trávení volného času, a to z úhlu účastníků. Formy CR vychází z motivace návštěvníka a také vystihují povahu využití času ze strany účastníka.

Galvasová a kol. (2008) do typologie CR zahrnují druhy a formy CR, od kterých kromě toho dedukují i takzvané typy CR (viz Tabulka 1).

2.4.3 Typologie sportovního cestovního ruchu

Dle Zelenky a Páskové (2012) patří SCR mezi specifické druhy/formy CR, kterých může být v závislosti na volených kritériích celá řada. Sportovní turismus je možno dělit z:

- a. **Pohledu obsahového** (Hinch a Higham, 2004):
 - Strukturovaný t. – obsah je předem stanoven, naplánován.
 - Nestrukturovaný t. – obsah není předem stanoven, není naplánován.
- b. **Pohledu socializace ve sportovní činnosti** (Syrůvková, 2013):
 - Individuální t. – jedinec se aktivit účastní sám.
 - Skupinový t. – jedinec se aktivit účastní s někým dalším.
- c. **Pohledu geografického** (Sekot, 2003; Kotíková, 2010; Schwartzhoffová, 2010):
 - Domácí t. – cesty za sportovní činností alespoň 40 km od místa bydliště.
 - Zahraniční t. – cesty za sportovní činností do cizí země (příjezdový, výjezdový).
- d. **Pohledu fyzické náročnosti činnosti** (Standevenová a De Knop, 1999; Sekot, 2003; Higham a Hinch, 2009; Schwartzhoffová, 2010):
 - Rekreační t. – jedinec primárně cestuje za rekreací, sport je doplněk.
 - Výkonnostní t. – jedinec primárně cestuje za sportem, rekreace je doplněk.
- e. **Pohledu účasti na sportovních akcích** (Standevenová a De Knop, 1999; Sekot, 2003; Kurtzman, 2005; Kotíková, 2010; Schwartzhoffová, 2010):
 - Závodní t. (aktivní) – osoba žijící se sportem a účastníci se jako „sportovec“.
 - Relaxační sportovní t. (pasivní) – jedinec, jenž sleduje dění jako „fanoušek“.
- f. **Pohledu jednotlivých druhů sportů** (Schwartzhoffová, 2010):
 - Sporty vodní – veslování, rafting, kanoistika, jízda na kajaku či plavba.
 - Sporty mořské a pobřežní – potápění, jachting, vodní lyžování či windsurfing.
 - Sporty vzdušné – parašutismus, lety horkovzdušným balonem či rogaem.
 - Sporty provozované především v letní sezóně – golf, tenis či koloběh.
 - Sporty provozované především v zimní sezóně – lyžování, snowboarding či bruslení.

Je nutné podotknout, že výše zmíněné členění je pouze neúplným výčtem typologie SCR. Jedná se o kombinaci typologií napříč různými publikacemi za účelem lepší přehlednosti. Podle De Knopa (1990) se jednotlivci mohou účastnit více druhů (forem) sportovního turismu a zároveň se mohou účastnit i více rolí v rámci jedné cesty za službami SCR.

2.5 Sportovně-rekreační zařízení v cestovním ruchu

SRC je realizován v prostředí vhodném pro sportovní aktivity. Tyto služby využívají aktivně přírodních i uměle vytvořených prostředků pro rozvoj sportu, rekreace i turistiky. SCR je spojen s vykonáváním různorodých sportovních aktivit (Syrovátková, 2013).

Sportovně-rekreační zařízení disponují velkým potenciálem. Zařízení mohou být vybudována jako součást ubytovacích zařízení nebo mohou zaujímat postavení vybavenosti cílových míst CR. Z toho vyplývá, že je možné tato zařízení nabízet jednotlivě nebo v souboru služeb (Orieška, 2011).

Zařízení pro služby CR se dělí na dvě skupiny (Orieška, 2011):

- a. První skupina – využívá vnitřních prostor. Jsou to zařízení celoročního charakteru. Zařízení jsou v provozu nezávisle na přírodních předpokladech (fitness centra, solária, kryté bazény).
- b. Druhá skupina – využívá převážně vnějších prostor. Jsou to zařízení sezónního charakteru (koupaliště, vodácké základny, golfová hřiště).

Zařízení provozující sportovně-rekreační služby by mělo disponovat dostatečným a udržovaným materiálním zázemím. Je potřeba dbát na kvalitní úroveň sociálních zařízení, šaten/převlékárny, úschoven, prostor pro odbavení atd. (Orieška, 2011)

Dle Orišky (2011) jde poskytování sportovně-rekreačních služeb ruku v ruce se zodpovědností a předcházením úrazů nebo krizových situací. Je potřeba, aby byl v zařízeních přítomen dostatek personálu, který je odborně proškolen s ohledem na zaměření daného sportovně-rekreačního zařízení (plavčíci, trenéři, instruktoři).

2.6 Služby

V dnešní době dochází dle Vašítkové (2014) k velmi rychlému rozvoji služeb po celém světě, a to z důvodu růstu životního standardu populace. Lidé mají více peněz i volného času a stále se zvyšují jejich potřeby a požadavky. Kotler (2007, s. 710) popisuje službu následovně: „*Služba je chápána jako jakákoliv aktivita či výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v podstatě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Službu lze spojit s hmotným produktem, přičemž se může stát, že se spolu hmotný produkt a služba mohou vzájemně propojit.*“ Ryglová (2009) říká, že službu lze definovat jako děj vynaložení úsilí, kdy se nevytváří hmotný výrobek, ale užitečný efekt. Vašítková (2014) dodává, že teprve, když je pochopen význam slova služba, může být pochopen samotný zákazník.

U služeb CR, tedy i služeb SCR, je nutné, aby (Orieška, 2011):

- a. Byly jednotlivé druhy i formy CR cenově dostupné.
- b. Nabídka služeb rychle a pružně reagovala na poptávku.
- c. Byla zabezpečena návaznost služeb v cílovém místě.
- d. Byla přizpůsobena kapacita, struktura a kvalita služeb požadavkům cílových skupin klientů i jednotlivým druhům CR.
- e. Byla přizpůsobená struktura služeb primární nabídky způsobem, který by zaručil optimální využití potenciálu cílového místa.

Dle Syrovátkové (2013) služby SCR představují v dnešní době pro řadu jedinců hlavní motiv pro účast na CR. Flemr a Valjent (2010), Orieška (2011) tvrdí, že participací klientů na sportu či SCR a služeb s nimi souvisejících, se realizuje uspokojování široké palety potřeb. Toto uspokojování potřeb je realizováno z pravidla ve volném čase a má řadu příčin. Služby SCR jsou v dnešní době hojně vyhledávány a využívány díky řadě benefitů, kterými disponují. Jednoduše řečeno, jsou spojovány s obnovou fyzických i duševních sil. Flemr a Valjent (2010) přisuzují těmto aktivitám i značný socializační potenciál.

2.6.1 Vlastnosti služeb

Podle Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1985), Vašítkové (2008; 2014), Kotlera (2007), Kotlera a Kellera (2007) patří mezi základní vlastnosti služeb pět dílčích elementů – *nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví*. Zmíněné zajišťuje odlišení služeb od hmotných výrobků. Foret a Foretová (2001) sdělují, že v CR disponují služby pouze *nehmotností, neoddělitelností, nestálostí a neskladovatelností*.

Gúčík (2010) a Orieška (2010) všeobecné vlastnosti doplňují o *vysokou spotřebu živé práce a včlenění vnějšího faktoru do poskytovaných služeb*, dále sem řadí *soulad nabízených služeb s jejich spotřebou*. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) řadí mezi základní vlastnosti navíc *závislost nákladů, distribuční cesty a spojitost mezi vztahem služeb a provozovatele*. Konkrétně služby CR disponují navíc dalšími specifickými vlastnostmi odlišujících se od ostatních služeb – viz Tabulka 2 (Orieška, 2010).

Tabulka 2 Vlastnosti služeb cestovního ruchu

Specifické znaky služeb cestovního ruchu	
Časová a místní vázanost služeb na primární nabídku CR.	Nezbytnost zprostředkování služeb.
Komplexnost a komplementarita služeb.	Dynamika a sezónnost nabídky služeb.
Nezbytnost poskytování informací o službách a jejich kvalitě.	Zastupitelnost služeb.
Mnoho-oborový charakter služeb.	Neanonymita spotřebitele služby.

Zdroj: upraveno dle Oriešky (2010, s. 9)

2.6.2 Marketingový mix služeb

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) tvrdí, že pokud je hlavním cílem společnosti uspokojení zákaznických potřeb, je pak třeba nabídnout vhodný produkt, za vhodnou cenu, ve vhodnou dobu, na vhodném místě, a to vše navíc i vhodným způsobem. Zmíněné je možno zašifrovat do podoby základního marketingového mixu (dále MM). Pásková a Zelenka (2002) dodávají, že MM a všechny jeho faktory je možné kontrolovat.

Podle Čáslavové (2020) představuje MM základní strategii marketingu, která kombinuje následující marketingové nástroje: *produkt* (product), *cenu* (price), *místo* (place) a *propagaci* (promotion). Tato kombinace představuje takzvané 4 P. Tento základní 4 P model je však pro MM služeb nedostačující, a to především kvůli specifickým vlastnostem služeb. Musí být proto doplněn o další prvky (Foret, Foretová, 2001).

V oblasti služeb neexistuje jednotný konsenzus o počtu prvků, které do rozšířeného MM patří. Jednotlivé prvky MM je možno nakombinovat v různé intenzitě i v různém pořadí (Vašítková, 2014).

Diplomová práce spadá do oblasti SCR, lze tedy konstatovat, že by se zde dalo využít jak MM pro oblast CR, tak i oblast sportu. Zeithamlová, Bitnerová, Gremler (2006) či Šíma (2016) řadí do rozšířeného MM sportovních služeb tři prvky: *lidé* (people), *materiální průkaznost* (physical evidence) a *procesy* (processes). Čáslavová (2020) sem místo materiální průkaznosti zahrnuje *prezentaci* (presentation). Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) řadí do rozšířeného MM služeb CR prvky: *lidé* (people), *partnerství* (partnership), *balíčky služeb* (packing) a *programování* (programming). Rozšířený MM pro oblast sportovních služeb se nazývá 7 P. Oblast služeb CR ho označuje jako 8 P.

MM by měl být předbodem strategických rozhodnutí, jež se zabývají *segmentací zákazníků* (segmentation), jejich *zacílením* (targeting) a *budováním tržní pozice* (positioning). Smyslem MM je, aby spolu všechny jednotlivé prvky tvořily jedinečnou a ideální kombinaci. Tyto prvky představují ovlivnitelné nástroje, které je potřeba kontrolovat a neustále je přizpůsobovat změnám (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Dle Rašovské a Ryglové (2017) je na MM třeba nahlížet jako na taktický, nikoliv strategický nástroj. Je nutno říct, že neexistuje všeobecný návod, jak sestavit ideální MM. Účinný MM je však sestaven tak, aby přinesl zákazníkovi maximální hodnotu a byla naplněna jeho očekávání. Zároveň by měly být splněny firemní marketingové cíle. Vašítková (2014) dodává, že by měl MM přinést organizaci mimo jiné i zisk.

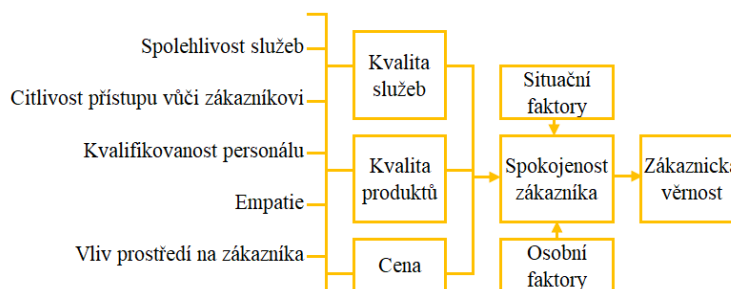
2.7 Kvalita služeb, spokojenost a loajalita zákazníka

CR bývá označován jako prodejna snů a představ cestovatelů za pomoci služeb, jež nelze předem vyzkoušet ani vrátit a kvalitu těchto služeb lze zhodnotit až zpětně. V CR zákazníci mimo jiné komparují výsledky služeb (kvalitu služeb) s vysněným ideálem. Komparace může být způsobena předchozí zkušeností, marketingovou aktivitou organizace či doporučením. Z tohoto důvodu je nutné znát a splnit potřeby, přání i požadavky jednotlivých zákazníků. Společnosti mohou dosahovat svých cílů jen v případě, když pochopí, co vše je třeba učinit pro spokojeného zákazníka. Vnímaná kvalita služeb navíc ovlivňuje délku setrvání a celkové výdaje zákazníka (Gibson, 2006; Oriška, 2010; Rašovská a Ryglová, 2017).

Existuje celá řada názorů na vztah pojmů kvalita a spokojenost. Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1985) říkají, že kvalita služeb je obecnějším pojmem a spokojenost specifitější. Dle Grönroose (1984) je dokonce kvalita služeb nadřazena spokojenosti zákazníka. Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1988) uvádí, že vnímaná kvalita představuje obecný úsudek nebo přístup vztahující se k nadřazenosti služby. Spokojenost poté souvisí s konkrétní transakcí. Zeithamlová, Bitnerová a Gremler (2006) tvrdí, že často dochází k záměně těchto dvou pojmů a je potřeba na ně nahlížet jednotlivě. Kvalita, která disponuje pěti základními dimenzemi, je dle nich pouze součástí spokojenosti zákazníka, přičemž další dvě komponenty spokojenosti jsou cena a kvalita produktu. Udává se, že s těmito dvěma pojmy souvisí i pojem věrnost zákazníka, protože dosažení požadované loajality se váže na celkovou spokojenost zákazníka. Důležitou roli zde hrají i situační a osobnostní faktory, jež jsou pro loajalitu zákazníka často klíčové a mají prvořadý význam.

Lze říct, že zvýšení kvality a spokojenosti povede k růstu návštěvnosti, loajality, a tedy i k ziskovosti. Tím, že jsou služby nehmotné, mohou získat svojí různorodostí přidanou hodnotu, tím profitovat na své kvalitě a odlišit se od konkurence (Vašítková, 2008; 2014).

Obrázek 2 Vztahy mezi kvalitou služby, spokojeností a loajalitou zákazníka



Zdroj: upraveno dle Zeithamlové, Bitnerové a Gremlera (2006, s. 107)

2.7.1 Kvalita služeb a očekávání zákazníka

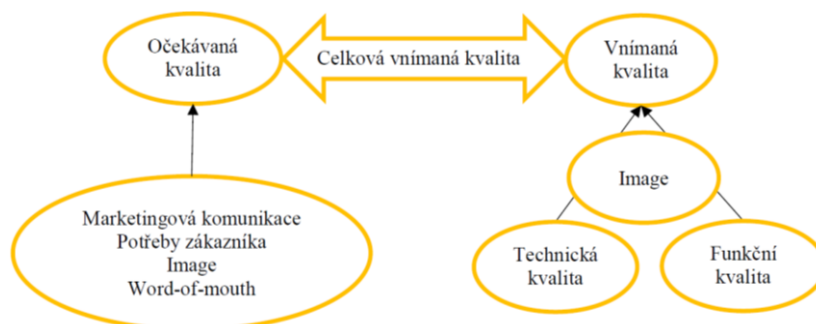
Šíma (2016) ve své publikaci uvádí, že existuje spousta různých definic a náhledů na pojem kvalita služeb. Grönroos (1984), Parasuraman, Zeithamlová, Berry (1985) a Kotler (2007) vymezují kvalitu služeb jako komparaci očekávání zákazníků s reálným výkonem služby. Říkají také, že kromě očekávání zákazníků mají na kvalitu služeb vliv i individuální priority. Kotler a Keller (2007) zdůrazňují, že je třeba uspokojit jak vyslovené, tak i předpokládané potřeby zákazníků. Vašítková (2008; 2014) uvádí, že službu lze považovat za vysoce kvalitní pouze v případě, pokud je skutečné hodnocení kvality služby vyšší než zákazníkovo očekávání. Červová (2013) dodává, že kvalita služeb je označována jako předchůdce hodnoty služeb pro zákazníka.

Rašovská a Ryglová (2017) vymezují kvalitu jako schopnost splnit přání zákazníka a mimo to mu poskytnout i něco dodatečného, co slouží k diferenciaci a vytvoření jedinečné a konkurenční nabídky. Grönroos (1990) dokonce tvrdí, že kvalita představuje základní znak konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu, že se v tomto případě jedná o oblast CR, je nutné chápat, že se kvalita týká řady služeb, které jsou často vzájemně provázané, a je tedy třeba na tyto služby pohlížet komplexně. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) míní, že s růstem životní úrovně a širší nabídky se zvyšují požadavky na kvalitu služeb. Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1985) formulovali na základě rozsáhlých výzkumů deset vzájemně se překrývajících dimenzí, využívaných spotřebiteli při hodnocení kvality služeb. Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1988) dle výsledků studie a dalších výzkumů došli k redukci těchto dimenzí pouze na pět:

- a. Spolehlivost – způsobilost realizovat danou službu poctivě a výstižně.
- b. Hmatatelnost – ztělesnění služby a působení prostředí.
- c. Zodpovědný přístup – snaha pomoci, poskytnout okamžitý servis.
- d. Jistota, důvěryhodnost – kvalifikovanost a zdvořilost personálu, schopnost vzbudit v zákazníkovi pocit důvěry.
- e. Empatie – schopnost vcítit se do potřeb a přání zákazníka, pozornost a péče o něj.

Touto problematikou se rovněž zabývají i Kotlerovy (2007) dimenze. Prvních pět dimenzí se zaměřuje na kvalitu výsledků služby, zbylých pět na kvalitu procesu nabízených služeb. Jedná se o *dostupnost, důvěryhodnost, spolehlivost, znalost, bezpečnost, kvalifikace, komunikaci, zdvořilost, pohotovost a hmotné prvky*. Zmíněné je základem při vytváření dotazníků měřících spokojenost zákazníků. Splnění těchto deseti dimenzí představuje ústřední faktor pro vytvoření ideální služby.

Obrázek 3 Model vnímání kvality



Zdroj: upraveno dle Grönroose (1990, s. 77)

Grönroos (1990) vymezil na modelu vnímání kvality (viz Obrázek 3) klíčové faktory, jež utvářejí klientovo očekávání kvality. Očekávanou kvalitu ovlivňuje několik dílčích faktorů – marketingová komunikace, potřeby zákazníka, image a word of mouth (reference). Vnímanou kvalitu poté ovlivňuje spolu s image i technická a funkční kvalita.

Technická kvalita se vztahuje k objektivně měřitelným prvkům služby, které jsou zákazníkovi skýtaný během interakce se službou a jejím poskytovatelem (čistota oblečení zaměstnanců, interiér, případně vybavení provozovny). Jedná se tedy o výsledek nabízené služby a její hodnocení je obvykle snazší. Funkční kvalita se zaměřuje na proces vnímání poskytnutých služeb (atmosféra prostředí, vstřícnost a ochota personálu či délka čekání na vyřízení objednávky) a závisí na tom, jak je služba zákazníkovi podána. Funkční kvalita je komplikovanější, jelikož se jedná o subjektivní záležitost, kterou nelze objektivně posoudit. Obě složky kvality se dohromady podílí na image organizace. Celková vnímaná kvalita se poté skládá z kombinace zkušeností zákazníka s oběma typy kvality služeb a tyto složky od sebe není možné oddělit (Grönroos, 1984). Oriška (2010) interpretuje pojetí kvality obdobně. Grönroos (1984), Cronin a Taylor (1994) uvádí, že ve vnímání kvality služeb představuje důležitou roli také předchozí zkušenost.

Vašítková (2014) ve své publikaci míní, že šetření týkající se kvality služeb, by mělo disponovat třemi základními stanovisky:

- a. Stanovisko zákazníka – způsob, jak zákazník vidí ze své perspektivy technickou a funkční kvalitu.
- b. Stanovisko marketingové koncepce organizace – otázka, týkající se shody marketingové strategie organizace a kvality skýtaných služeb.
- c. Stanovisko konkurenceschopnosti – zda existuje organizace nabízející služby stejného typu, která je schopna a ochotna nabídnout lepší úroveň daných služeb.

2.7.2 Spokojenost zákazníka a jeho očekávání

Gibsonová (2006) a Šíma (2016) uvádějí, že služby, po nichž toužíme a požadujeme je, jsou kromě osobních potřeb ovlivněny i očekáváním. Zeithamlová, Bitnerová a Gremler (2006) naznačují, že by mělo v ideálním případě dojít k naplnění očekávání zákazníka. Někdy se ale stává, že má zákazník potíže formulovat to, co očekává a poskytovatel pak jeho formulaci objasnit. Pokud není poskytovatel schopen tato očekávání pochopit, je samozřejmě těžké je naplnit. Šíma (2016) tvrdí, že se očekávání utvářejí ku příkladu na základě doporučení, prezentované propagace, zkušeností předešlých návštěv stejného nebo obdobného zařízení. Grönroos (1984) píše, že očekávání jsou mnohdy utvářena díky příslibům společností. Rašovská a Ryglová (2017) doplňují, že očekávání má tendenci zvětšovat a měnit se ve vazbě na současné trendy a změny okolního prostředí.

Zamazalová (2008) chápe spokojenost zákazníka jako konkrétní cíl zákaznickova chování, ke kterému směřuje. Nenadál (2004), Nenadál a kol. (2004) říkají, že spokojenost zákazníka je symbolizována souborem pocitů vyvolaných odlišnými požadavky a vnímanou skutečností na trhu. Požadavky zákazníka představují souhru zákaznickových vlastních potřeb a očekávání. Kozel (2006, s. 190) formuluje spokojenost jako „*subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím.*“ Tvrdí, že je spokojenost subjektivní záležitostí a odvíjí se od toho, co zákazník od služby očekává a co od ní skutečně dostane. Zamazalová (2008) a Červová (2013) udávají podobnou definici. Kotler a Keller (2007, s. 183) definují spokojenost jako „*pocit radosti nebo zklamání vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekáváním.*“

Kozel (2006) dále píše, že pokud je zákazník spokojen, za službou se pravidelně vrací a referuje o svých zkušenostech potenciálním zákazníkům. Je navíc také mnohokrát svolný tolerovat i vyšší cenu, protože dané organizaci nebo značce věří. Kotler a Keller (2007) uvádí, že je tedy důležité, aby se ve společnosti realizovala nejen neustálá péče o produkty a služby, ale aby byla také zajištěna nejvyšší spokojenost zákazníků. Dle Zamazalové (2008) je ale klíčové si uvědomit, že při budování vztahu, jenž se zakládá na spokojenosti neplatí, že čím vyšší kvalitou produkt nebo služba disponuje, tím více je zákazník spokojen. Červová (2013, s. 39) dodává: „*Spokojenost je přímo spojena s tím, jak zákazník vnímá hodnotu produktu.*“

Na základě rozdílu mezi požadavky a vnímanou realitou (dle stupně naplnění očekávání) lze spokojenost zákazníka rozdělit do třech úseků (Nenadál, 2004; Zamazalová, 2008):

- a. Potěšení zákazníka (potřeby jsou uspokojeny více než byly původní představy).
- b. Naprostá spokojenost zákazníka (shoda mezi očekáváním a ziskem zákazníka).
- c. Limitovaná spokojenost (vnímaná realita se neshoduje s původními požadavky).

Podobné dělení udává i Kotler, Keller (2007) či Rašovská a Ryglová (2017), kteří zdůrazňují, že pocit potěšení utváří v zákazníkovi emocionální vztah s danému produktu nebo firmě. Zamazalová (2008) navíc píše, že v dnešní době je pozornost směřována především na získávání nových zákazníků a péče o stávající zákazníky ustupuje do pozadí. Dle Půlpánové (2012) je ale z ekonomického hlediska výhodnější si udržet právě stávající zákazníky, jelikož tímto krokem ušetří podnik marketingové náklady navázané na získání zákazníků nových.

Organizace, jež se snaží účelně naplňovat myšlenku spokojenosti, musí (Nenadál, 2004):

- a. Zanalyzovat potřeby a požadavky svých zákazníků, ale i zákazníků konkurence.
- b. Pohotově zmíněným požadavkům vyhovět.
- c. Zanalyzovat, jak moc vyhovují skýtané produkty potřebám a očekávání zákazníků.

2.7.3 Loajalita zákazníka

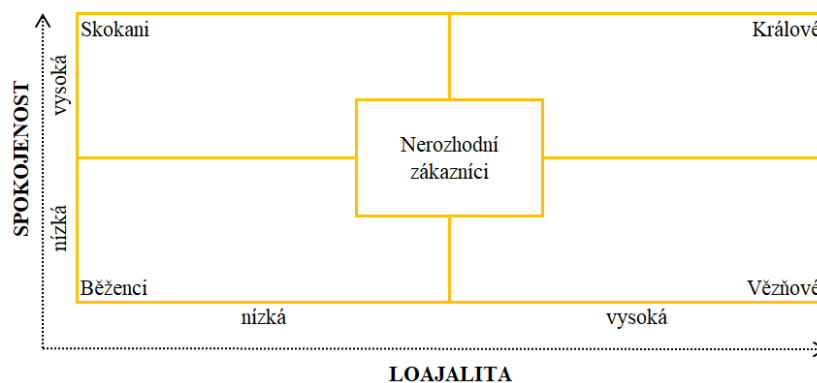
Loajalita představuje kladný vztah mezi zákazníkem a organizací zapříčiňující a vytvářející citové pouto mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb (Kozel, 2006).

Nenadál (2004) si vysvětluje termín loajality zákazníka jako způsob kvalitního tržního chování, jež se odráží v počtu opakovaných objednávek nabízených služeb i pozitivních referencí od zákazníků. Říká, že mezi klíčové faktory loajality zákazníků v rámci konkurenčního prostředí náleží: *potěšení zákazníka, absolutní spokojenost zákazníka, postavení podniku na trhu, míra oboustranné podmíněnosti podniku a klienta a také konformita zákazníka*. Zamazalová (2008) píše, že věrnost zákazníka stojí na zvyklostech nebo emocích. Rašovská a Ryglová (2017) dodávají, že loajalita nemá trvalý charakter a je nutné vynakládat značné úsilí k tomu, aby byla zachována. Také však sdělují, že naplnění zákaznickova očekávání nezaručuje nutně loajalitu vůči společnosti.

Nenadál (2004) vymezuje možné dělení zákazníků dle vzájemného vztahu míry jejich spokojenosti a loajality (viz Obrázek 4). Jedná se o následující skupiny:

- a. Skokani – nespokojení zákazníci, rádi mění značku, jsou citliví na rozdílné konkurenční nabídky, rozsah jejich spokojenosti se získanou službou je však vysoká.
- b. Králové – zákazníci, již při vysoké spokojenosti setrvávají věrní poskytovateli služeb a oceňují jeho přidanou hodnotu či věrnostní program.
- c. Běženci – nespokojení zákazníci mající ve zvyku neustále hledat na trhu nejvýhodnější nabídku. Mnohdy se nechají zlákat a odcházejí za nabídkou konkurence.
- d. Věžňové – loajální a věrní zákazníci setrvávající i přes svoji nespokojenost z důvodu omezeného konkurenčního prostředí, kde není jiné nebo výhodnější nabídky.

Obrázek 4 Matice spokojenosti a loajality zákazníků



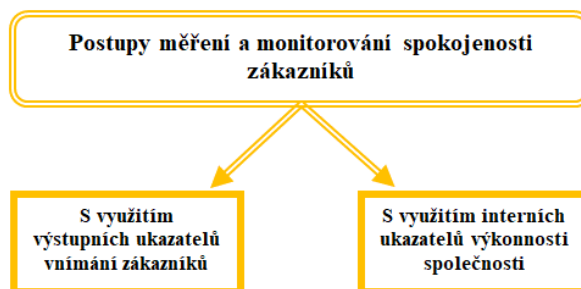
Zdroj: upraveno dle Nenadála (2004, s. 107)

2.7.4 Metody měření kvality služeb a spokojenosti zákazníků

Šíma (2016) a Ruda (2019) uvádějí, že kvalitu služeb je možné posuzovat a hodnotit z pohledu zákazníka i z pohledu organizace. Posuzování z pohledu organizace má objektivní charakter a organizace pro hodnocení služeb využívají například *řingovaný nákup*, *audit*, *sebehodnocení* či *Mystery shopping* nebo *Total Quality Management* (komplexní řízení firmy). Hodnocení z pohledu zákazníka je subjektivní, protože vychází z postojů konzumentů. Pro toto hodnocení se nabízí celá řada různorodých metod – jedná se ku příkladu o metody *SERVQUAL*, *SERFPERF*, *SERVIMPERF*, *SQAS*, *QUES*, *Bradyho model* či *Techniku kritických případů*.

Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků se podle Nenadála a kol. (2004) dají rozdělit do dvou základních směrů postupů:

Obrázek 5 Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků



Zdroj: upraveno dle Nenadála a kol. (2004, s. 15)

- a. Postupy, které užívají výstupní ukazatele vnímání klientů (jedná se o postupy, k jejichž nabytí došlo přímým vnímáním produktů organizace ze strany zákazníků).
- b. Postupy, které užívají interních ukazatelů výkonnosti společnosti (fungují na základě analýzy údajů nabytých z databází organizace, jež produkt zákazníkům dodala).

V této kapitole bude představeno několik možných metod, díky nimž se měří kvalita služeb či spokojenost zákazníka. Vzhledem k zaměření práce budou v následujícím textu přiblíženy pouze nejčastěji využívané metody subjektivního charakteru a modely využívající externího primárního sběru dat pomocí kvantitativních metod.

Bradyho model:

V metodě Bradyho modelu je využito tří dimenzí. Každá dimenze zahrnuje další tři faktory, které musí zákazník ohodnotit. První hodnocenou dimenzí je *kvalita interakce* (přístup personálu, chování personálu, odbornost personálu), druhou dimenzi představuje *kvalita výstupu* (čekací doba, vybavení, kapacita) a třetí dimenze se týká *kvality fyzického prostředí* (okolní podmínky, design, sociální faktory). (Brady, 1997; In: Šíma, 2016)

Technika kritických případů (Critical Incident Technique):

Technika kritických případů slouží k zjištění původu uspokojení nebo neuspokojení zákazníka se skýtanými službami (Šíma, 2016). Technika kritických případů je založena na sběru dat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a následně na jejich analýze a klasifikaci. Je nutné, aby dotazovatel disponoval dostatečnými informacemi o účelu výzkumu z důvodu vhodné reakce na dotazy respondentů a získání co největšího počtu potřebných dat (Vašítková, 2008).

Penalty–Reward metoda:

Metoda Penalty–Reward komparuje faktory kvality služeb na *rutinní* a *výjimečné*. Jednoduše řečeno je zde zákazníkovo očekávání prezentováno přiřazením trestných a bonusových bodů k vnímanému zhodnocení kvality konkrétních faktorů. Metoda Penalty–Reward využívá pětibodové Likertovy škály (Brandt, 1987; In: Šíma, 2016).

SERVQUAL (Service Quality):

Metoda SERVQUAL je dotazníkovou formou měření kvality služeb, která komparuje očekávání zákazníka se skutečnou kvalitou vnímání skýtané služby (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988; Gibsonová, 2006; Ruda, 2019). Parasuraman, Zeithamlová, Berry (1985) vytvořili v 80. letech metodu SERVQUAL jako měřicí nástroj páté mezery svého GAP modelu určující pět rozdílů (mezer) mezi konkrétními fázemi procesu poskytování služeb a může zde dojít k selhání kvality. Podobně popisuje GAP model a jeho rozdíly (mezery) ve svém díle i Kotler (2007):

- a. GAP 1: očekávání zákazníka – styl vnímání těchto očekávání vedením.
- b. GAP 2: styl vnímání očekávání zákazníků vedením – specifikace kvality služeb.
- c. GAP 3: specifikace kvality služeb – skutečně poskytnuté služby.
- d. GAP 4: poskytované služby – vnější komunikace směrem k zákazníkům.
- e. GAP 5: očekávaná služba – vnímaná služba.

Vašítková (2008) tvrdí, že k vyhodnocení zmíněných mezer pomocí SERVQUALu, které jsou důsledkem míry spokojenosti/nespokojenosti, slouží pět dimenzí. Jedná se o *hmotné prvky, spolehlivost, odpovědný přístup, jistotu a empatii* (kapitola 2.7.1). Šíma (2016) udává, že velikost mezery poté určuje rozsah spokojenosti s poskytovanou službou. Vašítková (2014) dodává, že existují tři situace, jež mohou nastat:

- a. Způsob, jakým byla služba poskytnuta je ve shodě s očekáváním zákazníků.
- b. Očekávání kvality skýtané služby bylo vyšší než kvalita získané služby.
- c. Očekávání kvality skýtané služby bylo nižší než kvalita získané služby

Gibsonová (2006), Vašítková (2008) a Šíma (2016) uvádějí, že se SERVQUAL řadí mezi nejpropracovanější metody hodnocení kvality služeb. Využívá se jak v generalizované podobě, tak i v různých modifikacích přizpůsobených danému kontextu. Červová (2013) sděluje, že v rámci turismu je tento model používán jen omezeně. Zeithamlová, Bitnerová a Gremler (2006) tvrdí, že GAP model je považován za jednu z klíčových technik, pojící se se strategií společnosti a rozhodováním v oblasti marketingu služeb.

SQAS (Service Quality Assessment Scale):

Metoda SQAS je metodou vycházející z metody SERVQUAL a byla původně vyvinuta jako univerzální nástroj pro měření kvality služeb. Je možno ji ale využít v upravené verzi pro prostředí fitness klubů či zdravotních center, kde se měří na 31 složkové stupnici s 6 relevantními faktory. Klasifikace se zaměřuje na *přístup a chování zaměstnanců, nabídku základních služeb, nabídku doplňkových služeb, sociální zázemí provozovny, vybavení cvičebních prostor a dostupnost provozovny* (Lam, Zhang a Jessen, 2005).

QUESC (Quality Excellence of Sport Centers):

Autoři metody QUESC – Kim a Kimová (1995) se rovněž pro její tvorbu inspirovali nástrojem SERVQUAL, který považovali pro jisté oblasti za nepřesný a nespolehlivý a aplikovali ho do sportovního prostředí. Množství položek bylo však rozšířeno a celé pojetí následně přizpůsobeno tomuto specifickému prostředí. Proces zhodnocení získaných dat zůstal obdobný metodě SERVQUAL (Šíma, 2016). Metoda QUESC pojímá kromě míry očekávání i skutečné vnímání kvality skýtaných služeb. Tento nástroj obsahuje celkem 11 měřených dimenzí kvality služeb – *prostředí, chování a spolehlivost personálu, dostupnost informací, nabídku programů, osobní ohodnocení, cenu, zvýhodnění, bezpečí, ozvučení a pohodlí* (Kim a Kim, 1995).

SERVPERF (Service Performance):

Metoda SERVPERF, která byla vyvinuta Croninem a Taylorem (1994), je založena na hypotéze, že zákazníci projektují svá očekávání do konečného hodnocení kvality služeb. Měří pouze vnímaný výkon, nikoli očekávání. Metoda vznikla jako reakce na spor autorů ohledně funkčnosti metody SERVQUAL, ze které SERVPERF vzešel. Konceptualizace obou metod je obdobná a jsou zde sledovány stejné vlastnosti kvality služeb. Na sedmistupňové Likertově škále respondenti vyjadřují míru souhlasu s určitým tvrzením. Metoda je jednoduchá a pojí se s větší ochotou respondentů dotazník vyplnit.

Očekávání značně determinuje vnímání kvality, nicméně je postačující měřit pouze reálně vnímanou kvalitu nabízených služeb. Cílem je nabídnout zástupný způsob měření vnímané kvality služeb aplikovatelný na jakékoliv odvětví (Cronin a Taylor, 1994).

SERVIMPERF (Service Importance–Performance):

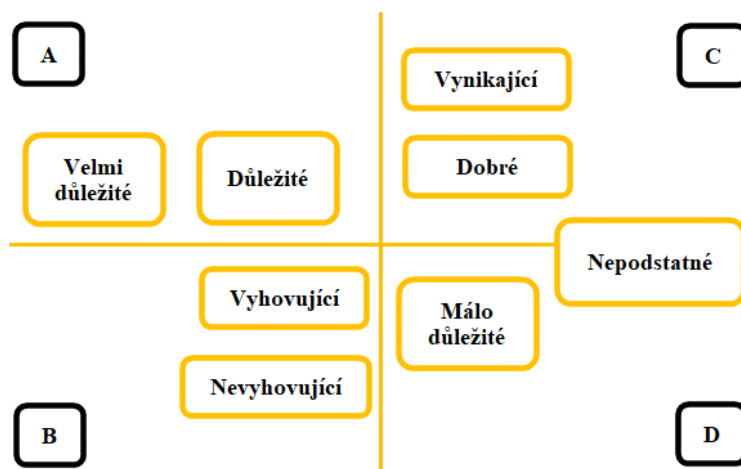
Metoda SERVQUAL je základem i pro tuto metodu. Jsou zde monitorovány stejné dimenze jako u SERVQUALu a SERVPERFu. Jedná se o metodu respektující dvousložkové pojetí měření kvality služeb. Tato metoda uplatňuje dvě jednoduché škály. Na první škále respondent vyznačí podstatnost daného ukazatele a na druhé škále vyznačí, jak klasifikuje jeho kvalitu. Výsledky měření (důležitost a kvalitu) lze následně zpracovat přehledným způsobem do klasifikačního kříže, přičemž jsou v tomto kříži znázorněny průměrné hodnoty všech respondentů (Hallerová, 1998; In: Šíma, 2016).

Metoda klasifikačního kříže:

Metoda klasifikačního kříže má určitou návaznost na metodu SERVIMPERF. Tato metoda, stejně jako metoda SERVIMPERF, respektuje dvousložkové pojetí měření kvality služeb. Sběr dat je realizován formou písemného i osobního dotazování (Čáslavová a Vraný, 1998).

Podoba klasifikačního kříže (viz Obrázek 6) byla autory Čáslavovou a Vraným (1998) modifikována. Sedmistupňovou škálu nahradila škála čtyřstupňová. Díky této skutečnosti došlo k tomu, že respondent nemůže využít neutrální odpovědi a nedojde tak ke zkreslení výsledků. Metoda využívá dvě jednoduché škály – klasifikační kříž je tedy sestaven ze dvou na sebe kolmých os. Na ose X respondent vyznačí výsledky skutečné kvality služeb (jak je s daným aspektem spokojen) a na ose Y vyznačí výsledky důležitosti jednotlivých služeb (jak je pro něj daný aspekt důležitý).

Obrázek 6 Hodnocení služeb z hlediska jejich spotřebitelské významnosti



Zdroj: upraveno dle Čáslavové, E., Vraného, M. (1998)

Z odpovědí získaných dotazováním, je možno zjištěná data komparovat do následujících kvadrantů (Čáslavová a Vraný, 1998; Šíma, 2016):

- a. Kvadrant A – zákazník žádá vysokou kvalitu služby, dostává ji (očekávání jsou tedy naplněna).
- b. Kvadrant B – zákazník žádá vysokou kvalitu služby, té se mu však nedostává.
- c. Kvadrant C – zákazník nežádá vysokou kvalitu služby, přesto se mu ji dostává.
- d. Kvadrant D – zákazník nežádá vysokou kvalitu služby, té se mu ani nedostává.

Model Pouze-spokojenost:

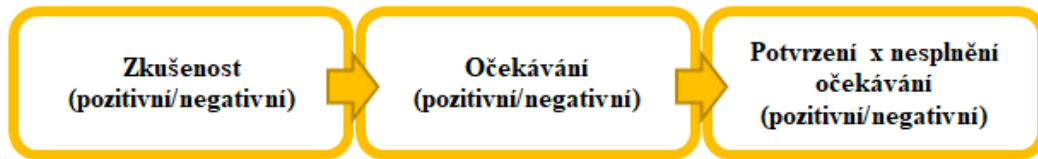
Model Pouze-spokojenost využívá ve většině případů šetření spokojenosti zákazníků sedmibodové (popř. pětibodové) Likertovy škály. Škála spokojenosti je klasifikována pojmy „naprosto nespokojen/a“ (bod 1) až „naprosto spokojen/a“ (bod 7, popř. bod 5). Po získání dat se průměrné výsledky každého znaku sečtou. Znaky s nejnižším skóre, jsou považovány za klíčové, a je potřeba je zlepšit. Metoda Pouze-spokojenost nebere v úvahu důležitost znaků pro zákazníka, což se jeví jako velká nevýhoda (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006). Nenadál a kol. (2004) navíc tvrdí, že Likertův formát hodnocení je v případě více než pěti stupňové škále náročný na pochopení.

Model důležitost–spokojenost (D-S):

Model důležitost–spokojenost užívá pro své fungování takzvané kvadrantové mapy, aby mohl vyznačit zóny vyžadující zdokonalení tím, že dojde ke komparaci úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených znaků, které jsou zákazníky pokládány za nejdůležitější. Vedle nich jsou zobrazeny ty znaky, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Dochází zde tedy k řešení vztahů mezi oběma jevy (mezi důležitostí i spokojeností). Priority jsou u tohoto modelu ve většině případů znázorňovány prostřednictvím grafického zobrazení. Nejvyšší prioritu profitují znaky disponující vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Cílem je zde nalezení vlastností vyskytujících se v kvadrantu 2, nazývaném „zlepšit“. Pokud se stane, že se ve zmíněném kvadrantu nachází více vlastností najednou a organizace nedisponuje prostředky, jimiž by zlepšila všechny znaky, je potřeba, aby dané znaky komparovala dle priorit a soustředila se na ty, které získaly vyšší stupeň důležitosti a nižší stupeň spokojenosti (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006).

Diferenční analýza:

Obrázek 7 Očekávání zákazníka ve vztahu k jeho potvrzení



Zdroj: upraveno dle Olivera (1980; In: Ruda, 2019)

Fontenotová, Henkeová a Carson (2006) uvádějí, že diferenční analýzy v oblasti šetření spokojenosti kalkulují odchylku mezi výsledkem důležitosti a výsledkem spokojenosti. Měření využívá Likertovy škály – hodnota 1 odpovídá zcela nedůležitému a hodnota 7 odpovídá velice důležitému. Diferenční analýza zdůrazňuje, že důležitost představuje náhradní díl za zákazníkovo očekávání toho, jak by se mělo organizacím u každého znaku vést. Znaky disponující největším rozdílem jsou považovány za klíčové, a je potřeba je zlepšit. Klíčový faktor zde však nepředstavuje pouze stanovený rozdíl, ale mělo by rovněž docházet k tomu, že budou dílčí znaky seřazeny dle důležitosti. Znaky s identickou nebo podobnou odchylkou nemusí být pro respondenty stejně důležité, což znamená, že nemusí mít na jejich spokojenost stejný dopad. Jestliže jsou rozdílové hodnoty u dílčích znaků stejné nebo podobné, mělo by primárně docházet k řešení znaků vyšší důležitosti.

Kano model:

Kozel (2006) uvádí, že Kano model sleduje vztahy mezi spokojeností zákazníka a mírou jeho uspokojení. Faktory spokojenosti jsou zde rozděleny do třech kategorií. Jedná se o kategorie: *samozřejmost*, *očekávání* a *překvapení*. Nenadál (2004) uvádí mírně rozdílné chápání tohoto modelu – v rámci Kano modelu dělí požadavky následovně:

- a. Bonbónky – tato skupina požadavků je poměrně malá. Pokud nejsou požadavky naplněny, nedojde ke snížení reálné spokojenosti zákazníka. Pokud naplněny jsou, zákazník je nad míru spokojený. Jedná se o určitou přidanou hodnotu.
- b. Samozřejmosti – skupina samozřejmostí zahrnuje velké množství požadavků, jež direktivně kooperují s plněním funkcí produktu. Čím více požadavků bude splněno, tím větší spokojeností bude klient disponovat.
- c. Nutnosti – nutnosti jsou menší skupinou požadavků a neměly by mít vliv na nespokojenost zákazníku, která by mohla nastat. Do této skupiny se řadí výhradně legislativní požadavky.

Multiplikativní přístup:

Multiplikativní přístup využívá důležitosti jako vážené proměnné. Tato metoda vylučuje tvrzení, že důležitost představuje náhradní díl za zákaznicko očekávání toho, jak by se mělo organizacím u každého znaku vést. Z odchylky mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti („naprosto nadšený“) a zákaznickým vnímáním efektivity organizace (hodnocení spokojenosti) je následně vypočítán výsledek nespokojenosti. Výsledek nespokojenosti se určuje dle výsledku důležitosti. Výsledek poté slouží k utvoření pořadí důležitosti oblastí tak, jak tyto oblasti zlepšení potřebují. Znaky by měly být seřazeny sestupně a dle důležitosti (může se stát, že se sejde více stejných hodnot při výpočtu), aby bylo možné stanovit, který z nich je znakem prioritním (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006).

Národní indexy spokojenosti zákazníka:

Nenadál (2004) ve své publikaci řadí mezi nejvýznamnější národní indexy spokojenosti zákazníků následující:

- a. Švédský index spokojenosti zákazníka (SCSB),
- b. Německý index spokojenosti zákazníka (DK),
- c. Americký index spokojenosti zákazníka (ACSI),
- d. Švýcarský index spokojenosti zákazníka (SWICS),
- e. Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI),
- f. Norský barometr spokojenosti zákazníka (NCSB).

Šíma (2016) toto dělení zmiňuje také, nicméně NCSB nepřikládá takovou významnost. Nejdůležitější pro naši populaci je ECSI. Ruda (2019) píše, že za pomoci modelu ECSI lze zjistit, zda se vyvíjí spokojenost zákazníků v daném čase pozitivním či negativním směrem, jak je zákazník vnímána kvalita služeb vzhledem k danému odvětví, popř. i k celé ekonomice. Tento komplexní model zkoumá ale i ukazatele loajality, očekávání a hodnotu služeb pro zákazníky.

Ostatní modely:

Ruda (2019) řadí mezi subjektivní modely měření kvality služeb navíc ještě *TEAMQUAL/SPORTSERV*, *Grönroosův dvoudimenzionální model*, *3-dimenzionální model*, *Carrův model FAIRSERV* a *Haywood-Farmerův model kvality služeb*.

3 METODIKA PRÁCE

Z předchozí kapitoly (2.7.4) je patrné, že se nabízí řada různých metod a postupů využitelných pro posouzení i zhodnocení kvality služeb a spokojenosti zákazníků. Některé z nich byly využity v této práci.

Základním zdrojem informací pro diplomovou práci byl marketingový výzkum. KOZEL (2006, s. 58) vysvětluje marketingový výzkum jako: „*systematický a cílevědomý proces směřující k opatření (shromáždění nebo nákupu) určitých konkrétních informací, jež není možné získat z obou předchozích částí informačního systému pro marketing.*“ Kotler a Keller (2007) definují marketingový výzkum jako uspořádané plánování, hromadění, rozebírání a hlášení dat a také zkoumání důležitosti těchto dat pro konkrétní marketingovou situaci, před kterou se organizace dostala. Vašítková (2014, s. 60) ve své publikaci udává, že „*bez marketingového výzkumu si nelze představit úspěšné marketingové řízení.*“

Aby nedošlo v rámci výzkumu k určitým nedopatřením, je nutné dostát následujících bodů (Vašítková, 2008):

- a. Zaměření výzkumu – zaměření by mělo vycházet z cílů organizace.
- b. Objektivita výzkumu – respondenti nesmí být vybíráni subjektivním způsobem.
- c. Systematičnost výzkumu – uspořádanost výzkumu.
- d. Včasnost – je nutné, aby realizace výzkumu proběhla ve včasnou dobu.
- e. Účinnost nákladů – výzkum by měl disponovat předem stanoveným přínosem.
- f. Přesnost a efektivnost – je nutné, aby byly ve výzkumu využity vhodné metody sběru informací a byla zaručena validita metody výzkumu.

Dle Vašítkové (2008) a MMR ČR (2008) by měl úspěšný marketingový výzkum obsahovat následující kroky:

- a. definování problému a výzkumných cílů,
- b. sestavení plánu výzkumu,
- c. shromáždění dat,
- d. analýzu a vyhodnocení dat,
- e. prezentování výsledků.

3.1 Definování problému a výzkumných cílů

Na začátku výzkumu je třeba řádně formulovat výzkumný problém, představit cíle a úkoly výzkumu. Mělo by zde být řečeno, co se má výzkumem zjistit, o čem je potřeba rozhodnout, jaké informace je pro toto rozhodnutí nezbytné získat (MMR ČR, 2008).

Podle výše zmíněného odstavce lze jasně definovat obsah tohoto bodu. Hlavní cíl práce je uveden v kapitole 1.1. Dílčí úkoly práce následují v kapitole 1.2.

Aby byla zachována anonymní povaha textu práce, společnost, její základny a vybraná pracovnice vystupují pod generalizovaným slovním spojením. Veškerá data (včetně příloh) jsou tedy modifikována tak, aby neobsahovala žádné specifické informace.

3.2 Sestavení plánu výzkumu

V bodě, který se týká sestavení plánu výzkumu, by měla být představena velikost vzorku, použité metody a místa realizace výzkumu (MMR ČR, 2008).

3.2.1 Výzkumný soubor

Práce se zaměřuje na konkrétní základny vybrané společnosti. Jedná se o základny označené jako základna 1, 2 a 3 (dále Z1, Z2 a Z3), které byly vybrány z důvodu územní návaznosti a logické propojenosti mezi sebou. Výzkum probíhal mezi klienty, kteří využili služeb splouvání řeky a jízda na koloběžkách.

Základní soubor obsahuje klienty vybrané společnosti, kteří využili zmíněných služeb, dále i služeb občerstvení na Z1, Z2 a Z3. Do základního souboru náleží rovněž všichni zaměstnanci společnosti X pracující na základnách 1, 2 a 3. Výběrovým souborem je poté vzorek cca 500 respondentů zvolených neovlivněným výběrem náhody z výběru základního. Vybraným zaměstnancem je slečna XY, zástupkyně vedoucího vybrané společnosti. Nenadál a kol. (2004) říká, aby byl výběrový soubor co nejvíce reprezentativní, musí být vhodně vymezen, autorka proto na tuto skutečnost velmi dbala.

3.2.2 Výběr použitých metod, místa realizace výzkumu

V práci bylo využito kvantitativního výzkumu, který byl zaměřen na spokojenost klientů se službami a byl prováděn formou osobního písemného dotazníkového šetření (dále OPDŠ). Dotazník byl předkládán na základnách 1, 2 a 3 a klienti měli k dispozici dotazník v tištěné podobě. Kvantitativní výzkum byl dále prováděn i prostřednictvím online dotazníku umístěného na portálu Google Docs. Online dotazník sloužil pro klienty, kteří neměli možnost či zájem vyplnit dotazník přímo na daných základnách.

K prohloubení výzkumu byly využity i kvalitativní polostrukturované rozhovory s odpovědnou pracovnící společnosti. Celkem se jednalo o čtyři rozhovory.

3.3 Shromáždění dat

Další fází marketingového výzkumu je shromáždění informací. Měly by obsahovat rešerši sekundárních dat a rovněž by zde měla být popsána realizace primárního výzkumu (MMR ČR, 2008).

3.3.1 Tvorba dotazníku

Dotazník byl anonymní a dobrovolný. Obsah dotazníku byl sestaven tak, aby pojímal otázky týkající se spokojenosti klientů se službami v aplikaci na základny 1, 2 a 3. Struktura i obsah byl konzultován s vedoucím práce a konzultantem práce. Finální verze dotazníku poté i s pracovnící společnosti.

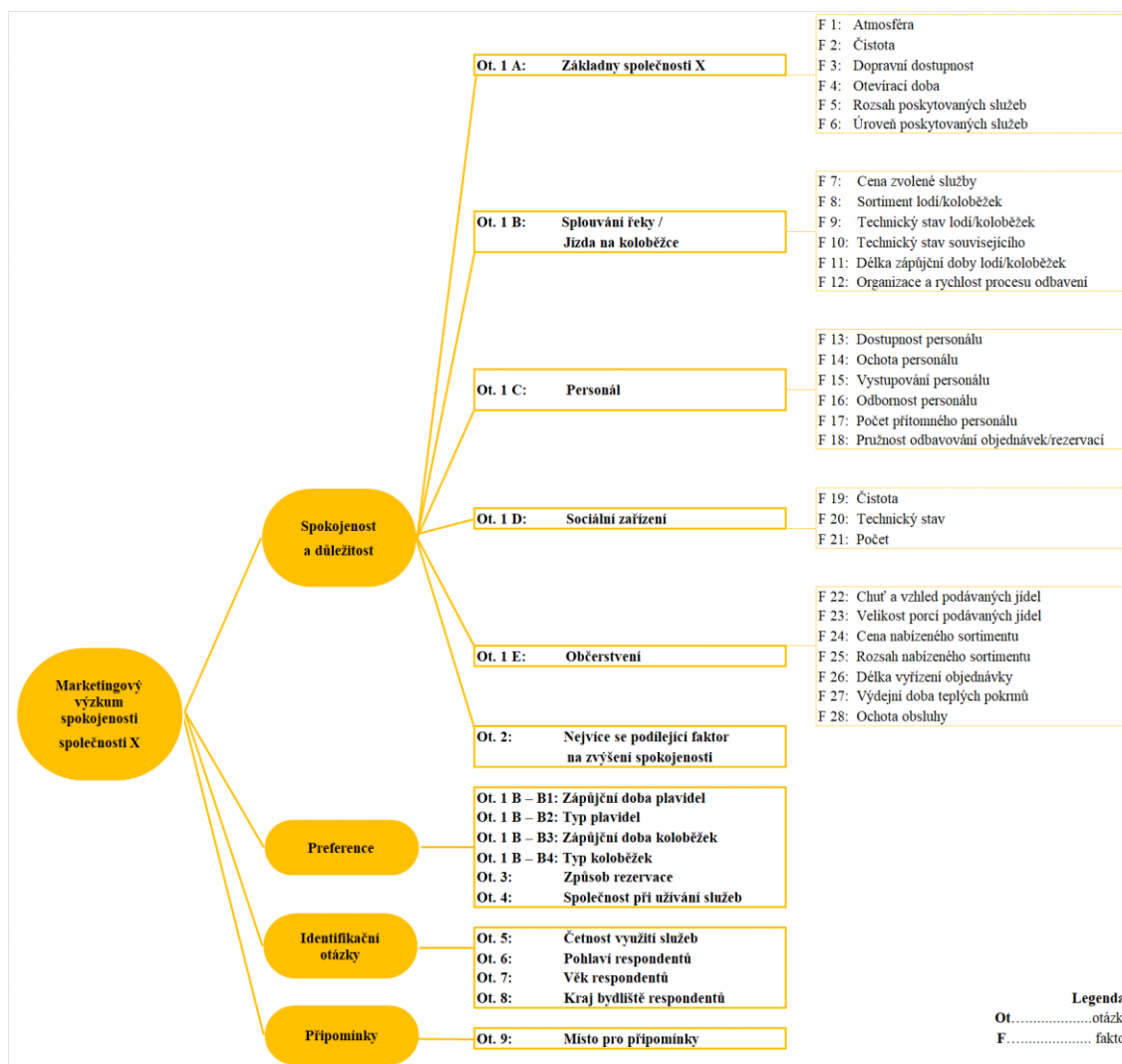
Hlavička dotazníku obsahovala oslovení návštěvníka, kde byla vyjádřena žádost o vyplnění dotazníku, objasněn důvod šetření a uvedena časová náročnost vyplňování. Následoval informovaný souhlas, ve kterém byli účastníci ubezpečeni o plné anonymitě své účasti ve výzkumné studii. Poslední část se týkala pokynů pro vyplňování dotazníku.

Dotazník byl rozdělen do čtyř oblastí: *spokojenost a důležitost* (5 segmentů – základny vybrané společnosti, splouvání řeky / jízda na koloběžce, personál, sociální zařízení, občerstvení), *preference*, *identifikační otázky* a *místo pro připomínky*.

V oblasti *spokojenost a důležitost* vyjadřovali dotazovaní spokojenost se zkoumanými faktory a následně i důležitost těchto faktorů. V části dotazníku bylo tedy využito dvou škál odpovědí. Na první škále zákazník hodnotil, jak byl s daným aspektem spokojen a na druhé, jak byl pro něj daný aspekt důležitý. Celkem se jednalo o 28 faktorů.

Operacionalizaci dotazníku vystihuje Obrázek 8. Podoba konečné anonymizované podoby dotazníku je k nahlédnutí v přílohách práce (viz příloha č. 4).

Obrázek 8 Operacionalizace dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Pilotáž

Pilotáž kvantitativního výzkumu byla provedena na zaměstnancích a brigádnících společnosti X, kteří projevíli zájem se pilotáže zúčastnit. Realizace pilotáže pro online dotazník proběhla ve dnech 6. – 12. 7. 2020 na Facebookové skupině zaměstnanců a brigádníků vybrané společnosti, kam byl vložen přímý odkaz na dotazník, umístěný na portálu Google Docs. Předvýzkumu se zúčastnilo 17 osob. Realizace pilotáže pro osobní dotazník proběhla ve stejném termínu na základně 1 a zúčastnilo se ho 8 osob.

Pilotáž byla realizována z důvodu zjištění, zda jsou otázky správně formulované, respondenti všemu rozumí a zda odpoví tak, jak výzkum vyžaduje pro jednotnost všech odpovědí. Bylo také třeba zjistit, zda je výčet všech možností u jednotlivých otázek úplný. Z předvýzkumu vzešly následující úpravy:

0. oblast:

- Otázka *Kterou z níže uvedených základen jste navštívil/a* byla zcela vyřazena. V jednotlivých oblastech jsou rozděleny segmenty na základny 1, 2 a 3, proto byla tato otázka zcela zbytečná. Tudíž zanikla i celá 0. oblast.

1.A. segment – základny vybrané společnosti:

- Faktor *Kvalita poskytovaných služeb* byl změněn na *Úroveň poskytovaných služeb*. Respondenti byli přesvědčeni, že takto bude faktor lépe pochopen.

1.B. segment – splouvání řeky / jízda na koloběžce:

- V hlavičce této oblasti došlo ke zviditelnění nadpisu *Pokud jste danou službu nevyužil/a, otázky B.1., B.2. či B.3., B.4. nevyplňujte*. Respondenti měli totiž tendenci podotázky této oblasti vyplňovat i v případě, když služeb nevyužili.
- Otázka *Jakou formu zápujční doby koloběžek preferujete* byla doplněna o možnost *2 hodiny*.

2. oblast – spokojenost a preference:

- Otázka *Jaký faktor by se mohl nejvíce podílet na zvýšení Vaši spokojenosti se službami vybrané společnosti* byla doplněna o spojení *pouze jeden*, protože respondenti měli tendenci zde vybrat více možností.

3. oblast – identifikační otázky:

- Otázka *Z jakého kraje jste za službami této společnosti přijel/a?* byla nahrazena otázkou *V jakém kraji bydlíte?*
- Otázka *Jste?* Byla nahrazena otázkou *Vaše pohlaví?*

Pilotáž kvalitativního výzkumu, vzhledem k anonymizaci dat, neproběhla. Autorka navíc obsah rozhovorů dostatečně probrala s vedoucím práce.

3.3.3 Sběr dat

Jak online šetření, tak i OPDŠ probíhalo od 16. července do 30. září 2020. Bylo v plánu oslovit přibližně 500 klientů v rámci Z1, Z2 a Z3 vybrané společnosti. Odkaz na online dotazník byl opakovaně zveřejněn na Facebookovém profilu společnosti, společně s QR kódem, který obsahoval odkaz na daný dotazník. Tento QR kód byl k dispozici rovněž i na Z1, Z2 a Z3 v papírové formě. Osobní dotazníky distribuovala primárně autorka práce na zmíněných základnách. Společně s dotazníky byl v zázemí základen umístěn i zapečetěný box, určený na vyplněné dotazníky, aby došlo k distribuci i v době, která se neslučovala s časovými dispozicemi autorky práce, aby byla zachována naprostá anonymita respondentů a v neposlední řadě, aby nedošlo ke zkreslení struktury

dotázaných. Klienti byli vždy seznámeni s dotazníkem a jeho účelem, rovněž s jeho nepovinnou a anonymní účastí. Bylo jim vysvětleno vše potřebné pro vyplnění dotazníku, byl sdělen časový limit 10 minut pro vyplnění. Bylo zdůrazněno, že pokud klienti již dotazník vyplnili, aby tak nečinili opakovaně (online dotazník automaticky vyřadil osoby, které uvedly, že dotazník již vyplnili – jejich pokus byl automaticky ukončen a nebyl započítán). Následně byl účastníkům rozdan dotazník v tištěné podobě či nabídnuta možnost vyplnění dotazníku online. Pokud bylo třeba vysvětlit nejasnosti, mohli se respondenti doptat. Vyplněné dotazníky byly odevzdány autorce práce, která prováděla průběžnou evidenci, aby bylo možné data po ukončení šetření pohotově vyhodnotit jako celek.

V rámci kvalitativního výzkumu proběhly čtyři rozhovory se slečnou XY. *První rozhovor* byl zaměřen na představení společnosti X (příloha č. 3) – dopomohl sestavit verzi dotazníku, která byla předložena k pilotáži a byl využit i při vytváření návrhů na zlepšení a zkvalitnění služeb. Na základě pilotáže proběhl *druhý rozhovor* (příloha č. 4), kde byla pouze schválena finální verze dotazníku. V rámci *třetího rozhovoru* (příloha č. 5) měla vybraná pracovnice za úkol stanovit u zkoumaných faktorů dotazníku očekávané odpovědi. Úkolem pracovnice bylo u každého znaku označit možnost, o které si myslela, že ji označí největší procento respondentů. *Poslední rozhovor* (příloha č. 6) proběhl v návaznosti na výsledky dotazníkového šetření – byl zaměřen především na míru shody očekávaných výsledků šetření vybrané pracovnice s výsledky skutečnými. Autorka se vyjadřovala pouze ke znakům, kde nedošlo ke stoprocentní shodě mezi předpokladem a výsledkem. Všechny rozhovory se uskutečnily v zázemí vybrané společnosti v období realizace šetření. Rozhovory a jejich časová náročnost byly vždy uzpůsobeny aktuální potřebě. Rozhovory č. 1 a 4. byly přepsány. Pracovnice společnosti před realizací rozhovorů podepsala informovaný souhlas, ve kterém byla informována o účelu výzkumného šetření, o dobrovolné účasti i anonymním nakládání se získanými daty.

3.4 Analýza a vyhodnocení dat, prezentace výsledků

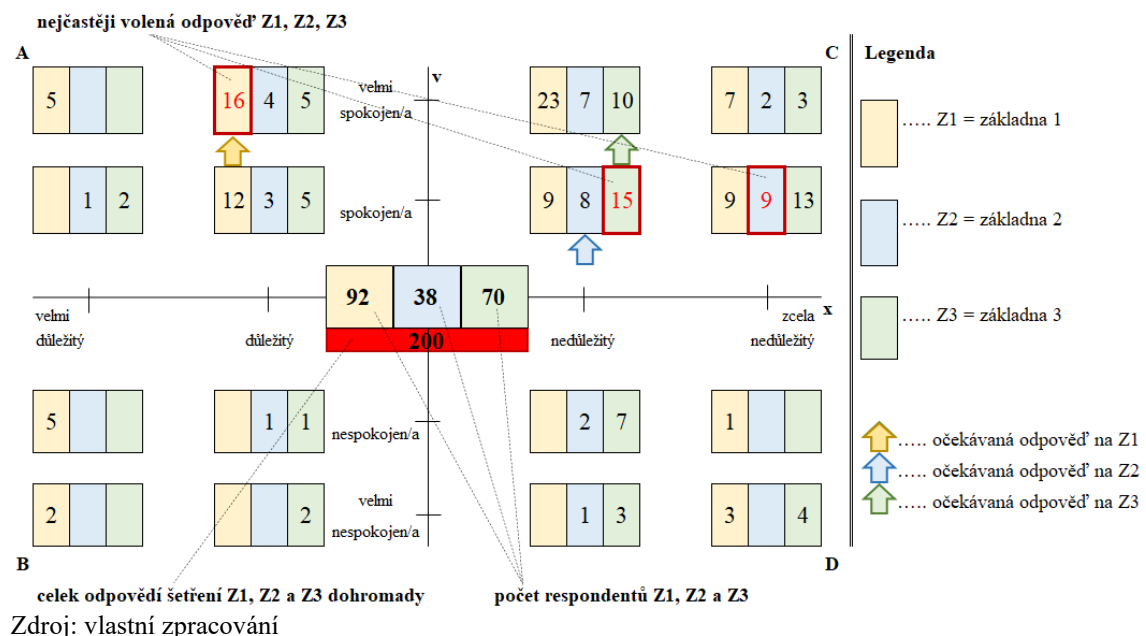
Čtvrtá část výzkumu se týká analýzy a vyhodnocení dat. Zde je třeba sesbíraná data roztřídit, vyřadit dotazníky, jež jsou špatně, nerozumně či nečitelně vyplněné. Je zde nutné odpovědi nakódovat, zanalyzovat a převést do tabulek a grafů. Mělo by dojít i k nalezení souvislostí a příčinných vztahů dle statistických metod (MMR ČR, 2008).

Autorka práce pro vyhodnocení získaných dat z šetření využívá především klasifikačních křížů. Dále i tabulek a grafů. Klasifikační kříž vychází z metody Čáslavové a Vraného

(1998), ale je upraven pro potřeby diplomové práce. Modifikovaný klasifikační kříž souhrnně znázorňuje pohled respondentů na důležitost a spokojenost zkoumaných znaků. Klasifikační kříž tvoří dvě osy. Na ose X respondent vyznačí výsledky důležitosti jednotlivých služeb (jak je pro něj daný faktor důležitý) a na ose Y vyznačí výsledky skutečné kvality služeb (jak je s faktorem spokojen). Důležitost znaků se klasifikuje pomocí škály, obsahující pojmy velmi důležitý, důležitý, nedůležitý a zcela nedůležitý. Škála spokojenosti je klasifikována pojmy velmi spokojen/a, spokojena/a, nespokojen/a a velmi nespokojen/a. Kříž je možné rozdělit na kvadranty A, B, C, a D. V bodě protnutí osy X a Y se nachází barevná pole udávající počet respondentů a celek odpovědí šetření dohromady (dále COŠ). Pokud dotazovaný vyplní v šetření možnost NP (nemohu posoudit), jeho odpověď se nezapočítá. V kříži je dále barevnými šipkami označena očekávaná odpověď pracovníce společnosti a červeně je ohraničena nejčastější odpověď.

Za pomoci klasifikačních křížů jsou vyhodnocovány dílčí segmenty dotazníku z části *spokojenost a důležitost*. Vzhledem k tomu, že faktory těchto segmentů jsou v některých případech zkoumány u základny a v některých případech u služeb (splouvání řeky / jízda na koloběžce), využívá autorka ve vyhodnocení dvou různých typů souhrnných klasifikačních křížů.

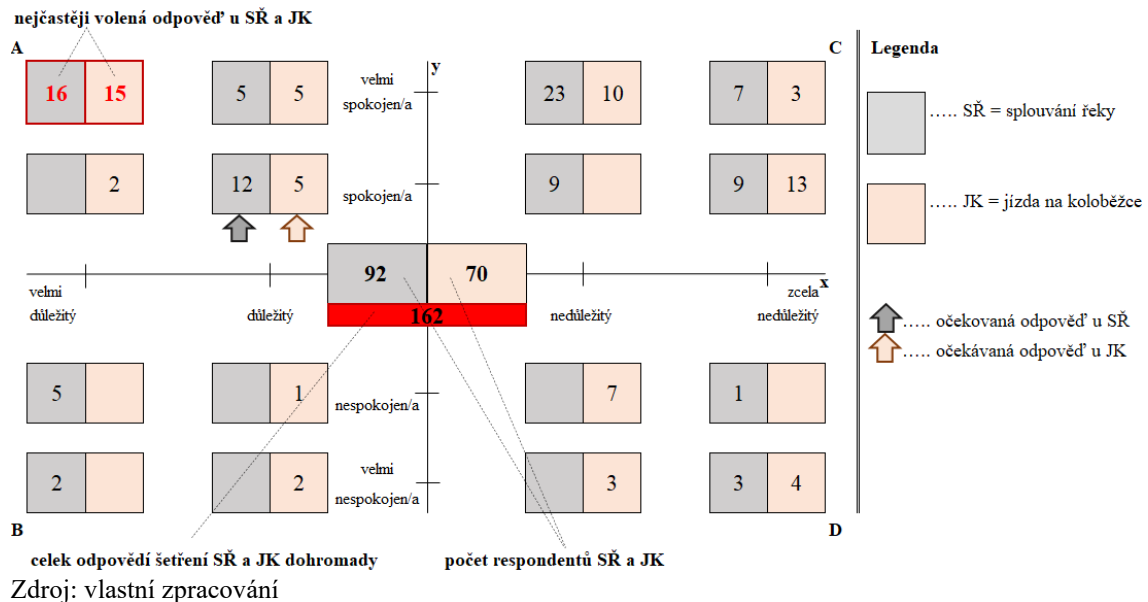
Obrázek 9 Modifikovaný klasifikační kříž – základny



U modifikovaného klasifikačního kříže pro základny se jako nejlepší varianta jeví sloučit jednotlivé klasifikační kříže Z1, Z2 a Z3 dohromady. Takto lze totiž výsledky hodnotit jako celek a zároveň i porovnávat mezi sebou. Většina modifikovaných klasifikačních

křížů pro základny má podobu, kterou znázorňuje Obrázek 9. Některé z těchto křížů ve vyhodnocení šetření však neobsahují informace ohledně Z2, jelikož na této základně nebylo některé faktory možné zkoumat.

Obrázek 10 Modifikovaný klasifikační kříž – služby



Modifikovaný klasifikační kříž pro služby (viz Obrázek 10) obsahuje informace o faktorech, které se týkají splouvání řeky (dále SŘ) / jízdy na koloběžce (dále JK). Klasifikačních křížů tohoto typu je ve vyhodnocení šetření jen několik. Postup jejich vyhodnocení je obdobný jako v předchozím případě.

Dále je ve vyhodnocení využita i modifikovaná diferenční analýza. V této metodě se počítá rozdíl mezi spokojeností a důležitostí. Faktorům, které disponují největším rozdílem je potřeba věnovat pozornost a prioritně je vyřešit.

Posledním bodem výzkumu je prezentování výsledků. Zde by mělo dojít k interpretaci výsledků, závěrů a doporučení případně interpretaci praktického využití (MMR, 2008).

Interpretace výsledků, závěrů a doporučení bude zmíněna v následující kapitole. Na základě výsledků šetření dojde k vytvoření návrhů na zlepšení a zkvalitnění služeb vybrané společnosti. Výsledky a podněty budou prezentovány vedení společnosti. Společnost X bude mít na základě zmíněného možnost rozpoznat klady a zápory svého produktového portfolia z pohledu svých zákazníků. Bude moci uskutečnit změny, které by mohly mít vliv na komplexní zlepšení služeb, na vyhovění očekávání zákazníků či zintenzivnění povědomí o společnosti. Limity práce jsou uvedeny v diskusi (viz kapitola 6).

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Představení společnosti X

Vybraná společnost reprezentuje síť sportovně rekreačních center a nachází se v severních Čechách. Pro účely diplomové práce byly vybrány jen některé základny této sítě, které byly pojmenovány jako základna 1, 2 a 3. Tyto základny byly vybrány z důvodu územní návaznosti a logické propojenosti mezi sebou. Z1, Z2 a Z3 se nachází v blízkosti stezky podél řeky, kterou stojí za to projít pěšky, projet na kole, bruslích, koloběžce, proplout na lodi. Na Z1 je možné si zapůjčit lodě a koloběžky. Je zde kromě toho i lanové centrum a kiosek s občerstvením. Základna 2 poskytuje především ubytování a stravovací služby. Jedná se o restauraci u klidné části řeky, jejíž výchozí pozice je zajímavá i pro cyklisty. Doplnkově lze na Z2 zapůjčit koloběžky. Základna 3 představuje rozlehlý kemp, který se nachází v příjemné části u řeky s kioskem a přilehlým parkovištěm. Na Z3 se vrací zapůjčené lodě a je možné si zde půjčit koloběžky. Kromě zmíněného si lze na základnách půjčit i doplňkový sportovní materiál.

Klienti základen mají možnost za službami docházet i pěšky. Na základny je možno dojet i autem – Z1 a Z3 disponuje prostorným parkovištěm, Z2 má parkování omezené. Všechny základny se navíc nachází v blízkosti vlakové zastávky. Zařízení fungují omezeně během vedlejší sezóny a během hlavní sezóny jsou otevřeny denně. Otevírací doba je závislá i na aktuálním opatření vlády, a především na počasí. Zařízení jsou nejvíce vytižena první a poslední prázdninový víkend. Poté samozřejmě i během celých prázdnin – výhradně o víkendech. Zařízení využívají nejvíce rodiny s dětmi.

Společnost X se svými klienty využívá osobní, telefonickou i elektronickou komunikaci (webové stránky, email, sociální sítě). Společnost má k dispozici i rezervační systém, který je hojně využíván, protože klienti upřednostňují rezervace předem. Společnost využívá pro distribuci a prodej svých služeb portálů pro online rezervace. Konkrétně se jedná o Booking, Chilero a Sc-chalupy. Společnost o sobě dává vědět i prostřednictvím regionálních rádií a na veletrzích cestovního ruchu.

Společnost během hlavní sezóny zaměstnává zhruba 16 pracovníků informačního centra, 25 instruktorů, 10 řidičů, 9 stálých zaměstnanců a velký počet různých brigádníků. Pozice nejsou pevně stanoveny a brigádníci se na jednotlivých základnách různě střídají. Každá pozice má své individuální požadavky a u některých pozic je třeba absolvovat příslušné školení. Každý pracovník společnosti by měl být spolehlivý, zodpovědný a samostatný.

4.2 Výsledky výzkumného šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 16. července do 30. září 2020 formou osobního písemného dotazníkového šetření (OPDŠ) na Z1, Z2 a Z3 a dále i prostřednictvím online dotazníku. Z důvodu lepší orientace ve vyhodnocování dat došlo ke sloučení obou zmíněných šetření – tedy OPDŠ (138 respondentů) a online dotazníku (356 respondentů). Souhrnný vzorek čítal tedy 494 (100 %) respondentů.

Tabulka 3 Dotazníkové šetření – počty

Dotazníkové šetření			
	OPDŠ	online dotazník	celkem
celkem oslovených respondentů	141	371	512
vyřazených dotaz. lístků pro neúplnost*	3 ks	15 ks	18 ks
celkem respondentů po vyřazení dotaz. lístků	138	356	494

* pokud nebyly dotazníkové lístky řádně vyplněny, muselo dojít k jejich vyřazení, aby nedošlo ke zkreslení výsledků výzkumného šetření
Zdroj: vlastní zpracování

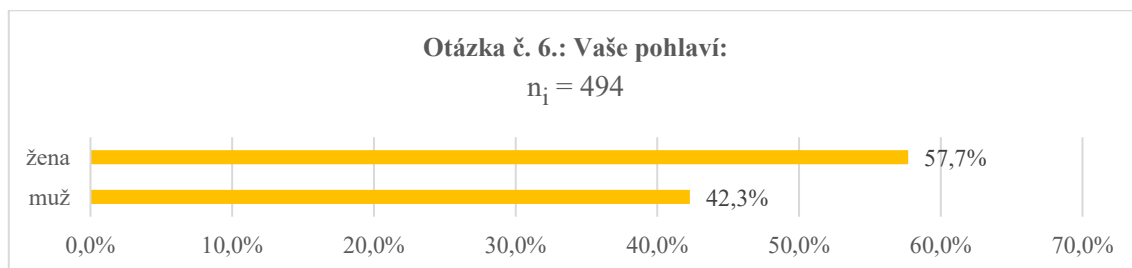
Vzhledem k tomu, že klient mohl vždy využít více základen nebo jejich služeb, počty získaných odpovědí u jednotlivých zkoumaných faktorů (výsledky klasifikačních křížů) se značně rozcházejí a jsou několikrát vyšší než uváděný počet respondentů.

Výsledky šetření jsou zpracovány a prezentovány především za pomoci modifikovaných klasifikačních křížů. Dále jsou využity tabulky a grafy. Výsledky jsou doplněny o slovní hodnocení a tabulky modifikované diferenční analýzy v závěru každého segmentu faktorů. Výsledky zahrnují i odhad nejčastějších odpovědí u zkoumaných znaků, které stanovila pracovnice společnosti X. Pracovnice měla za úkol u každého znaku vždy vybrat jednu možnost, o které si myslí, že ji označí největší procento respondentů. Pokud došlo k naprosté shodě výsledků, nebyla shoda komentována. Poznatky o míře shody (viz příloha č. 6) jsou zakomponovány do následujících subkapitol.

4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření – identifikační otázky

a. Analýza otázky č. 6.: *Vaše pohlaví:*

Graf 1 Pohlaví respondentů

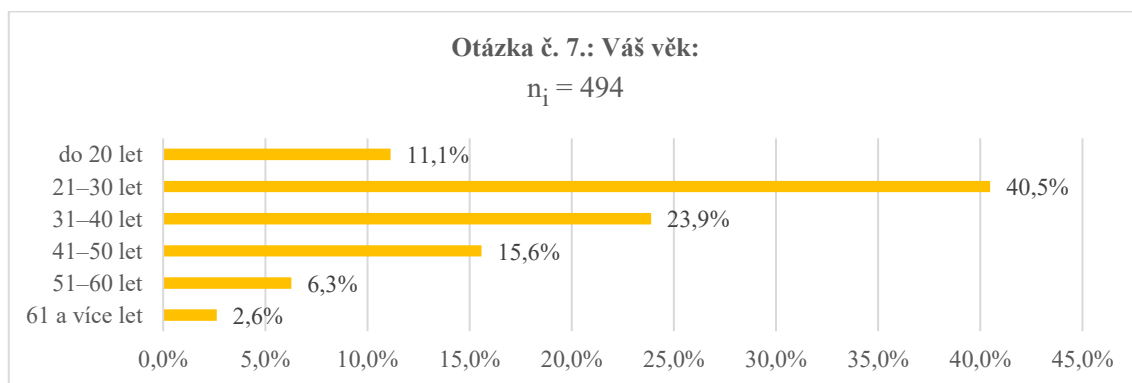


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka byla vyplněna celkem 494 (100 %) respondenty – odpovědělo na ni 285 (57,7 %) žen a 209 (42,3 %) mužů. Rozdíl ve využití služeb mezi ženami a muži není nikterak výrazný. Pracovnice výsledek odhadla správně.

b. Analýza otázky č. 7.: *Váš věk:*

Graf 2 Věk respondentů

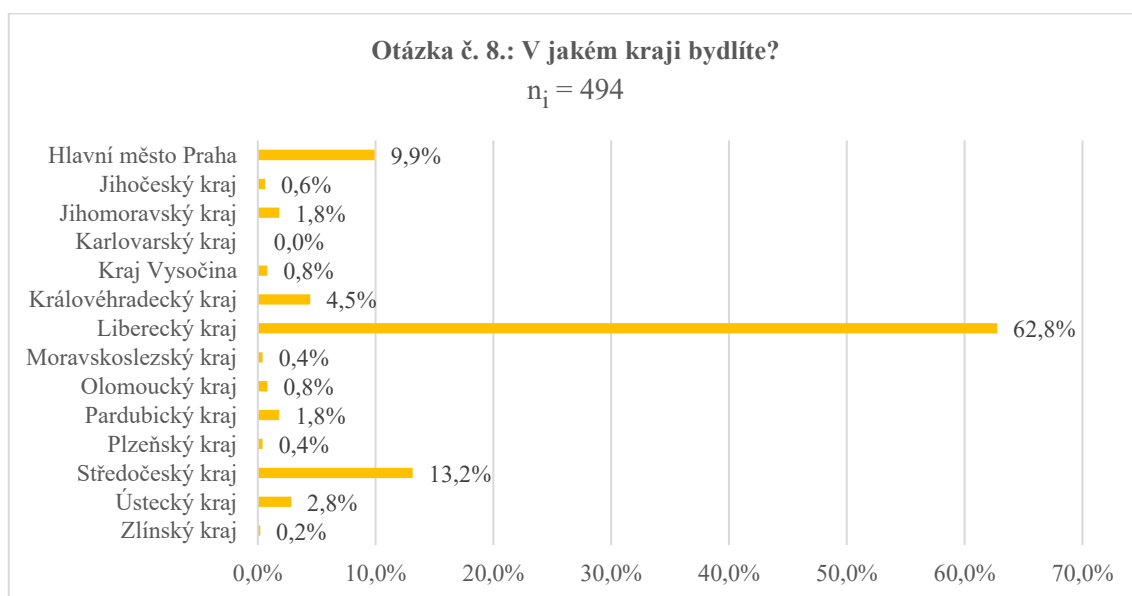


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 494 (100 %) respondentů zastupovalo 200 (40,5 %) jedinců věkovou skupinu *21–30 let*, 118 (23,9 %) dotázaných reprezentovalo osoby ve věku *31–40 let*. Dále následovaly věkové skupiny *41–50 let* se 77 (15,6 %) respondenty, *51–60 let* se 31 (6,3 %) respondenty a skupina dotázaných *do 20 let*, kterých bylo 55 (11,1 %). Nejmenší vzorek s počtem 13 (2,6 %) respondentů prezentoval osoby ve věku *61 a více let*. Zastoupeny byly tedy všechny věkové kategorie.

c. Analýza otázky č. 8.: *V jakém kraji bydlíte?*

Graf 3 Kraj bydliště respondentů

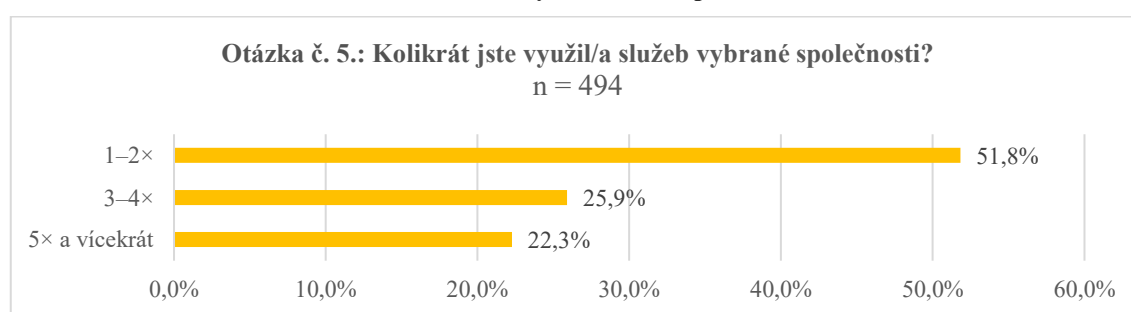


Zdroj: vlastní zpracování

V otázce dotazující se na kraj bydliště respondentů, zaujímaly největší vzorek osoby z *Libereckého kraje* – 310 (62,8 %). Dále se umístil *Středočeský kraj* – 65 (13,2 %) osob, *Hlavní město Praha* – 49 (9,9 %) osob, *Královéhradecký kraj* – 22 (4,5 %) osob a *kraj Ústecký* – 14 (2,8 %) osob. *Pardubický a Jihomoravský kraj* shodně uvedlo 9 (1,8 %) respondentů. Odpověď *Kraj Vysočina a Olomoucký kraj* označili shodně 4 (0,8 %) dotázaní a *Moravskoslezský kraj s Plzeňským* 2 (0,4 %) dotázaní. Z *Jihomoravského kraje* přicestovali respondenti tři (0,6 %) a pouze jeden (0,2 %) dotázaný zastoupil *kraj Zlínský*. Odpověď *Karlovarský kraj* nezmínil žádný respondent.

d. Analýza otázky č. 5.: Kolikrát jste využil/a služeb vybrané společnosti?

Graf 4 Četnost využití služeb společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 494 (100 %) respondentů odpověděla více než polovina, tedy 256 (51,8 %) respondentů, že služeb společnosti X využili 1–2×. Druhou nejpočetnější odpovědí byla varianta 3–4×, kterou označilo 128 (25,9 %) osob. Velký počet dotázaných rovněž vybralo odpověď 5× a více. Tato možnost byla vybrána 110 (22,3 %) respondenty.

4.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření – spokojenost a důležitost

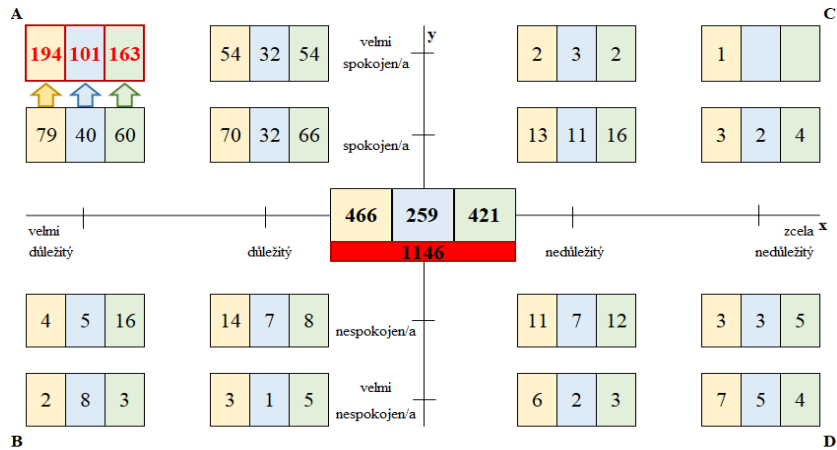
Analýza otázky č. 1.: Ohodnoťte následující faktory podle Vaší spokojenosti s nimi, následně ohodnoťte, jak jsou pro Vás tyto faktory důležité:

Získaná data faktorů základen/služeb jsou v analýze otázky č. 1. komentována jako celek odpovědí šetření (COŠ) daného faktoru za všechny analyzované základny/služby příslušného segmentu. COŠ udává vždy 100 % odpovědí u daného faktoru. Zároveň autorka uvádí v rámci klasifikačních křížů i konkrétní výsledky jednotlivých základen/služeb, aby byl mezi zkoumanými základnami/službami vidět rozdíl a data bylo možné případně i porovnat.

A. Segment Základny – základny vybrané společnosti

F1 – Atmosféra

Klasifikační kříž 1 Atmosféra

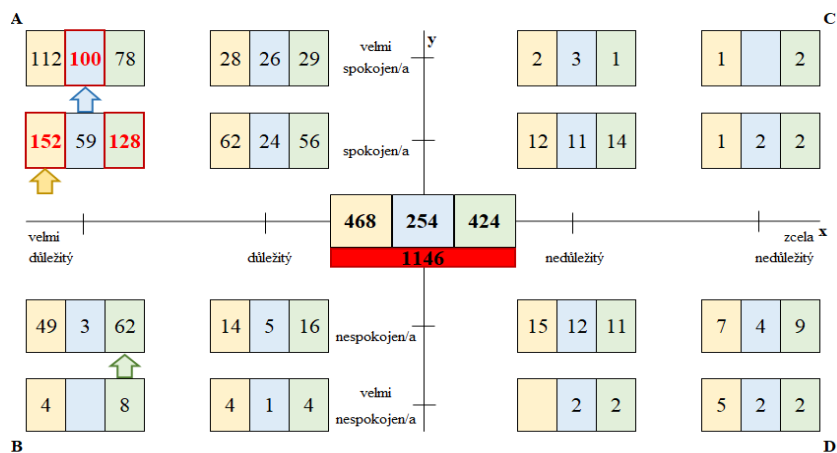


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zastoupených odpovědí v této otázce, bylo pro všechny tři základny v kvadrantu A – 945 (82,5 %). S atmosférou zde byli respondenti nejčastěji *velmi spokojeni* a byla pro ně *velmi důležitá* – 458 reakcí (40 %). Kvadrant C disponoval 57 (5 %) odpověďmi a kvadranty B a D obsahovaly v součtu 144 (12,5 %) negativních reakcí. *Zcela nespokojených* odpovědí bylo poté zaznamenáno celkem 43 (3,7 %). Výsledky všech základen byly velmi podobné. Rozdíl nastal jen u kombinace *spokojen/a–nedůležitý* a *velmi nespokojen/a – velmi důležitý*, kde dominovaly výsledky Z2. Atmosféra Z2 byla hodnocena nejhůře.

F2 – Čistota

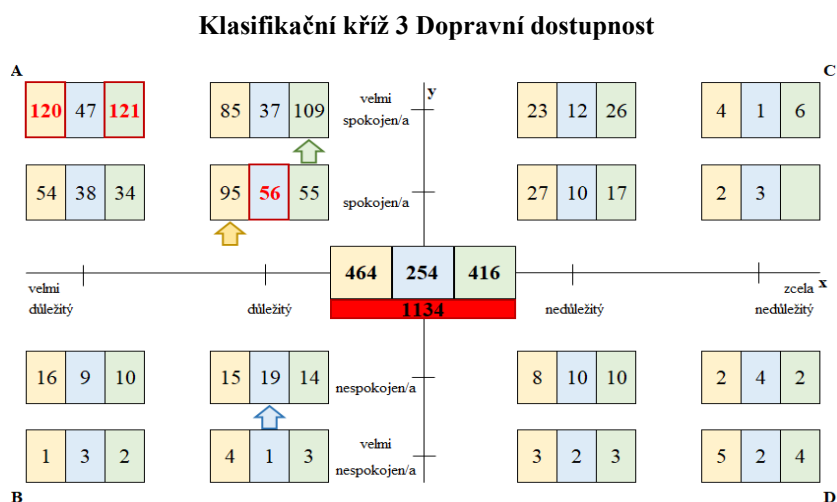
Klasifikační kříž 2 Čistota



Zdroj: vlastní zpracování

U čistoty byl největší počet reakcí zaznamenán v kvadrantu A – v počtu 854 (74,5 %). Nejvíce zastoupenou odpovědí pro Z1 a Z3 byla možnost *spokojen/a – velmi důležitý*, která byla zvolena v 280 (24,4 %) případech. Základna 2 disponovala největším počtem odpovědí *velmi spokojen/a – velmi důležitý*, což znamená, že v šetření dopadla v rámci čistoty nejlépe. Přesto, že v šetření byla v celkem 523 (45,6 %) případech zvolena možnost *spokojena*, v 207 (18 %) situacích byla zvolena i možnost *nespokojena* a ve 34 (3 %) případech možnost *velmi nespokojen/a*. Vzhledem k tomu, že pro většinu dotázaných čistota byla *velmi důležitá* nebo *důležitá*, je třeba se na čistotu více zaměřit. Respondenti uvedli, že nebyli spokojeni se stavem odpadkových košů, které byly obvykle přeplněné a rovněž postrádali koše na tříděný odpad. I tato skutečnost se mohla odrazit na spokojenosti s čistotou. Slečna XY i přes zmíněné skutečnosti byla ve shodě (kromě výsledku spokojenosti na Z3) s nejčastějšími výsledky. Předpokládala totiž, že na Z3 dopadne čistota nejhůře a měla pravdu, jelikož z pohledu průměrných hodnot se tak skutečně stalo. Slečna XY uvedla, že její předpoklad ohledně Z3 vycházel ze špatných recenzí. V hektických dnech je zde při tak velkém množství návštěvníků a jejich neukázněnosti problematické čistotu udržet.

F3 – Dopravní dostupnost

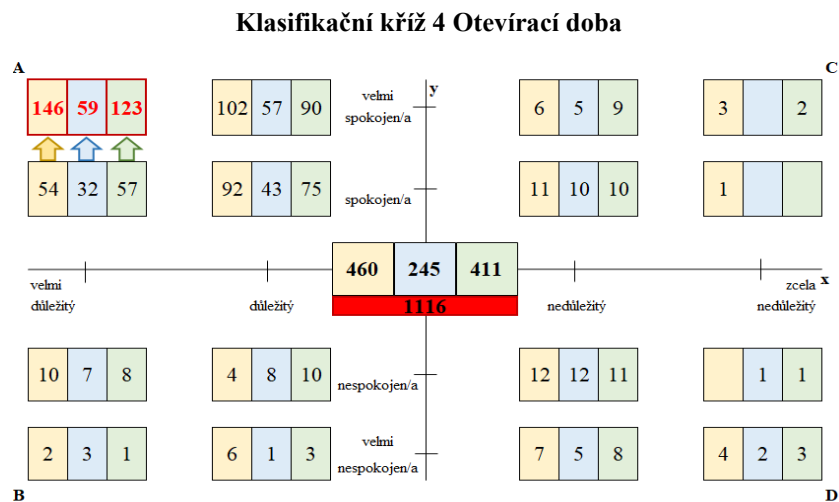


Zdroj: vlastní zpracování

S dopravní dostupností bylo na Z1 a Z3 nejvíce respondentů *velmi spokojeno* a byla pro ně *velmi důležitá* – celkem 241 (21,3 %) odpovědí. Dostupnost Z2 se nejčastěji jevila jako *důležitá* a respondenti s ní byli *spokojeni* – 56 (4,9 %) odpovědí. Základna 3 měla rovněž nejlepší průměrné hodnocení F3. Je patrné, že kvadranty A a C výrazně převyšovaly kvadranty B a D, tudíž zde byla spokojenost velická. Z hlediska průměru představoval F3 nejméně důležitý faktor. Pracovnice se ohledně dopravní dostupnosti

neshodla s nejčastějšími výsledky. U všech základů totiž špatně odhadla nejvíce volenou důležitost. Navíc předpokládala, že z hlediska spokojenosti bude spokojenost nejlépe hodnocena u Z3, dále se umístí Z1 a u Z2 předpokládala nespokojenost. Své předpoklady zdůvodnila následovně: „Na Z3 je velké parkoviště s dostatečnou kapacitou parkovacích míst, ale za poplatek. V blízkosti se nachází i vlaková zastávka. Na Z1 je parkoviště malé. Je zde možnost zaparkovat i na centrálním parkovišti, to je ale často plné a rovněž placené. Vlaková zastávka je v tomto případě od základny vzdálenější než u základny v předchozím případě. Od Z2 je vlaková zastávka vzdálena nejvíce a parkovat zde není možné.“

F4 – Otevírací doba

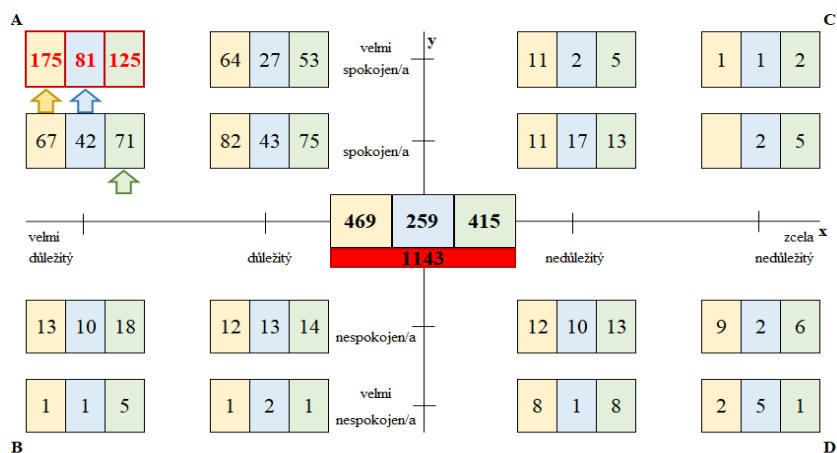


Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na klasifikační kříž č. 4 je zřejmé, že nejvíce reakcí na všech základnách bylo zodpovězeno jako *velmi spokojen/a – velmi důležitý*, a to v celkovém počtu 328 (29,4 %) odpovědí. Tato kombinace byla navíc nejvíce patrná na Z1, což potvrdilo i průměrné hodnocení Z1, které ukázalo na nejlepší výsledky této základny. V kvadrantu A a C byla uvedena v 987 (88,4 %) případech možnost *velmi spokojen/a* a *spokojen/a* v rámci posuzování spokojenosti s F4, což znamená, že otevírací doba je nastavena velmi dobře.

F5 – Rozsah poskytovaných služeb

Klasifikační kříž 5 Rozsah poskytovaných služeb

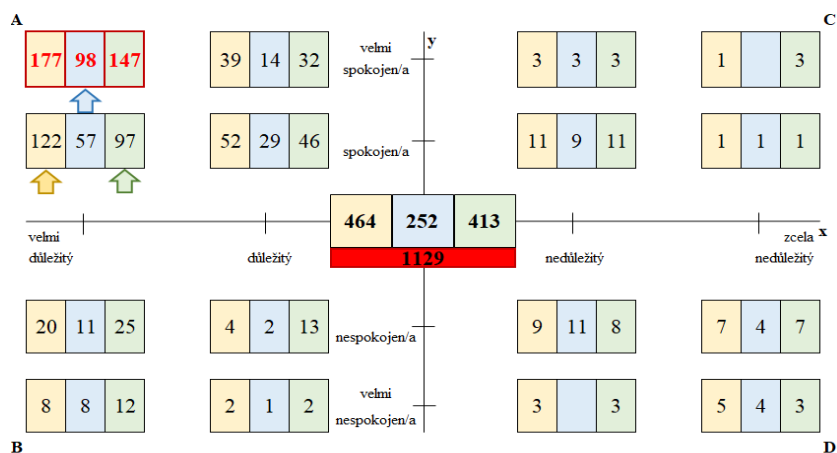


Zdroj: vlastní zpracování

Nejčtenější odpověď v rámci F5 byla opět možnost *velmi spokojen/a – velmi důležitý*, jež byla uvedena celkem $381 \times$ (33,3 %). Kvadrant A dominoval, protože zahrnoval 905 (79,1 %) reakcí, ale rozdíl nebyl tak patrný jako u předchozího faktoru. V 168 (14,7 %) případech bylo uvedeno, že klienti projeví *nespokojenost / velkou nespokojenost* s rozsahem poskytovaných služeb. Pro většinu respondentů byla navíc otevírací doba *velmi důležitá / důležitá*. Klientům nechyběla ani tak konkrétní služba, byli spíše nespokojeni s výběrem cenových tarifů pro poskytované služby. Navíc postrádali i free Wi-Fi připojení. Pracovnice měla za to, že na Z3 rozsah poskytovaných služeb dopadne z hlediska spokojenosti v nejvíce odpovědích o jeden stupeň hůře než na Z1 a Z2. Pouze v tomto případě se s nejčastějším výsledkem neshodla. Horší výsledek Z3 usuzovala z nedostatečné kapacity koloběžek na Z3 o víkendech, protože v případě opravdu hektického dne se může stát, že na koloběžky budou čekat i zákazníci s rezervacemi.

F6 – Úroveň poskytovaných služeb

Klasifikační kříž 6 Kvalita poskytovaných služeb



Zdroj: vlastní zpracování

Zde je patrné, že kvalita poskytovaných služeb byla zákazníky hodnocena velmi dobře. Nejvíce odpovědí obsahoval kvadrant A – 910 (80,6 %), zahrnující dále i nejčastější odpovědi základů – 422 (37,4 %), které byly na Z1, Z2 a Z3 v tomto případě shodné. Jednalo se o odpovědi *velmi spokojen/a – velmi důležitý*. Slečna XY předpokládala, že nejčastějším výsledkem u Z1 a Z3 u faktoru č. 6 bude pouze možnost *spokojen/a*. S nejčastějším výsledkem Z2 se plně shodla. Tento předpoklad označila na základě osobního vnímání recenzí v době, kdy předpoklad v dotazníku vyplnila.

Tabulka 4 Průměrné hodnocení – základny vybrané společnosti

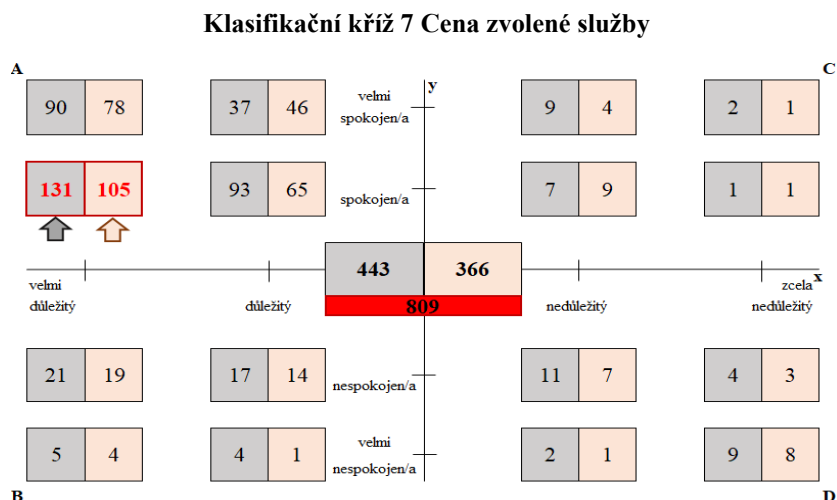
ZÁKLADNY	Ø spokojenost Z1	rozdíl Z1	Ø spokojenost Z2	rozdíl Z2	Ø spokojenost Z3	rozdíl Z3	Ø důležitost
	Atmosféra	1,6	0,1	1,7	0,2	1,6	0,1
Čistota	1,9	0,3	1,6	-	2	0,4	1,6
Dopravní dostupnost	1,6	-0,2	1,8	-	1,5	-0,3	1,8
Otevírací doba	1,5	-0,2	1,7	-	1,6	-0,1	1,7
Rozsah poskytovaných služeb	1,6	-	1,8	0,2	1,7	0,1	1,6
Úroveň poskytovaných služeb	1,7	0,3	1,7	0,3	1,8	0,4	1,4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 ukazuje, že výsledky všech základů v segmentu základny vybrané společnosti (F1–F6) nebyly nikterak špatné. Z diferenční analýzy vyplývá, že je třeba, aby Z3 v následující sezóně věnovala pozornost *čistotě a úrovni poskytovaných služeb*.

B. Segment Služby – splouvání řeky / jízda na koloběžce

F7 – Cena zvolené služby



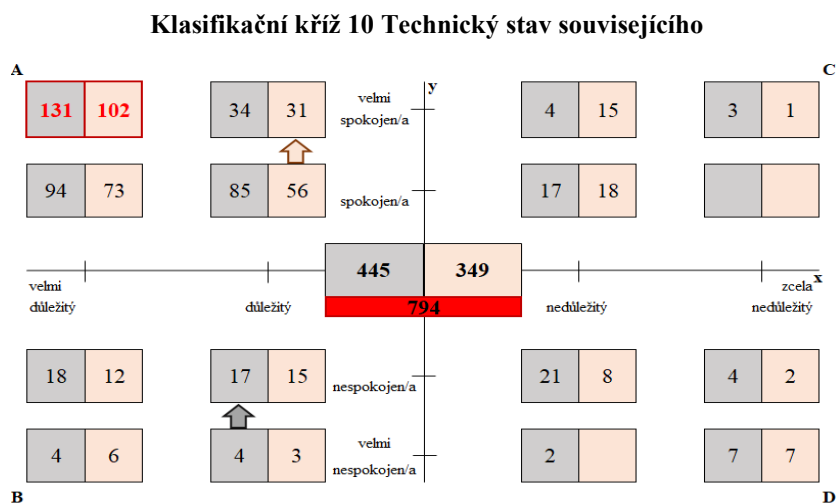
Zdroj: vlastní zpracování

Klasifikační kříž č. 7 ukazuje, že nejčetnější kvadrant v počtu odpovědí týkajících se ceny byl kvadrant A, jenž obsahoval 645 (79,7 %) reakcí. Kvadrant A zároveň obsahoval i nejčastější odpovědi SŘ/JK týkající se ceny těchto služeb. Zde v celkovém součtu 236 (29,2 %) případů bylo zmíněno, že byli zákazníci s cenami služeb *spokojeni*, a že pro ně byly ceny *velmi důležité*. Na druhou stranu 130 (16 %) odpovědí obsahovalo možnost *nespokojen/a* a *velmi nespokojen/a*, což je poměrně vysoké číslo.

Cena hraje důležitou roli v rozhodování zákazníků při výběru sportovní aktivity/služby. Ceny mezi službami společnosti X a její konkurencí v okolí se nikterak výrazně neliší, jelikož jsou stanoveny na základě dohody. To znamená, že není možné s cenou služeb výrazně hýbat. Zákazník, který i přes tuto skutečnost považuje cenovou hladinu služeb za vysokou, může využít v celku jiné aktivity/služby pro trávení volného času. Navzdory zmíněnému byla autorka práce velmi překvapena neexistencí pevně stanovených slev pro děti a studenty, které by se daly využívat i mimo organizované skupiny.

Výsledky F9 ukazují, že nejvíce odpovědi obsahoval kvadrant A – 639 (78,3 %). Tento kvadrant zahrnoval i nejčastější odpovědi SŘ a JK. Nejvíce respondentů zde uvedlo, že byli s F9 *velmi spokojeni* a byl pro ně *velmi důležitý* – 252 (30,9 %) odpovědí. I přes tyto výsledky však velký počet respondentů sdělil, že byl s technickým stavem *nespokojen* či *velmi nespokojen* – v součtu 142 (17,4 %) reakcí. Horší technický stav měla služba JK a služba SŘ také nedosáhla pochvalných výsledků. Důležitost těchto odpovědí byla přitom *velmi vysoká* (nejvyšší v průměru), a tudíž je třeba technický stav lodí/koloběžek zlepšit. Zákazníci uvedli celou řadu problémů spojených s technickým stavem – od ucházející lodě až po prodřenou gripu na říditkách koloběžky. Vybraná pracovnice předpokládala, že v hodnocení spokojenosti dopadne technický stav lodí/koloběžek v nejvíce případech o stupeň hůře. Pracovnice zdůvodňuje svůj předpoklad tím, že v sezóně jsou na základnách v provozu jak nové, tak i starší typy lodí/koloběžek. Společnost se však snaží o to, aby u zmíněného byl technický stav vždy co nejlépe udržován.

F10 – Technický stav souvisejícího (helmy, pádla ap.)

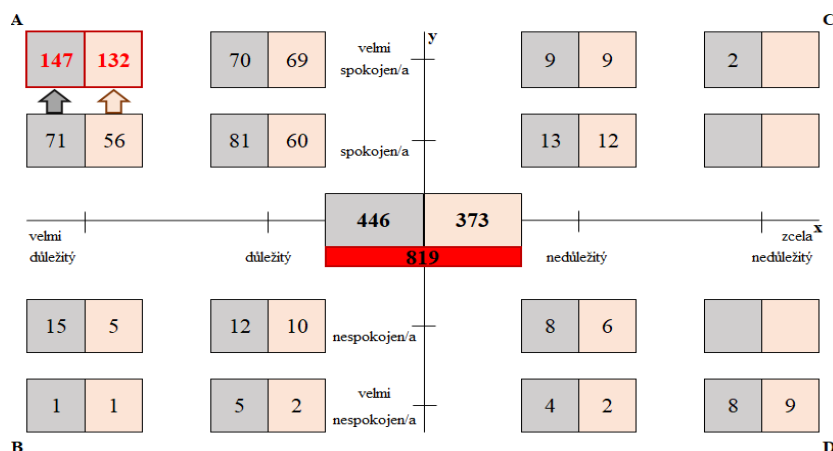


Zdroj: vlastní zpracování

V 664 (83,6 %) případech bylo vybráno hodnocení *velmi spokojen/a* / *spokojen/a* s technickým stavem souvisejícího. Faktor F10 byl nejčastěji vnímán jako *velmi důležitý* a respondenti SŘ i JK s ním byli *velmi spokojeni* – 233 (29,3 %) odpovědí. Výsledky SŘ i JK byly vyrovnané. Slečna XY se s nejčastějšími výsledky šetření neshodla. Myslela si, že pro nejvíce zákazníků bude technický stav služeb pouze *důležitý*. Navíc předpokládala, že u SŘ bude nejvíce klientů s F10 *nespokojeno*. Velký rozdíl mezi SŘ a JK ve spokojenosti s F10 uvedla z důvodu úsudku, který vznikl na základě vnímané zpětné vazby od zákazníků.

F11 – Délka zápůjční doby lodí/koloběžek

Klasifikační kříž 11 Délka zápůjční doby lodí/koloběžek

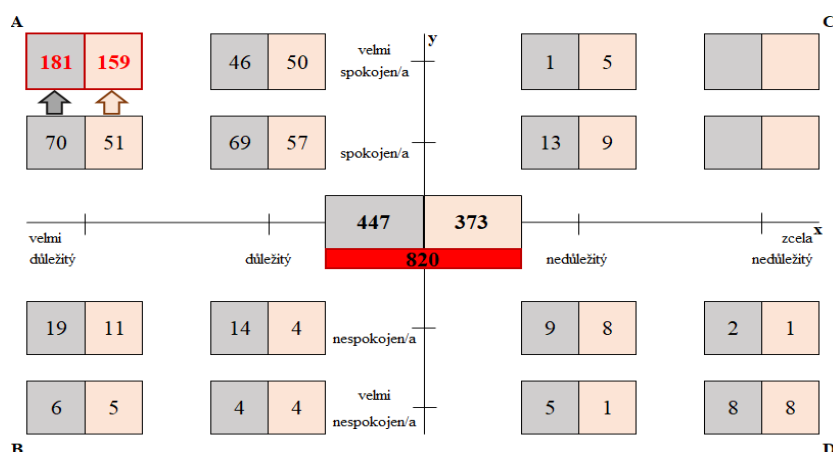


Zdroj: vlastní zpracování

Délka zápůjční doby byla ohodnocena velmi dobře. Z celkového počtu 819 odpovědí byla uvedena 438× (53,5 %) možnost *velmi spokojen/a* a 293× (35,8 %) možnost *spokojen/a*. Většina výsledků byla prezentována kombinací *velmi spokojen/a* – *velmi důležitý*, jež byla uvedena celkem v 279 (34,1 %) případech. Někteří z respondentů rovněž uvedli, že by byli spokojeni více, když by byla nabídka cenových faktorů širší. Pro většinu respondentů byl F11 velmi důležitým faktorem.

F12 – Organizace a rychlost procesu odbavení

Klasifikační kříž 12 Organizace a rychlost procesu odbavení



Zdroj: vlastní zpracování

Organizace a rychlost procesu odbavení představovala z hlediska spokojenosti velmi důležitý faktor – nejdůležitější faktor tohoto segmentu. Celkem 442× (53,9 %) bylo uvedeno, že respondenti byli *velmi spokojeni* a 269× (32,8 %) *spokojeni* s F12. I přes to, že se odpovědi nacházely nejčastěji v kombinaci *velmi spokojen/a* –

velmi důležitý (340 – 41,5 %), řada dotázaných rovněž uvedla, že ve smluvený čas nebyla jejich rezervace připravena. Museli čekat i v případě potvrzené rezervace až několik desítek minut, což se velmi promítlo do jejich celkové spokojenosti.

Tabulka 5 Průměrné hodnocení – splouvání řeky / jízda na koloběžce

		Ø spokojenost SR	rozíl SR	Ø spokojenost JK	rozíl JK	Ø důležitost
SPLOUVÁNÍ ŘEKY / JÍZDA NA KOL.	Cena zvolené služby	1,9	0,3	1,8	0,2	1,6
	Sortiment lodí/koloběžek	1,6	-0,1	1,6	-0,1	1,7
	Technický stav lodí/koloběžek	1,8	0,3	1,9	0,4	1,5
	Technický stav souvisejícího	1,8	0,2	1,8	0,2	1,6
	Délka zápujční doby lodí/koloběžek	1,6	-	1,6	-	1,6
	Organizace a rychlost procesu odbavení	1,7	0,2	1,6	0,1	1,5

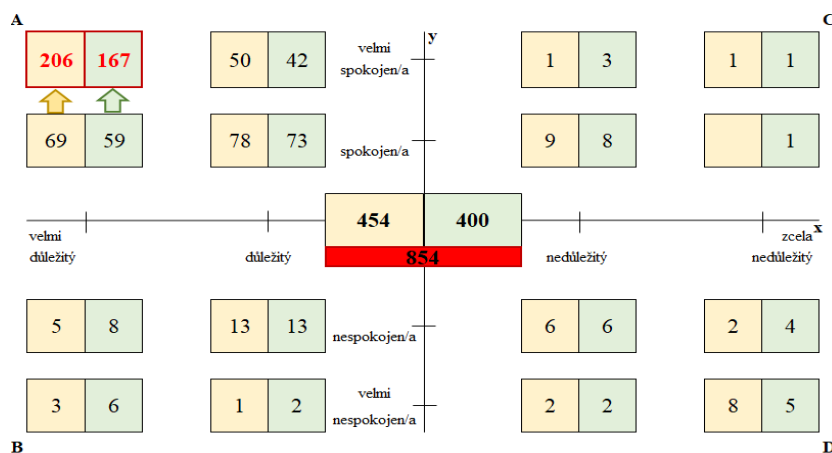
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky diferenční analýzy ukazují, že u faktorů F7–F12 je nutné věnovat pozornost *technickému stavu lodí/koloběžek*, který dopadl v tomto segmentu nejhůře.

c. Segment Základny – personál

F13 – Dostupnost personálu

Klasifikační kříž 13 Dostupnost personálu

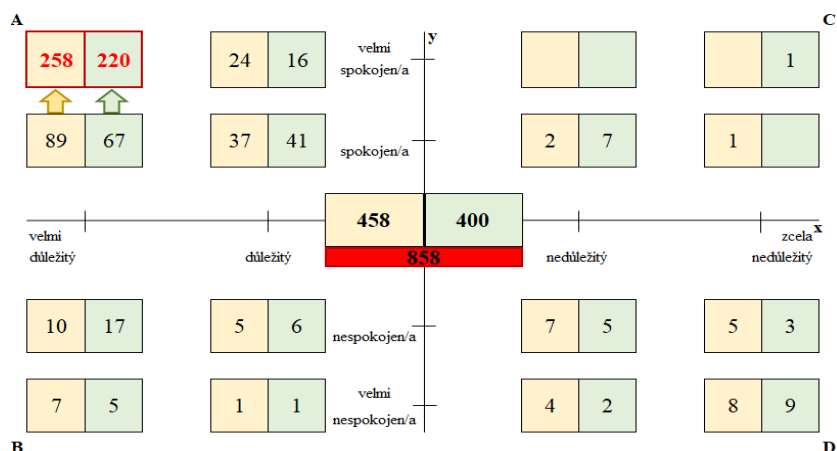


Zdroj: vlastní zpracování

Z klasifikačního kříže č. 13 je patrné, že v celkem 471 (55,2 %) případech byla dostupnost personálu na Z1 a Z3 ohodnocena možností *velmi spokojen/a* a v dalších celkem 297 (34,8 %) případech možností *spokojen/a*. Ze zmíněného vyplývá, že byli klienti *nespokojeni* či *velmi nespokojeni* pouze z 10 %. Nejvíce odpovědí, 373 (43,7 %), bylo u obou základů označeno jako *velmi spokojen/a – velmi důležitý*. O trochu lépe dopadla v průměrném hodnocení Z1.

F14 – Ochota personálu

Klasifikační kříž 14 Ochota personálu

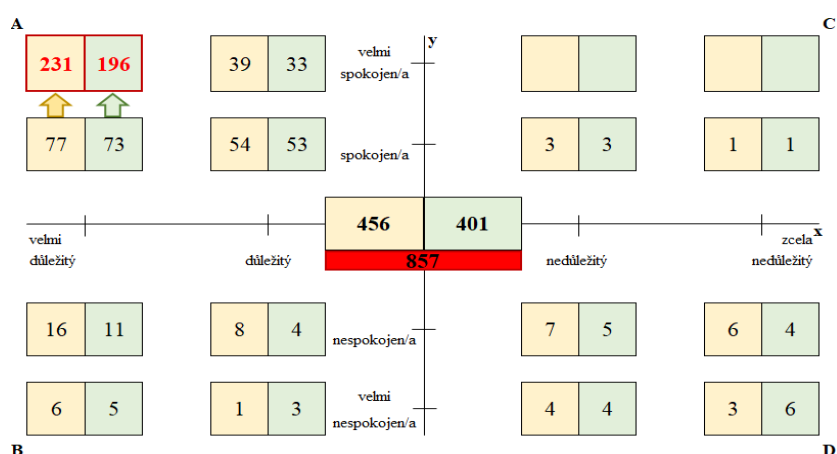


Zdroj: vlastní zpracování

Rovněž i F14 dopadl v šetření velmi dobře. V levém horním kvadrantu dominoval počet odpovědí ohodnocených jako *velmi spokojen/a – velmi důležitý*. Tato možnost byla zvolena 478× (55,7 %). Možnost *velmi spokojen/a* byla zastoupena celkem 519× a *spokojen/a* 244×. Dohromady tvořily 88,9 %. Nespokojenost byla tedy vyjádřena v 10,1 % případů a v průměru dopadla hůře u Z3. Faktor F14 představoval navíc nejdůležitější faktor ze všech zkoumaných segmentů.

F15 – Vystupování personálu

Klasifikační kříž 15 Vystupování personálu

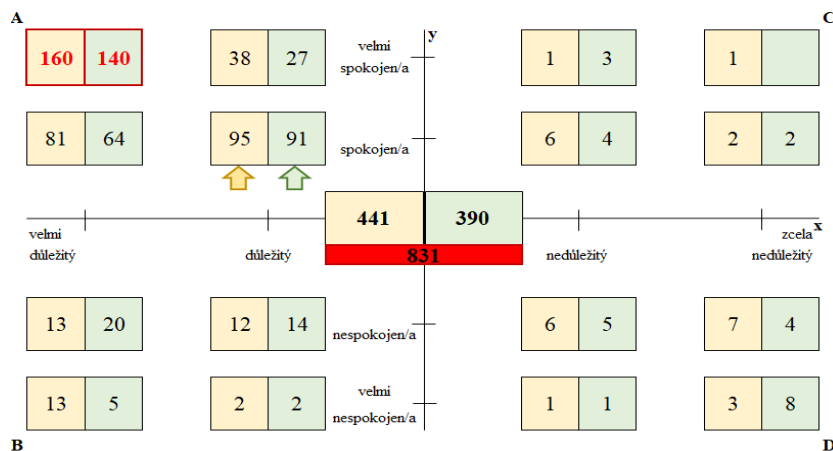


Zdroj: vlastní zpracování

Velmi dobrých výsledků dosáhl také F15. Většina odpovědí Z1 i Z3 byla obsažena v kvadrantu A – 756 (88,2 %) reakcí. I v tomto případě převažovala varianta *velmi spokojen/a – velmi důležitý*. Byla zastoupena celkem 427× (50 %). U faktoru č. 15 však bylo možné najít jisté nedostatky, jelikož 11,8 % odpovědí bylo negativních.

F16 – Odbornost personálu

Klasifikační kříž 16 Odbornost personálu

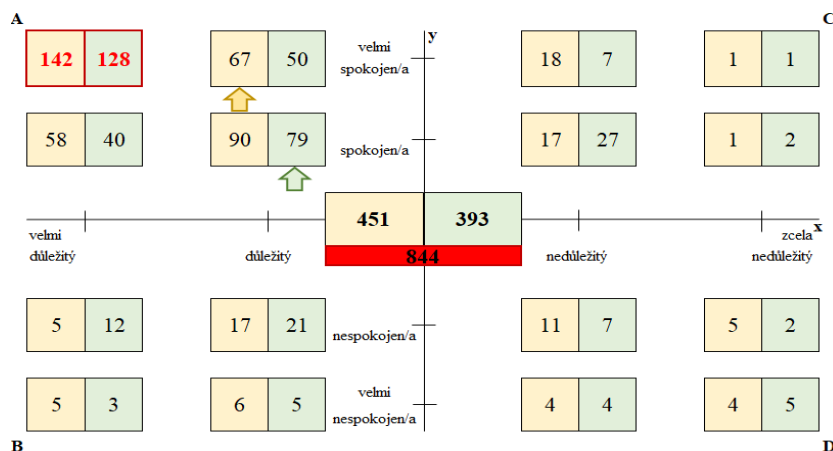


Zdroj: vlastní zpracování

Z klasifikačního kříže je patrné, že nejpočetnější odpovědi základen byla opět možnost *velmi spokojen/a – velmi důležitý*, která byla vybrána 300× (36,1 %). Přesto, že v kvadrantu A a C dominovaly pozitivní odpovědi, další dva kvadranty ukazují, že ve 116 (14 %) případech byl vyjádřen negativní postoj vzhledem k odbornosti personálu. Pracovnice společnosti X v tomto případě nejčastější výsledky šetření neodhadla – její předpoklad byl kritičtější než skutečnost. Pracovnice předpoklad shrnula následovně: „*Vždy je co zlepšovat. Zejména u zaučování, které u nás probíhá hojně, může dojít k drobné neznalosti. Méně důležité jsem označila, protože většina zákazníků je zkušených a již se neptají obsluhy na zacházení s vybavením.*“

F17 – Počet přítomného personálu

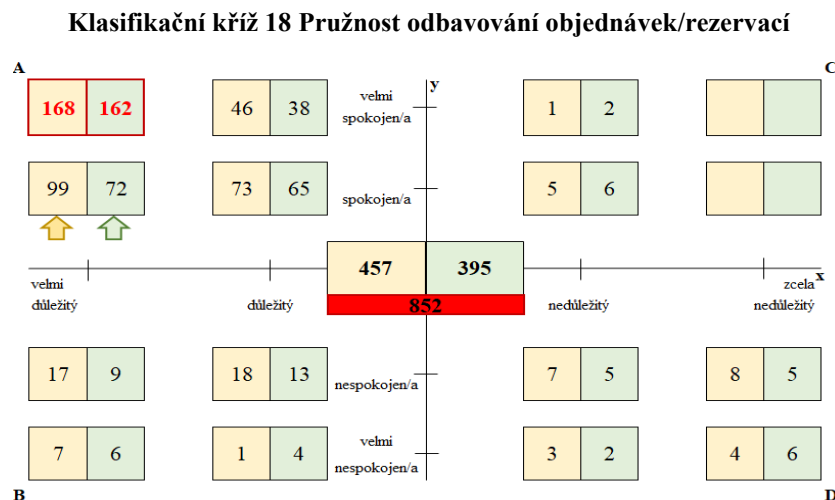
Klasifikační kříž 17 Počet přítomného personálu



Zdroj: vlastní zpracování

Také tento faktor byl hodnocen kladně. Třicet dva procent výsledků (270 odpovědí) lze najít v levém horním kvadrantu. Výsledky udávají, že ve 414 (49 %) případech byla zvolena možnost *velmi spokojen/a*. Dále 314× (37,2 %) *spokojen/a*, 80× (9,5 %) *nespokojen/a* a pouze 36× (4,3 %) *velmi nespokojen/a*. Faktor F17 byl z hlediska důležitosti v tomto segmentu nejméně důležitý. Předpoklad nejčastějších výsledků slečny XY nevyšel. U Z1 špatně odhadla pouze důležitost. U Z3 předpokládala, že nejčastější odpovědí bude možnost *spokojen/a*, namísto možnosti *velmi spokojen/a*. Tuto možnost slečna XY označila z toho důvodu, jelikož Z3 se potýká s návaly zákazníků, které je dle ní opravdu velice těžké odhadnout.

F18 – Pružnost odbavování objednávek/rezervací



Pružnost odbavování objednávek/rezervací byla 330× (38,7 %) ohodnocena jako *velmi důležitá* a respondenti byli s odbavováním *velmi spokojeni*. V součtu 723 (84,9 %) reakcí zachycuje kvadrant A. Kvadrant C obsahoval pouze 14 (1,6 %) reakcí. Celková míra spokojenosti s F18 byla tím pádem 86,5 %. Další odpovědi byly negativního rázu. Zákazníci uváděli, že nebylo respektováno rozdělení objednávek/rezervací na již uskutečněné a teprve se realizující. Zaměstnankyně společnosti měla za to, že v rámci spokojenosti nejvíce klientů označí, že byli na Z1 a Z3 s F18 pouze *spokojeni*, nikoliv *velmi spokojeni*. Zaměstnankyně byla tázána, zda vidí v F18 nějaké nedostatky. Její odpověď je následující: „*Ano vidím – zejména o víkendech se snažíme o co nejrychlejší odbavení, ale zákazníci jsou často nepřipraveni a zdržují například rozpočítáváním ceny mezi členy své posádky. Vznikají tak zbytečné fronty. Snažíme se to odbourat možností platby předem a rychlejším odbavením.*“

Tabulka 6 Průměrné hodnocení – personál

		Ø spokojenost Z1	rozdíl Z1	Ø spokojenost Z3	rozdíl Z3	Ø důležitost
PERSONÁL	Dostupnost personálu	1,5	-	1,6	0,1	1,5
	Ochota personálu	1,5	0,2	1,6	0,3	1,3
	Vystupování personálu	1,5	0,1	1,6	0,2	1,4
	Odbornost personálu	1,7	0,2	1,8	0,3	1,5
	Počet přítomného personálu	1,7	-	1,7	-	1,7
	Pružnost odbav. objednávek/rezervací	1,7	0,2	1,7	0,2	1,5

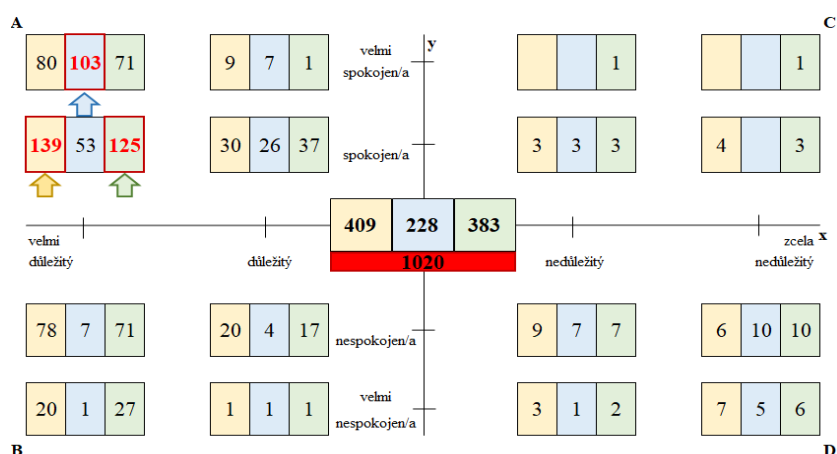
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výsledků diferenční analýzy F13–F18 vykazuje mnohem lepší hodnoty než tabulky předchozích dvou segmentů.

d. Segment Základny – sociální zařízení

F19 – Čistota sociálních zařízení

Klasifikační kříž 19 Čistota sociálních zařízení

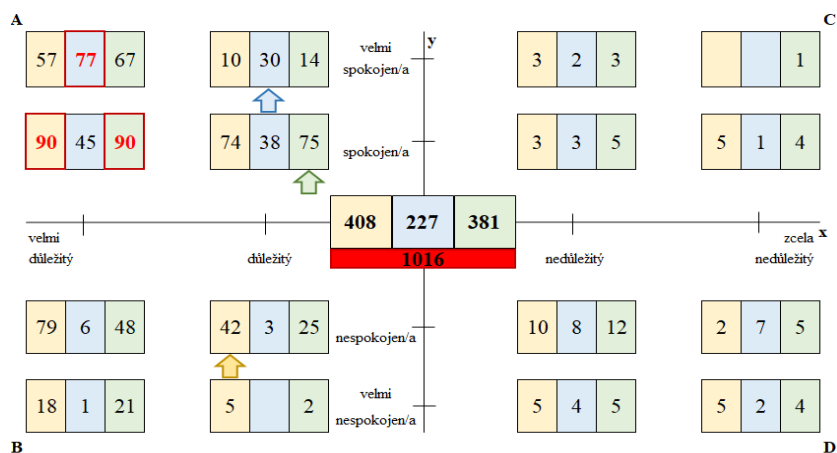


Zdroj: vlastní zpracování

Z klasifikačního kříže č. 19 je zřejmé, že čistota sociálních zařízení byla na Z1 a Z3 označena v 264 (25,9 %) případech kombinací *spokojen/a – velmi důležitý* a na Z2 převládala varianta *velmi spokojen/a – velmi důležitý*, jež byla označena 103× (10,1 %). Dolní kvadranty obsahují 246 (24,1 %) *negativních* a 75 (7,4 %) *velmi negativních* reakcí. Je zde ale patrný rozdíl mezi spokojeností na základnách. Základna 2 dopadla v hodnocení relativně dobře. Velmi špatně byl tento faktor hodnocen na Z1 a Z3. Respondenti čistotu základen ústně komentovali i během šetření. Z hlediska průměru vyšlo najevo, že se jednalo o nejdůležitější faktor tohoto segmentu.

F20 – Technický stav sociálních zařízení

Klasifikační kříž 20 Technický stav sociálních zařízení

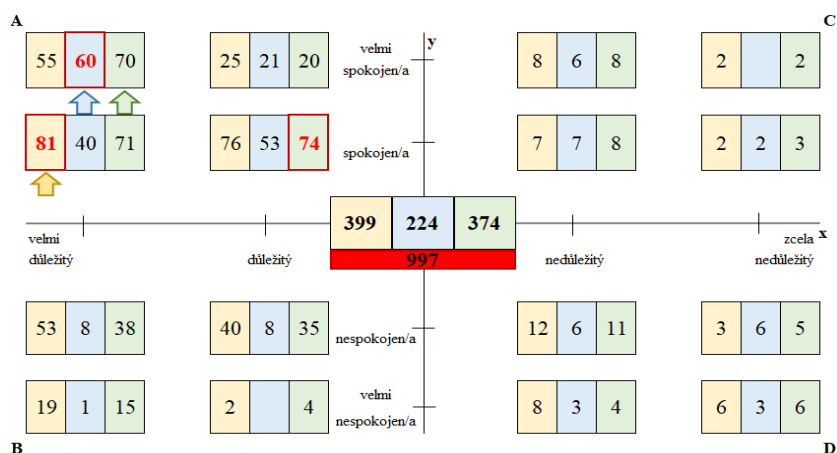


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky F20 ukázaly, že celkovou nespokojenost s tímto faktorem představovalo 31,4 % COŠ. Z toho 250 (24,6 %) záporných odpovědí patřilo do kvadrantu B a 69 (6,8 %) do kvadrantu D. Průměr hodnocení ukázal, že technický stav Z2 nedopadl nejhůře. Základna 3 dosáhla horších výsledků a na Z1 byl technický stav F20 nejhůřší. Předpoklad nejčastějších výsledků slečny XY z části nevyšel. Předpokládala, že F20 bude pro nejvíce respondentů pouze *důležitý* a také, že Z1 vyjde v šetření z hlediska spokojenosti negativně. Její odhad byl způsoben tím, že si je vědoma zastaralosti sociálních zařízení. Na druhou stranu však uvedla, že areál není ve vlastnictví společnosti, ale pouze v pronájmu, tudíž je na Z3 složitější komunikace ohledně finančních investic.

F21 – Počet sociálních zařízení

Klasifikační kříž 21 Počet sociálních zařízení



Zdroj: vlastní zpracování

Na klasifikačním kříži č. 21 je zobrazeno, že všechny nejčastější odpovědi Z1, Z2 i Z3 ležely v kvadrantu A, který celkově čítal 646 (64,8 %) odpovědí. Kvadrant B vyjadřující

nespokojenost přesto obsahoval 223 (22,4 %) odpovědí. Spolu s kvadrantem D vytvářel celkovou nespokojenost 29,7 % – nejvíce výraznou na Z1. I když F21 představoval faktor méně důležité povahy, je třeba tento stav napravit. Pracovnice špatně odhadla nejčastější výsledek na Z3 – předpokládala, že Z3 dopadne v šetření lépe. Pracovnice uvedla, že v minulé sezóně se společnost setkala se zatím největší návštěvností. Dodala, že za takového stavu by si Z3 skutečně zasloužila rozšířit stávající sociální zařízení.

Tabulka 7 Průměrné hodnocení – sociální zařízení

SOC. ZAŘÍZENÍ		Ø	rozdíl	Ø	rozdíl	Ø	rozdíl	Ø
		spokojenost Z1	Z1	spokojenost Z2	Z2	spokojenost Z3	Z3	důležitost
Soc. zařízení	Čistota	2,2	0,8	1,7	0,3	2,2	0,8	1,4
	Technický stav	2,3	0,8	1,7	0,2	2,2	0,7	1,5
	Počet	2,2	0,5	1,8	0,1	2,1	0,4	1,7

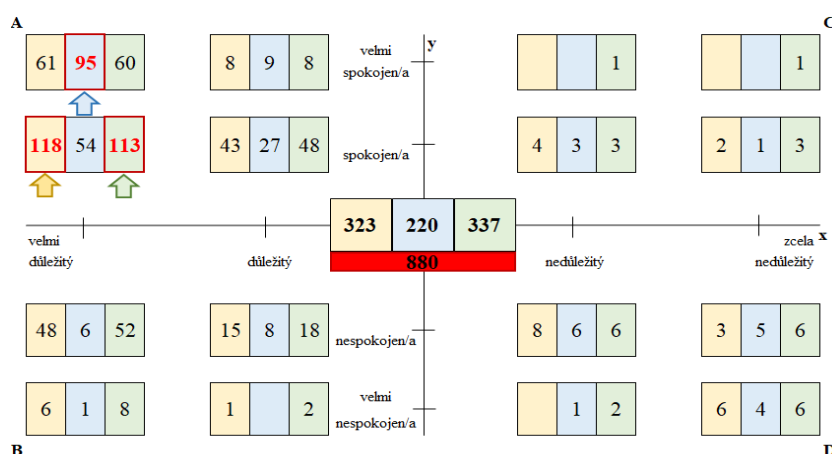
Zdroj: vlastní zpracování

Závěry diferenční analýzy ukázaly, že F19–F21 byly pro Z1 a Z3 v nevyhovujícím stavu. V první řadě je třeba se zaměřit na tento segment – a to především na *čistotu a technický stav sociálních zařízení*. Počet je třeba řešit také, ale nejprve po vyřešení F19–F20.

e. Segment Základny – občerstvení

F22 – Chuť a vzhled podávaných jídel

Klasifikační kříž 22 Chuť a vzhled podávaných jídel

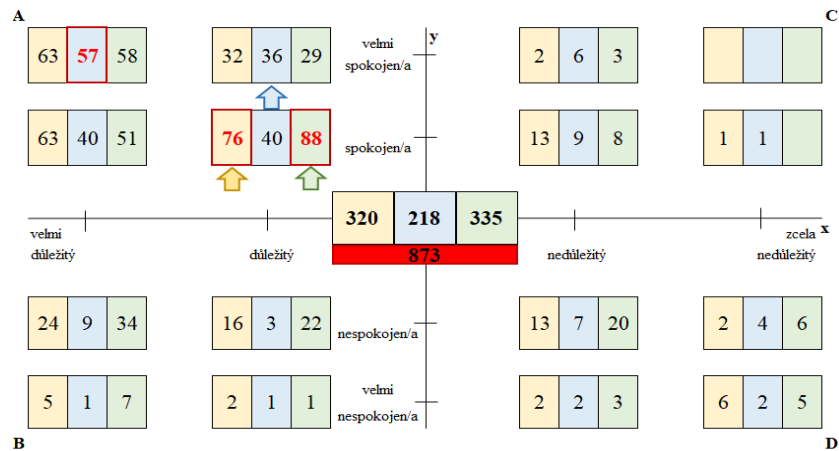


Zdroj: vlastní zpracování

Přesto, že se slečna XY shodla se s nejčastějšími výsledky na Z1, Z2 i Z3, které dopadly velmi dobře, je na první pohled zřejmé, že F22 v průměru nedosáhl pochvalných výsledků. Kvadrant B obsahující 165 (18,75 %) reakcí, totiž spolu s kvadrantem D (53 reakcí) vytvořily dohromady 24,8 % celkových nespokojených reakcí se značnou dominancí na Z1 a Z3.

F23 – Velikost porcí podávaných jídel

Klasifikační kříž 23 Velikost porcí podávaných jídel

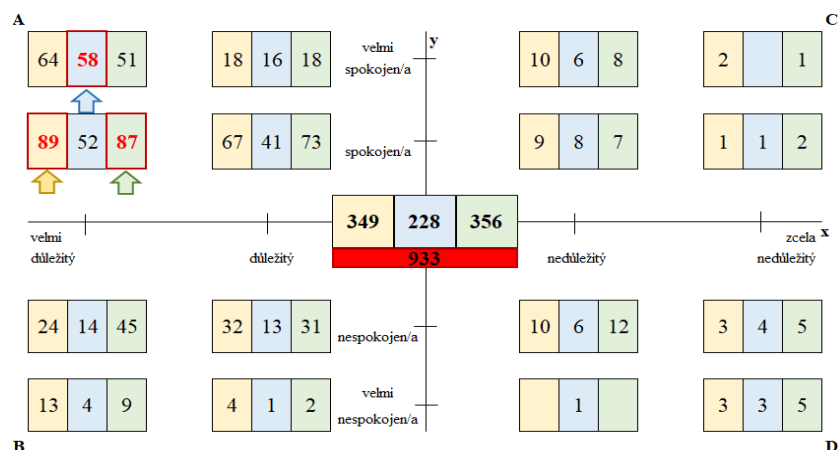


Zdroj: vlastní zpracování

Faktor F23 byl v 676 (77,4 %) případech prezentován výsledky v horních kvadrantech. Ačkoliv výsledky spokojenosti dopadly lépe než v předchozím případě (bylo zde pouze 22,6 % *negativních* reakcí), jednalo se stále o velmi negativní hodnocení. Na druhou stranu se z hlediska průměru nejednalo o důležitý faktor, tudíž velikost porcí není klíčovým faktorem. Vybraná pracovnice odhadla nejčtenější výsledky správně až na předpoklad důležitosti u Z2.

F24 – Cena nabízeného sortimentu

Klasifikační kříž 24 Cena nabízeného sortimentu

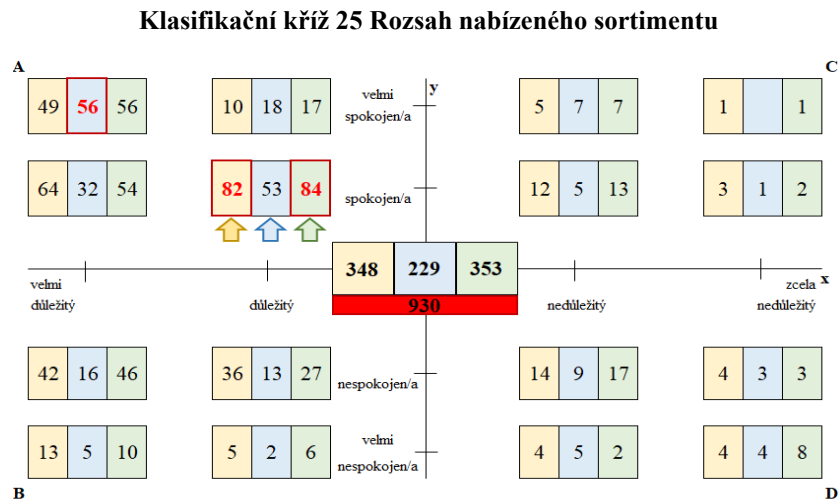


Zdroj: vlastní zpracování

Cena nabízeného sortimentu může být pro řadu osob ústředním důvodem při rozhodování o uskutečnění koupě. Je tedy třeba, aby byla cena sortimentu vhodně nastavena. Lze vidět, že nejvíce odpovědí se sice nacházelo v kvadrantu A – 634 (68 %), ale i kvadrant B obsahoval také velký počet – 192 (20,6 %) reakcí. Pokud k těmto výsledkům připočteme i kvadrant D, zjistíme, že celková nespokojenost Z1, Z2 a Z3

představovala v součtu představovala 26,2 %, což je zatím nejhorší výsledek u zkoumaných faktorů. Základna 2 ve spokojenosti dopadla nejlépe. Cena jako taková by nemusela být ale vážným problémem, klienti totiž během šetření tvrdili, že byli nespokojeni s cenou ve vztahu k F22 (*chuť a vzhled podávaných jídel*) a F25 (*rozsah nabízeného sortimentu*). Pokud by byly tyto faktory nastaveny lépe, neměla by většina klientů problém vzhledem k aktuálním cenám za občerstvení zaplatit.

F25 – Rozsah nabízeného sortimentu

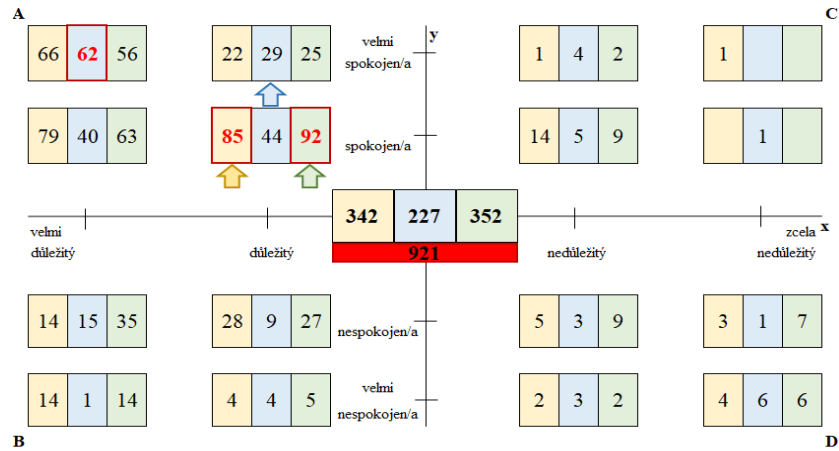


Zdroj: vlastní zpracování

Klasifikační kříž č. 25 ukazuje, že ačkoliv kvadrant A disponoval většinou odpovědí COŠ – 575 (61,8 %), je na první pohled zřejmé narůstající procento negativních odpovědí v dolních dvou kvadrantech, které zde vystoupalo na 298 (32 %). Je sice pravda, že z hlediska průměru představoval F25 nejméně důležitý faktor, ovšem tento výsledek je opravdu velmi špatný. Nejvíce si klienti stěžovali na značku točeného piva, absenci teplých polévek i absenci zdravějších variant pokrmů. Vybraná pracovnice měla za to, že u Z2 bude nejčastější odpovědí varianta *spokojen/a – velmi důležitý*. Ve skutečnosti ale vyšel výsledek lepší. Tento předpoklad uvedla proto, že základna dle jejího názoru disponovala jistými nedostatky v rozsahu nabízeného sortimentu. Pracovnice dále uvedla, že z toho důvodu pro další sezonu chystají značnou změnu celého konceptu.

F26 – Délka vyřízení objednávky

Klasifikační kříž 26 Délka vyřízení objednávky

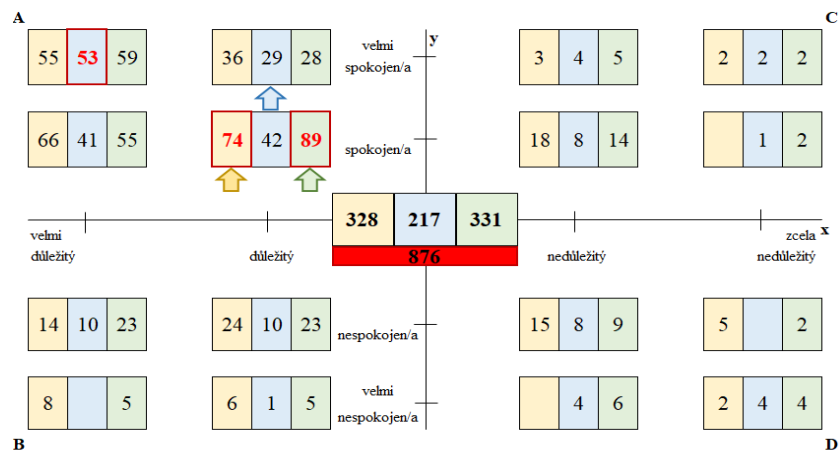


Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět, délka vyřízení objednávky nedisponovala již takovým množstvím negativních reakcí, jak tomu bylo u předchozího faktoru. Dohromady v 268 (29,1 %) případech bylo uvedeno, že byli respondenti *velmi spokojeni* a v 432 (46,9 %) případech byli respondenti *spokojeni* s F26. Celková nespokojenost COŠ klesla tedy na 24 %. Dotazovaní uváděli, že byli spíše nespokojeni s chaotickým systémem vydávání jídel než s délkou vyřízení objednávky. Z hlediska nejpočetněji zastoupených odpovědí dopadla nejlépe Z2, kde nejvíce klientů uvedlo, že byli s F26 *velmi spokojeni* a že byl pro ně tento faktor *velmi důležitý*. Naopak na Z1 a Z3 bylo nejvíce respondentů pouze *spokojeno* a F26 pro ně byl pouze *důležitý*. Slečna XY nesprávně odhadla pouze důležitost Z2.

F27 – Výdejní doba teplých pokrmů

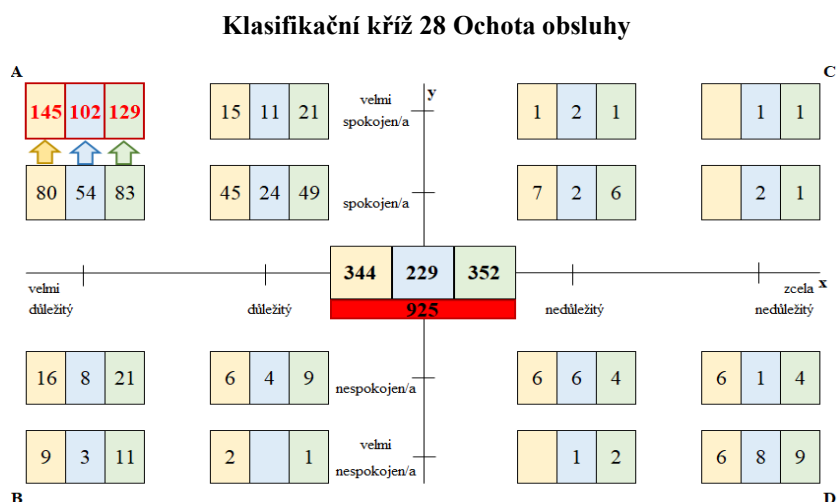
Klasifikační kříž 27 Výdejní doba teplých pokrmů



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední klasifikační kříž byl zaměřen na výdejní dobu teplých pokrmů, která představuje jeden z nejdůležitějších faktorů šetření. Nejvíce zastoupených odpovědí bylo v kvadrantu A – 627 (71,6 %) reakcí. Ostatní kvadranty byly početně velmi vyrovnané. Celková nespokojenost COŠ v tomto případě představovala 21,5 %. Respondenti uvedli, že by uvítali delší výdejní dobu teplých pokrmů. Stejně jako u předcházejícího faktoru, slečna XY nesprávně odhadla pouze důležitost Z2.

F28 – Ochota obsluhy



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední faktor se zabýval ochotou obsluhy, která byla ze všech faktorů tohoto segmentu ohodnocena z hlediska spokojenosti nejlépe. Došlo zde k naprosté shodě mezi předpokládanými a skutečnými výsledky, které byly označeny celkem 376× (40,6 %) slovním spojením *velmi spokojen/a – velmi důležitý*. Obecně zde dominovaly výsledky v horních kvadrantech, a proto bylo pochopitelné, že celková nespokojenost COŠ dosáhla výsledku 15,4 %, což byl nejnižší negativní výsledek tohoto segmentu. Největší spokojenosti z hlediska ochoty obsluhy navíc dosáhla překvapivě Z1.

Tabulka 8 Průměrné hodnocení – občerstvení

		Ø spokojenost Z1	rozdíl Z1	Ø spokojenost Z2	rozdíl Z2	Ø spokojenost Z3	rozdíl Z3	Ø důležitost
OBČERSTVENÍ	Chut' a vzhled podávaných jídel	2,1	0,7	1,7	0,3	2,1	0,7	1,4
	Velikost porcí podávaných jídel	1,9	0,2	1,7	-	1,9	0,2	1,7
	Cena nabízeného sortimentu	2	0,4	1,9	0,3	2,1	0,5	1,6
	Rozsah nabízeného sortimentu	2,2	0,4	2	0,2	2,2	0,4	1,8
	Délka vyřízení objednávky	2	0,3	1,8	0,1	2,1	0,4	1,7
	Výdejní doba teplých pokrmů	2	0,6	1,8	0,4	2	0,6	1,4
	Ochota obsluhy	1,5	-	1,7	0,2	1,8	0,3	1,5

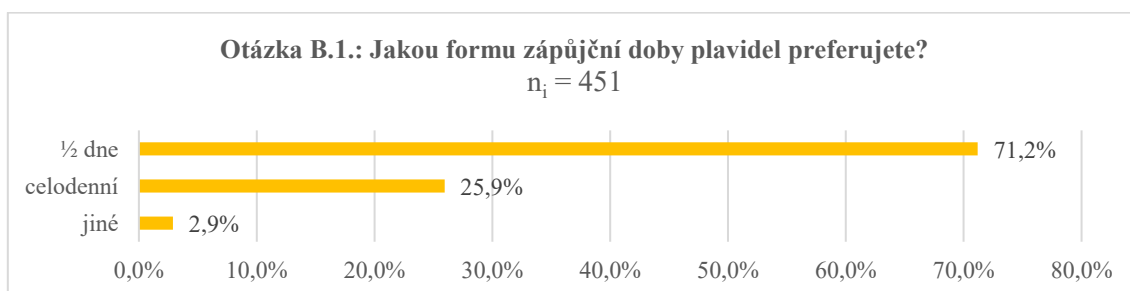
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výsledků diferenční analýzy pro F22–F28 dosáhla poměrně špatných výsledků. Jak je vidět, řada faktorů Z1 a Z3 dosáhla červených hodnot. Prvotně je třeba začít řešit faktory s největším odchytkou.

4.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření – preference

a. Analýza otázky č. B.1.: *Jakou formu zápujční doby plavidel preferujete?*

Graf 5 Preference formy zápujční doby plavidel

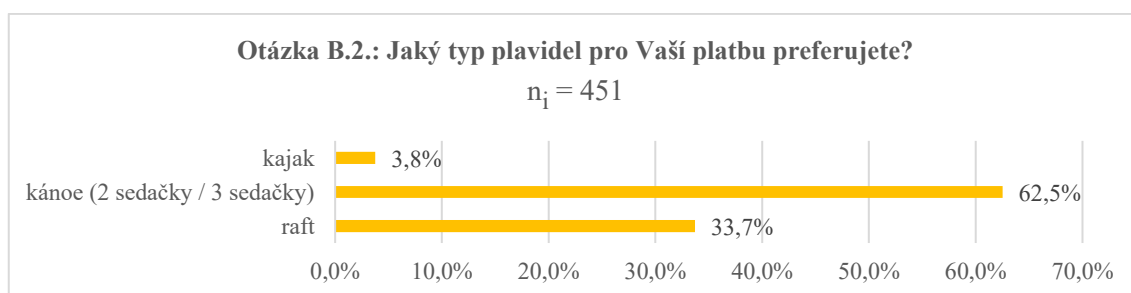


Zdroj: vlastní zpracování

Otázky B1–B4 byly zastoupeny různým počtem respondentů. Z grafu č. 5 je zřejmé, že nejvíce respondentů z celkového počtu 451 (100 %) preferovalo *½ denní* zápujční dobu plavidel – jednalo se o 321 (71,2 %) účastníků šetření. Vzhledem k tomu, že dotazník mohli vyplnit i klienti společnosti, kteří pluli po delší trase skrze Z1, Z2 a Z3, tak i oni tvořili značné procento respondentů – 117 (25,9 %) osob. Třináct (2,9 %) účastníků šetření vybralo možnost *jiné* – z toho 9 osob preferovalo *dvou hodinovou* zápujční dobu a 4 osoby sdělily, že nepreferují *žádnou* zápujční dobu.

b. Analýza otázky č. B.2.: *Jaký typ plavidel pro Vaši plavbu preferujete?*

Graf 6 Preference typu plavidel

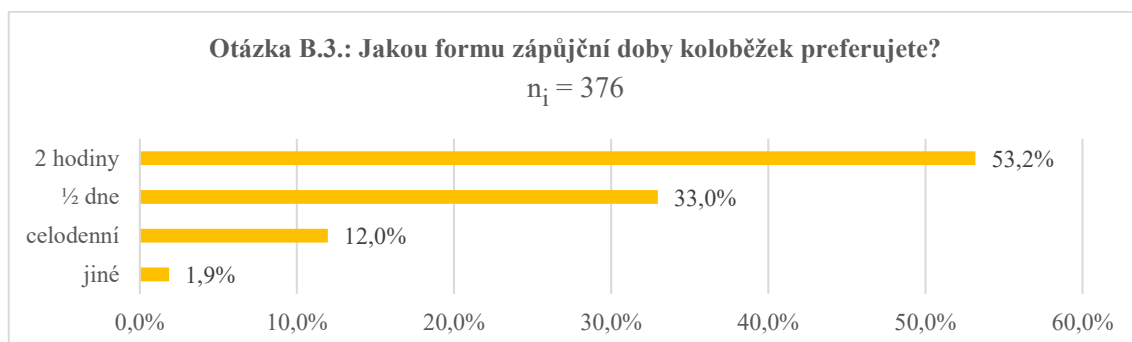


Zdroj: vlastní zpracování

Největší skupina respondentů ze souhrnného počtu 451 (100 %) uvedla, že preferuje pro plavbu *kánoe* – 282 (62,5 %) osob. Druhá nejčastější odpověď byla *raft*, který preferovalo 152 (33,7 %) osob. Nejméně preferovaným plavidlem byl *kajak*, který byl uveden pouze v 17 (3,8 %) případech.

c. Analýza otázky č. B.3.: Jakou formu zápujční doby koloběžek preferujete?

Graf 7 Preference formy zápujční doby koloběžek

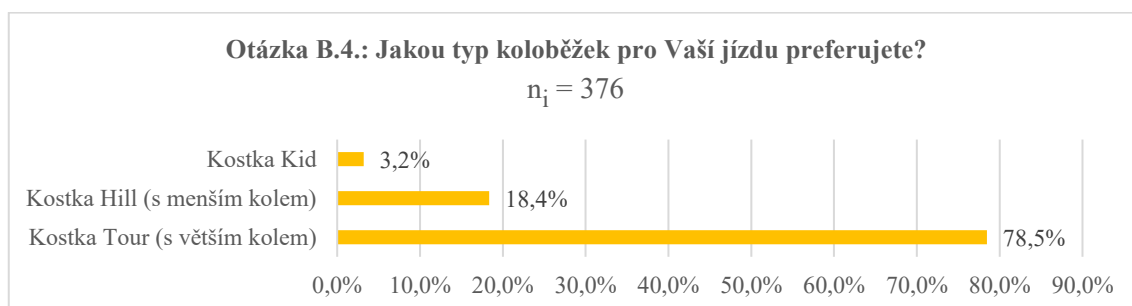


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č. 7 je možno vidět, že z počtu 376 (100 %) dotázaných preferovalo 202 (53,7 %) z nich 2hodinovou zápujční dobu. Sto dvacet čtyři (33 %) respondentů vybralo variantu ½ denní zápujční doby. Pouze 45 (12 %) dotázaných uvedlo preferenci celodenní zápujční doby. Pět (1,3 %) respondentů v možnosti jiné projevilo zájem o nový tarif v řádu tří hodin.

d. Analýza otázky č. B.4.: Jaký typ koloběžek pro Vaši jízdu preferujete?

Graf 8 Preference typu koloběžek

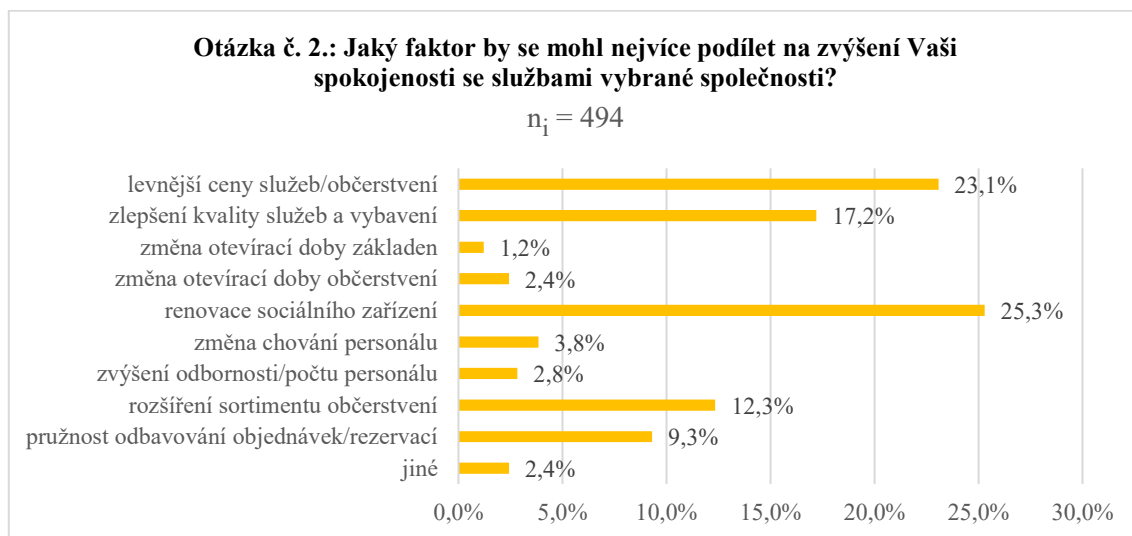


Zdroj: vlastní zpracování

Výrazně dominujícím typem preference typu koloběžek u klientů společnosti představovala pro 376 (100 %) osob varianta *Kostka Tour*, která byla označena 295 (78,5 %) klienty. *Kostka Hill* byla preferována pouze 69 (18,4 %) klienty a *Kostka Kid* byla zmíněna ve 12 (3,2 %) odpovědích.

e. Analýza otázky č. 2.: Jaký faktor by se mohl nejvíce podílet na zvýšení Vaší spokojenosti se službami vybrané společnosti?

Graf 9 Nejvíce se podílející faktor na zvýšení spokojenosti



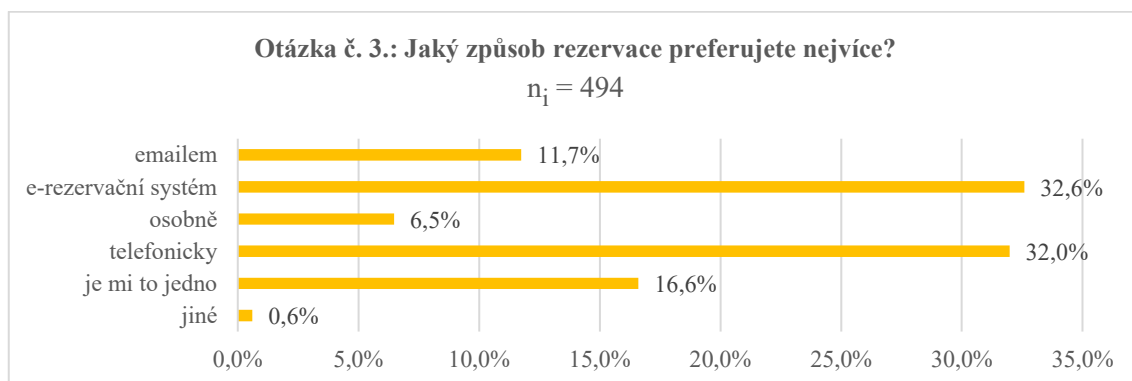
Zdroj: vlastní zpracování

U analýzy otázek 2–4 bylo počítáno se vzorkem 494 (100 %) respondentů. Bylo zjištěno, že mezi faktory nejvíce se podílející na zvýšení spokojenosti se službami společnosti X patřila *renovace sociálního zařízení* – 125 (25,3 %) odpovědí, *levnější ceny služeb/občerstvení* – 114 (23,1 %) odpovědí, *zlepšení kvality služeb a vybavení* – 85 (17,2 %) odpovědí, *rozšíření sortimentu občerstvení* – 61 (12,3 %) odpovědí a *pružnost odbavování objednávek/rezervací* – 46 (9,3 %) odpovědí.

Z grafu č. 9 je dále patrné, že na zvýšení celkové spokojenosti by se mohla podílet *změna chování personálu* – 19 (3,8 %) odpovědí a *zvýšení odbornosti/počtu personálu* – 14 odpovědí. Pouze ve 12 (2,4 %) případech by se na zvýšení spokojenosti podílela *změna otevírací doby občerstvení* a v 6 případech *změna otevírací doby základen*. Zbylých 12 (2,4 %) odpovědí spadalo do kategorie *jiné*. Zde bylo osm respondentů *spokojeno dostatečně*, jeden respondent postrádal *možnost platby kartou na Z2* a jeden respondent by byl spokojen více, pokud by došlo ke *zlevnění krátkodobého parkovného*. Tato otázka poskytla velmi zajímavé odpovědi. Řada z nich byla využita i v rámci samotných výstupů diplomové práce.

f. Analýza otázky č. 3.: Jaký způsob rezervace preferujete nejvíce?

Graf 10 Preference způsobu rezervace

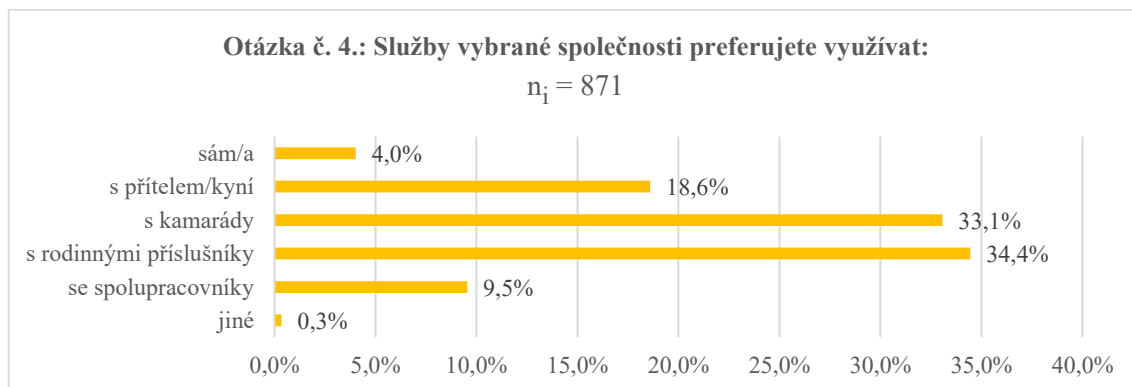


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotázaných – 161 (32,6 %) uvedlo, že pro rezervaci preferují využít *e-rezervační systém*. Pouze o tři méně uvedlo, že preferují rezervaci prostřednictvím *telefonu* – 158 (32 %) dotázaných. Osmdesát dva (16,6 %) klientů uvedlo odpověď „*je mi to jedno*“ a 58 (11,7 %) dalších upřednostňuje pro svou rezervaci *email*. Tři (0,6 %) klienti by pro rezervaci rádi využívali *aplikaci*, ta ale zatím neexistuje.

g. Analýza otázky č. 4.: Služby vybrané společnosti preferujete využívat:

Graf 11 Preference společnosti při využívání služeb



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka měla za úkol zjistit, s kým respondenti preferují služby využívat. Měla možnost více odpovědí, proto se zde počítalo s celkovým vzorkem 871 (100 %). Největší procento dotázaných uvedlo, že preferují služby využívat *s rodinnými příslušníky* – 300 (34,4 %) osob, *s kamarády* – 288 (33,1 %) osob či *s přítelem/kyní* – 162 (18,6 %) osob. Poměrně mnoho respondentů preferovalo služby využívat i *se spolupracovníky* – 83 (9,5 %) osob. Nejméně zastoupenou možností byla odpověď *sám/a*, jež byla uvedena 35 (4 %) respondenty. Tři (0,3 %) osoby zvolily variantu *se žáky* v možnosti *jiné*.

4.2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření – připomínky

Analýza otázky č. 9: Pokud existuje něco, co byste si přál/a na základnách zlepšit, zde je prostor pro Vaše připomínky:

Respondenti měli v závěru dotazníku prostor pro vyjádření připomínek. Ač byla tato subkapitola vyčleněna pro připomínky, respondenti zde v některých případech vyjádřili společnosti i pochvalu. Řada připomínek přispěla k vytvoření návrhů, které jsou shrnuty dále v kapitole Podněty pro zlepšení a zkvalitnění služeb (kapitola 5). Na tuto otázku odpovědělo celkem 121 respondentů, z toho ve 105 případech se jednalo o připomínku. Připomínky se značně opakovaly. Nejvíce se opakující připomínky jsou v tabulce tučně zvýrazněny. Jednalo se o následující:

Tabulka 9 Připomínky respondentů

Připomínky respondentů	
Příliš dlouhá fronta na odbavení rezervací.	Řada zákazníků je schopna jízdu/plavbu zvládnout v kratším časovém limitu.
Zpoždění při předávání lodí/koloběžek i při potvrzení rezervací.	Nespokojenost se značkou točeného piva.
Nedostatečné vysvětlení instrukcí klientům, kteří služeb využili poprvé.	Absence řezaného piva v nabídce občerstvení.
Nevýhodné ceny pro rodiny s dětmi.	Zákazníci by uvítali zdravější varianty pokrmů.
Nemožnost schovat se na základně v parných dnech – přímé slunce / za špatného počasí (Z3).	Nespokojenost s nabídkou občerstvení.
Špatný a nedostatečný stav soc. zařízení (Z1, Z3).	Chaotický systém vydávání jídel.
Do lodě zatékalo / loď ucházela; lodě byly špinavé; chybělo lano.	Strohá možnost stravování pro ubytované osoby v ranních/nočních hodinách (Z3).
Špinavé a zapáchající vesty.	Nedostatek míst k sezení (Z3).
Nedostatek pádel v potřebné délce.	Absence košů na tříděný odpad.
Špatně značený cíl pro ukončení plavby u Z3.	Arogantní personál z hlediska vystupování. Komunikace, ochota personálu vázla.
Špatný technický stav koloběžek (podhuštěná kola, prodřené gripy na řídítkách, nefunkční brzdy).	Nepřehlednost webových stránek.
Zákazníci si museli půjčit jiné koloběžky, než chtěli. Nedostatek dětských koloběžek.	Zákazníkům chybí free Wi-Fi připojení.

Zdroj: vlastní zpracování

5 PODNĚTY PRO ZLEPŠENÍ A ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB

Na základě připomínek, které vyplynuly z výsledků šetření, zpětnovazebného rozhovoru s odpovědnou pracovníci a vlastních postřehů autorky práce, došlo k vytvoření podnětů, které mohou mít vliv na komplexní zlepšení a zkvalitnění služeb, na splnění očekávání zákazníků či zvýšení povědomí o společnosti. Mohou tak přispět k celkové spokojenosti nových i stávajících zákazníků. Výčet těchto podnětů byl prezentován vedení společnosti a byl rozdělen do následujících oblastí:

Podněty pro všechny základny

Sociální síť

Sociální síť obecně hraje v dnešní době velmi důležitou roli. Proto je třeba být na nich více aktivní. Vzhledem k tomu, že nejvíce dotázaných zaujímalo věkové kategorie 21–30 let a 31–40 let, měla by se společnost X zaměřit především na masivnější propagaci a komunikaci skrze Facebook, Instagram a YouTube kanál.

Webové stránky

Bylo by vhodné reorganizovat webové stránky a modernizovat rezervační systém. Webové stránky jsou velmi chaotické, obsahují velké množství neuspořádaných informací. Obsah je třeba komplexně utřídit, sjednotit, zkrátit a zjednodušit – textu je příliš a čtenář se v něm ztrácí. Webové stránky navíc obsahují prokliky na jednotlivé základny. Vhodnější by bylo využívat jednu doménu pro všechny základny nebo alespoň lépe zorganizovat systém prokliků.

Nabíječky pro mobilní zařízení

Aby šly základny s dobou, měly by být schopny zapůjčit klientům i základní typy nabíječek pro jejich mobilní zařízení. Mobilní telefony jsou v dnešní době nedílnou součástí života většiny osob a zajištění několika kusů na každou základnu by pro společnost X nemělo být nikterak finančně zatěžující.

Koše na tříděný odpad

Momentálně jsou na základnách pouze nevzhledné koše na směsný odpad, které mohou kazit celkový dojem zákazníka o upravenosti a čistotě základen. Vzhledem k nastupujícímu trendu ochrany životního prostředí a sociální odpovědnosti firem je nutné, aby všechny základny disponovaly dostatečným množstvím košů na tříděný odpad.

Nabídka piva

Na všech základnách je možno zakoupit točené pivo Staropramen 11. Ze strany respondentů byl projeven zájem o změnu značky pivovaru. Vzhledem k lokalitě základen by připadalo v úvahu zavést regionální značku – může se jednat například o Pivovar Rohozec, Frýdlant, Svijany, Volt, Rezek či Cvikov. Poptávka byla i po řezaném pivu – společnost by měla vzít v úvahu i tento návrh.

Školení na vstřícnost

Personál společnosti představuje velmi důležitý článek pro spokojenost zákazníka. Je nezbytné dbát na svědomité proškolení personálu na vstřícnost, protože řada klientů nebyla spokojena právě s chováním personálu. Personál musí být klientům kdykoliv k dispozici, musí být vlídný, zdvořilý, umět rychle a pohotově vyřešit jakoukoliv situaci. Negativní chování personálu může mít vliv na celkové vnímání společnosti X a zákazník může z tohoto důvodu příště raději využít služeb konkurence.

Neochota může být na druhou stranu způsobena i přemírou pracovních úkolů ze strany zaměstnavatele během hektických dnů, kdy je personál psychicky a fyzicky vyčerpán. Je třeba, aby byl za svou práci personál náležitě odměněn a pochválen – i to ho může motivovat k lepší vstřícnosti.

Podněty pro základnu 1 a 3

Rezervace a rezervační systém

Je třeba se zaměřit na rozdělení front pro již hotové rezervace a pro rezervace nové. Ačkoliv pracovníce XY uvedla, že v minulé sezóně bylo odbavování rozděleno, ve skutečnosti se tak ne vždy dělo.

V evidenci rezervovaných lodí/koloběžek a souvisejícího materiálu by mělo dojít ke zlepšení procesů pro redukci zpožděných rezervací a vytvoření větší prodlevy mezi jednotlivými rezervacemi pro včasné přepravení požadovaného na smluvené místo ve stanovený čas. Doba čekání se může velmi promítnout do celkové spokojenosti zákazníků. Pokud přesto dojde ke zpoždění rezervace, měli by být klienti co nejdříve informováni prostřednictvím krátké SMS zprávy nebo případně telefonicky o přibližném čase zpoždění. V případě delší prodlevy by měl být klient obdarován předmětem z merchandisingu společnosti či drobným občerstvením na náklady společnosti.

Mělo by dojít i k zajištění dostatečného množství materiálu pro klienty bez rezervace – včetně helem a pádel v požadované délce. Je rovněž na místě pořízení několika kusů dětských koloběžek. Nesmí se stát, že bude mít klient rezervovanou Kostka Kid a v době rezervace nebude tento typ koloběžky připraven. Malé děti nedisponují schopnostmi ovládat větší typ koloběžky. Je sice možné, aby klient využil přídatnou sedačku místo Kostka Kid, ale zážitek může být mnohonásobně menší a spokojenost klienta klesat.

Stávající rezervační systém na webu je poměrně zastaralý a neuspořádaný. Webové stránky nabízejí souhrn nejrůznějších tipů na výlet a teprve po vlastním výběru trasy výletu/služby uskutečňuje klient rezervaci v konkrétním prokliku na rezervační systém. Vhodnější by bylo umístit na stránky celý rezervační systém, kde by klient vytvořil příslušnou rezervaci od začátku do konce. Klienti využívající služeb opakovaně nemají ve většině případů potřebu číst text související s daným výletem.

Wi-Fi připojení

Řada klientů projevila zájem i o zprostředkování free Wi-Fi připojení. Vedení společnosti vyjádřilo názor, že klienti přijíždí do přírody a takové služby nepotřebují – pokud chtějí zjistit spoje vlaků, jsou vyvěšeny na základnách. Opak je ale pravdou, Wi-Fi připojení může společnosti pomoci snížit případnou nespokojenost klientů v situacích, kdy si klienti díky němu krátí čas při čekání na zpožděnou rezervaci.

Mobilní aplikace

Další variantou, jak zlepšit stávající služby, je vytvoření mobilní aplikace, která by disponovala vlastním modernizovaným rezervačním systémem. Řada klientů vyslovila zájem o takovou aplikaci. Klient by si mohl svou rezervaci vytvořit snáze a rychleji, než je možné ve stávajícím rezervačním systému. Navíc se předpokládá, že by takovou službu využilo více osob než současný rezervační systém (včetně platby předem) a systém rezervace pomocí mobilní aplikace by tak mohl urychlit čas pro odbavení rezervací mimo aplikaci. Tyto rezervace by disponovaly QR kódem, který by mohl sloužit jako potvrzení o zaplacení. Zákazník by se jím mohl prokázat při půjčení i vrácení rezervovaného materiálu.

Ačkoliv má tato varianta velkou počáteční investici, autorka věří, že by se koupě aplikace vyplatila. Společnost X disponuje velkým počtem základen na několika místech v ČR, tudíž by aplikace mohla sloužit pro všechny uvedené základny.

Dostatečná instruktáž

Vzhledem k zaměření společnosti X, především na aktivity splouvání řeky / jízda na koloběžce, je nezbytné dbát na bezpečnost, tím pádem i na řádné proškolení klientů. V případě hektických dnů se může stát, že není na proškolení tolik prostoru, je však třeba tuto část nezanedbat, aby došlo k minimalizaci rizik. Je potřeba se aktivně dožadovat informací ohledně předchozí zkušenosti s aktivitou, protože tím zjistíme potřebný rozsah instruktáže. Největší pozornost se musí zaměřit na klienty, kteří využívají služeb poprvé a aktivity plně neovládají.

Výhodnější ceny pro rodiny s dětmi

Obrázek 11 Ceník půjčení lodí

	Kanoe <i>dvoumístná</i>	Kanoe <i>dvoumístná s přídav. sedačkou</i>	Kanoe <i>třímístná prodloužená</i>	Kanoe <i>třímístná prodlouž. s přídav. sedačkou</i>	Raft <i>nafukovací, pro 4–7 osob</i>	Kajak <i>1 sedačka</i>
1 h nad jezem (Z1)	150 Kč	150 Kč	160 Kč	160 Kč	200 Kč	100 Kč
1/2 dne (Z1–Z3)	420 Kč	469 Kč	499 Kč	548 Kč	949 Kč	299 Kč
1 den	629 Kč	678 Kč	699 Kč	748 Kč	1 349 Kč	419 Kč

Zdroj: upraveno dle webových stránek společnosti X (2020)

Stanovit výhodnější ceny pro určitou cílovou skupinu u služby *splouvání řeky* není úplně jednoduché. Ceny nejsou uvedeny v přepočtu na osoby, ale na zapůjčený materiál. To, že společnost nedisponuje výhodnějšími cenami pro rodiny, jak uváděli respondenti, není ale pravda. Rodina může využít dvou typů kánoí s přídavnou sedačkou (viz Obrázek 11). Přídavná sedačka je určena pro děti do 12 let dle výšky a váhy. V případě výběru jiného typu lodí než s přídavnou sedačkou, autorka práce doporučuje vedení společnosti zvážit variantu 20% slevy z výše uvedených cen pro rodiny s dětmi do 12 let.

Obrázek 12 Ceník půjčení koloběžek

Trasa zapůjčení koloběžek: Z1–Z3 / Z3–Z1	
Doba zapůjčení	Kostka Kid/Tour/Hill
30 minut	119 Kč
1 hodina	169 Kč
2 hodiny	199 Kč
1/2 dne	229 Kč
Přídavná sedačka	99 Kč

Zdroj: upraveno dle webových stránek společnosti X (2020)

V případě služby *jízda na koloběžce* jsou ceny uvedeny na osobu (viz Obrázek 12). Tudíž je kalkulace cen za tuto službu jednodušší. Aby byla zaručena vyšší spokojenost, může dojít rovněž k zavedení 20% slevy z výše uvedených slev pro děti do 12 let.

Další možnosti slev, smluvní programy

Společnost X nabízí zvýhodněný ceník svých služeb pro školní a sportovní skupiny dětí. Kromě zmíněných slev může společnost zavést 15% slevu pro děti do 15 let a pro studenty při předložení platného studentského průkazu. Pokud by studenti využili služeb jako skupina, je nutné, aby z hlediska bezpečnosti předložili kromě studentského průkazu i průkaz občanský. Stojí za zmínku i úvaha nad akceptací karet Benefit, MultiSport, ActivePass a dalších.

Zákazníci, kteří opakovaně využili nabídky služeb společnosti obdrží 5% slevu, kterou mohou uplatnit na další návštěvu. Rovněž je možné využít již předpřipravených nebo individuálně vytvořených balíčků služeb dle přání zákazníka. Tyto informace však nejsou na webových stránkách společnosti X zveřejněny, klienti o nich nemusí tedy vědět. Je třeba komunikovat i tímto směrem a veškeré poskytované slevy a výhody viditelně umístit na webové stránky.

Pokud by došlo k vytvoření aplikace, klient by mohl disponovat virtuálním kontem, kam by se mu načítaly body z peněz, které zaplatil za své rezervace. Po dosažení určité částky by se zmíněné body mohly převést na kredit v podobě slev na služby nebo nákup předmětu z merchandisingu společnosti.

Výhodnější cenové tarify

Někteří respondenti uvedli, že jsou schopni zvládnout svou aktivitu v kratším časovém limitu. Co se týká služby *jízda na koloběžce*, společnost disponuje velkým množstvím cenových tarifů od 30 minut až do půl dne. Tento požadavek tedy splňuje a je třeba zaměřit se na řádnou komunikaci těchto již existujících tarifů. Byl ovšem projeven zájem o tří hodinový cenový tarif, který by mohl být zákazníky skutečně hojně využíván. *Služba splouvání řeky* je nabízena na půl dne / celý den. Byl však vznesen požadavek na nový cenový tarif dvou hodin. Vytvořit takovýto cenový tarif by neměl být pro společnost náročný. Klient si však musí uvědomit, že společnost za každou započatou hodinu navíc účtuje smluvní pokutu ve výši 300 Kč.

Tabulka 10 Nové cenové tarify

Nové cenové tarify	
Tříhodinový tarif – jízda na koloběžkách	Dvouhodinový tarif – splouvání řeky
209 Kč	10% sleva z ceny za půl dne dané lodě

Zdroj: vlastní zpracování

Sociální zařízení

Mnoho respondentů nebylo spokojeno s technickým stavem a čistotou sociálních zařízení na Z1 a Z3. Rovněž by na těchto základnách bylo moudré zvážit přístavbu sociálního zařízení o 1–2 kusy. Je třeba, aby byl pověřen člověk, který bude čistotu kontrolovat každou hodinu a vždy svou kontrolu stvrdí podpisem do formuláře čistoty, který bude vyvěšen v prostorách sociálních zařízení. Základna 1 by navíc potřebovala stávající sociální zařízení zmodernizovat. V několika případech byl vznesen i požadavek přebalovacího pultu – i tato záležitost stojí za zvážení, není však nezbytně nutná.

Servis lodí / koloběžek / souvisejícího materiálu

Během dotazování si řada respondentů stěžovala na špatný servis. Je nutné se zaměřit na větší kontrolu zatékajících/ucházejících lodí, čistotu lodí a na to, aby každá loď disponovala lanem. V rámci možností je třeba rovněž řádněji vysušovat vesty. U služby JK je třeba dbát hlavně na správnou hustotu kol a stav brzd.

Občerstvení a jeho sortiment

Klienti uvedli, že jsou nespokojeni především s chutí a vzhledem podávaných jídel a výdejní dobou teplých pokrmů na Z1 a Z3. Pokud je to možné, je třeba zlepšit estetickou stránku pokrmů. Výdejní doba teplých pokrmů je proměnlivá, protože záleží na svozu lodí, které se musí přes noc uložit do skladu. Na Z1 je možno občerstvit se teplou kuchyní přibližně do 20–21 hodin, na Z3 do půlnoci. Tento faktor je tedy nastaven vhodně.

Klienti dále uváděli, že jsou nespokojeni s cenou občerstvení. Pokud by však došlo k rozšíření sortimentu a mohli by si vybrat jiné varianty občerstvení, neměla by být cena překážkou. Zákazníci Z1 a Z3 by uvítali rozšíření nabídky občerstvení především o teplé domácí polévky (gulášová, čočková, česneková, vývar) a zdravější varianty svačinek. Není třeba nabízet širokou škálu svačinek, ale spíše vyzkoušet různé druhy a následně zavést to, co se osvědčí či střídát různé varianty. Může se jednat například o následující:

Tabulka 11 Varianty zdravých svačinek

Varianty zdravých svačinek	
Sladké varianty	Slané varianty
chia puding	žitný chléb s různými druhy pomazánek
ovocné smoothie	hot dog se zeleninou
granola/müsli s jogurtem	kuskus/quinoa/těstovinový/šopský salát
čokoládovo-avokádová pěna	club sandwich
zdravé varianty zákusků	zapečená tortilla / wrap

Zdroj: vlastní zpracování

Klienti nebyli spokojeni ani se systémem vydávání jídel. Autorka byla informována, že v případě velkého množství zákazníků, je praktikován systém pořadových čísel. Tento systém by však doporučovala používat vždy – nejen v případě velkého počtu zákazníků. Jeho užívání působí profesionálněji a budí dojem lépe zvládnutého procesu.

Podněty pro základnu 3

Doplňkový sortiment

Vzhledem k tomu, že řada vodáků využívá základnu i jako kempu pro ubytování, měla by Z3 nabízet širokou škálu trvanlivých potravin a doplňkového sortimentu. Momentální nabídka je velmi strohá. Nabídka by měla být prezentována pro zákazníky více přitažlivě a její zásoby by měly být neustále doplňovány. Docházková vzdálenost od nejbližších potravin čítá více než 20 minut, je tedy nutné uspokojit zákazníka i tímto směrem.

Kapacity míst k sezení, výstavba přístřešku, výsadba stromů

V případě dnů, kdy je návštěvnost základny nejvyšší, není Z3 schopna disponovat dostatkem míst k sezení. Základna se nachází v prostředí s přilehlou loukou – problém s nedostatkem míst lze vyřešit ku příkladu navýšením kapacit míst k sezení nebo možností si zde zapůjčit deky či podložky.

Základna 3 by mohla kvalitu svých služeb výrazně zvýšit výstavbou vhodného přístřešku, který by klienti využili v případě špatného počasí nebo v parných a slunečných dnech. Přístřešek by mohl sloužit i jako zastřešení pro část míst k sezení, které jsou momentálně pod širým nebem. Pro vytvoření stínu v parných a slunečných dnech může pomoci i výsadba potřebného množství stromků. Záleží však na ochotě pronajímatele.

Masivní prezentace cíle plavby

Aby byla zaručena maximální spokojenost, je nutné, aby celý proces od zapůjčení materiálu až po opětovné vrácení proběhl hladce. Klienti postrádají v cíli plavby výraznou informační tabuli (banner, případně roll-up), která by signalizovala závěr jejich aktivity. Je rovněž potřeba po trase vhodným způsobem umístit několik bannerů oznamujících, jak daleko od cíle se posádka aktuálně nachází.

Parkovné na Z3

Klienti, kteří přijedou za službami společnosti, začínají na Z1 a parkují v areálu, nemusí parkovné hradit. Z toho vyplývá, že pokud by to bylo možné, mělo by dojít pro klienty, kteří přijeli na Z3 za účelem využití služeb společnosti alespoň ke zlevnění parkovného.

6 DISKUZE

Jak již bylo řečeno, donedávna patřil sportovní cestovní ruch dle Gibsonové (1998) a Hince, Highama (2004) k jednomu z nejrychleji se rozvíjejícím odvětví ČR se značným ekonomickým významem. Standevenová a De Knop (1999) uvedli, že potřeba široké nabídky možností u outdoorových rekreačních aktivit se zvyšuje na našem území již od 90. let 20. století. Dle Ryglové (2009) se tak děje z důvodu nárůstu disponibilního fondu volného času, proměn životního stylu, nárůstu mobility, odstraňování překážek volného pohybu osob mezi jednotlivými státy a rovněž i z důvodů nových nároků na způsob cestování. Hinch a Higham (2004) navíc tvrdí, že v poslední době jsou v oblibě různé typy aktivních dovolených, při kterých účastníci provozují více druhů sportů najednou, což je velmi zajímavá informace pro analyzovanou společnost.

Problematika spokojenosti a kvality služeb je velmi rozsáhlé a diskutované téma. Do sportovního prostředí přicházejí různé typy osob a mají různě veliké nároky a požadavky na skýtané služby. Zákazníci hodnotí služby dle subjektivního pocitu, a je proto velmi problematické vyhovět všem zákazníkům stejně. Kozel (2006) tvrdí, že pokud je zákazník se službou spokojen, pravidelně se za ní vrací a referuje o svých zkušenostech potenciálním zákazníkům. Rašovská a Ryglová (2017) dodávají, že je třeba vyvíjet náležité úsilí, aby byla spokojenost zachována. Aby se tak dělo, je třeba dle Čáslavové (2020) poznat konkrétní potřeby a chování zákazníků. Z tohoto důvodu se autorka práce rozhodla provést právě marketingový výzkum.

Po výběru vhodného způsobu dotazování muselo dojít i k určení obsahu samotného dotazníku. Literatura sice nabízí celou škálu různých modelů pro zkoumání kvality služeb a spokojenosti zákazníků, autorka ale v žádném z nich nenašla to, co chtěla skutečně zkoumat. Z toho důvodu byl vytvořen vlastní dotazník, který byl po uvážení rozdělen do čtyř oblastí – *spokojenost a důležitost, preference, identifikační otázky a místo pro připomínky*. Oblast *spokojenost a důležitost* obsahovala celkem 5 segmentů, ve kterých bylo obsaženo 28 zkoumaných faktorů. U těchto faktorů byla zkoumána, jak již z názvu vyplývá, právě spokojenost a důležitost. Dle Půlpánové (2012) nestačí znát pouze spokojenost se zkoumanými faktory. Je třeba zkoumat právě i jejich důležitost, protože pokud by podnik soustředil svou pozornost na faktory, kterým zákazníci připisují malý význam, zvýšení spokojenosti by se nedostavila v očekávaném efektu.

Autorka se v části zkoumaných faktorů obsažených v dotazníku inspirovala popisem základního i rozšířeného MM v díle Čáslavové (2020). Inspirací byly i autorky Rašovská a Ryglová (2017), které uvádí, že u spokojenosti jsou důležitými faktory například *čistota, personál, atmosféra, cena, kvalita a dostupnost*.

Získaná data jsou zpracována do modifikovaných klasifikačních křížů, tabulek a grafů. Modifikovaný klasifikační kříž, inspirovaný dle Čáslavové a Vraného (1998), použitý v diplomové práci, souhrnně znázorňuje pohled respondentů na důležitost a spokojenost zkoumaných znaků. Tento pohled je rovněž vidět například v rámci modelu Spokojenost-důležitost, kterou zmiňují Fontenotová, Henkeová a Carson (2006). K hodnocení je zde využito čtyřbodové Likertovy škály, která byla takto zvolena z důvodu, aby nedocházelo k soustředění odpovědí na středních hodnotách škály. Dále je využito modifikované diferenční analýzy, kterou zmiňují rovněž Fontenotová, Henkeová a Carson (2006). Výsledky klasifikačních křížů byly použity i pro zpětnovazebný rozhovor s pracovníci společnosti X. Vzhledem k tomu, že byl dotazník vytvořen přímo autorkou a kombinace těchto faktorů nebyla doposud v žádném výzkumu použita, nedošlo ke komparaci výsledků spokojenosti s žádnými předchozími výzkumy. Postrádá smysl data srovnávat s daty jiných studií, jelikož se zaměření zkoumaného značně liší. Výsledky by nebyly navíc ani vypovídající. Flemr a Valjent (2010, str. 87) uvedli výrok, který se dá aplikovat i na problematiku tohoto výzkumu. Říkají: „*Co lidský jedinec, to odlišná anamnéza. Dost často nejsou výzkumné záměry převoditelné z jednoho prostředí do druhého.*“ Pokud však budeme pohlížet na výsledky šetření z pohledu důležitosti, lze najít jisté podobnosti několika analyzovaných faktorů v již uskutečněných šetřeních. Výsledky šetření ukázaly, že nejvíce důležitým faktorem byla pro respondenty ochota personálu. Ochota personálu patřila mezi nejdůležitější faktory například i v šetření Srpové (2014) a Bílkové (2020). Buchtová (2016) a Šuranská (2016) udávají ochotu personálu také, ale nepatří mezi nejdůležitější faktor. Mezi další velice důležité faktory, které by se zde daly porovnat, patřilo vystupování personálu a čistota sociálních zařízení. Vystupování personálu náleželo rovněž mezi nejdůležitější faktory Bílkové (2020). Srpová (2014), Buchtová (2016) a Šuranská (2016) uvádějí, že se jedná také o poměrně důležitý faktor. Čistota sociálních zařízení představovala v šetření Šuranské (2016) a Bílkové (2020) pro nejvíce dotázaných úplně nejdůležitější faktor. Srpová (2014) a Buchtová (2016) řadí čistotu sociálních zařízení mezi důležitější faktory. Nejméně důležité faktory zastávala v šetření dopravní dostupnost a rozsah nabízeného

sortimentu. V případě dopravní dostupnosti se výsledky práce liší, jelikož dopravní dostupnost Srpová (2014), Šuranská (2016) a Bílková (2020) řadí k důležitějším faktorům. Tento fakt může být způsoben tím, že se v případě diplomové práce jedná o outdoorovou nepravidelnou volnočasovou aktivitu, která se odehrává převážně v době letních měsíců během rekreace. Dopravní dostupnost zde tedy není klíčovým faktorem. Buchtová (2016) dopravní dostupnost nezkoumá. Rozsah nabízeného sortimentu autorky skutečně uvádí jako méně důležitý faktor. Šuranská (2016) rozsah sortimentu neanalyzuje. Jako velmi důležitý vychází obecně ještě u těchto autorek faktor atmosféra a otevírací doba. Bílková (2020) s atmosférou nepracuje. Z komparace vyplývá, že v některých případech lze srovnávat výsledky důležitosti určitých faktorů.

K výhodám kvantitativního šetření patří vysoký vzorek respondentů (494 respondentů) a doba sběru dat (od 16. července do 30. září 2020). Bylo zde třeba data sbírat v delším časovém úseku, aby autorka získala rozmanitější vzorek respondentů. Sběr dat byl realizován téměř celou hlavní sezónu prostřednictvím online i písemného dotazníku. Aby autorka získala co nejvíce vyplněných dotazníků, rozhodla se umístit na základny, kde probíhalo OPDŠ, také zapečetěné boxy na vyplněné dotazníky a rovněž i QR kód v podobě letáků, pokud by měl někdo zájem vyplnit online dotazník v době, která se neslučovala s jejími časovými dispozicemi. Tento krok autorka zpětně hodnotí jako zbytečný. Vzhledem k tomu, že se metoda letákových QR kódů a boxů neosvědčila, musela autorka věnovat mnoho času osobní distribuci dotazníku. Pokud člověk stráví v prostředí základen nějaký čas, rychle zjistí, že je prakticky nereálné nasbírat formou OPDŠ více než 15 dotazníků denně. Písemné dotazníky lze vyplnit totiž pouze v případě, pokud již respondent základny zná a službu vyzkoušel. Jinými slovy, pokud plánuje klient navštívit během svého výletu více základen a vyzkoušet obě služby (splouvání řeky / jízda na koloběžce), je třeba vyplnit dotazník až v cíli výletu nebo případně zpětně pomocí online dotazníku. Navíc, pokud je klient unaven nebo se jedná ku příkladu o rodinný výlet, do vyplňování dotazníku se mu nechce. Z toho důvodu měla autorka práce při dotazování v zásobě vždy dostatečné množství kartiček s QR kódem, které rozdávala. Případně odkazovala klienty i na Facebookový profil společnosti, kde byl zveřejněn v příspěvku přímý odkaz na dotazník, umístěný na portálu Google Docs. Snažila se tak podnítit klienty alespoň k ex post vyplnění dotazníku z pohodlí domova. Zde je nutno říct, že byla délka sběru dat vhodně nastavena,

jelikož respondenti online dotazník vyplňovali i několik týdnů po využití služeb. Pokud by byl sběr dat časově více ohraničen, mohla by přijít o mnoho respondentů.

Aby mohla autorka realizovat výzkum na základnách, musela být v průběhu šetření oděna do firemního oblečení společnosti. Vzhledem k této skutečnosti byla často dotazována za účelem různých potřeb ze strany klientů, protože řada z nich měla za to, že je autorka jedním ze zaměstnanců aktuální směny. To velmi zdržovalo od práce a bylo poměrně vyčerpávající neustále vysvětlovat klientům vzniklou situaci. Klienti měli navíc pocit, že v případě vyplnění dotazníku mají nárok na věcnou či finanční odměnu. To ale bohužel nebylo možné, jelikož ani autorka nebyla za svou práci odměněna.

Autorka si je vědoma jistých limitů i ve vyhodnocení dat šetření. Aby došlo k co nejrychlejšímu a nejjednoduššímu sběru a následné analýze dat, byl vytvořen souhrnný dotazník pro všechny tři základny. Dotazník byl takto koncipován z důvodu, aby respondenti, kteří využili služeb více základen, nemuseli vyplňovat více dotazníků najednou. Zmíněné se promítlo ve vyhodnocení dat do skutečnosti, že se následně nepracovalo se souhrnným počtem respondentů, ale se souhrnným počtem odpovědí. Pokud by měla autorka více prostoru, mohla by využít v práci korelační analýzu, díky které by mohla ověřit korelaci mezi odpověďmi u konkrétních faktorů všech tří základen. Jak uvádí Hendl (2015), korelace znázorňuje míru asociace dvou proměnných, což znamená, že měří jejich vzájemný vztah. Hendl (2015) dále popisuje, že dvě proměnné jsou korelované, pokud určité hodnoty jedné proměnné mají tendenci vyskytovat se spolu s určitými hodnotami druhé proměnné. Dodává, že existují dvě situace – neexistence korelace a absolutní korelace. V tomto případě by se navíc jednalo o vícenásobnou analýzu. Pokud by výsledek korelační analýzy ukázal, že respondent ohodnotil faktory jednotlivých základen stejně nebo podobně, autorka by doporučovala v dalších šetřeních využít jeden souhrnný dotazník (nebo část dotazníku) bez nutnosti zkoumat faktory u Z1, Z2 a Z3 zvlášť. Dále by autorka pro další šetření doporučila dotazník o něco zkrátit v oblasti *spokojenost a důležitost*. Segmenty *personál* a *občerstvení* jsou příliš obsáhlé a není třeba jim věnovat tolik pozornosti. Dotazník byl poměrně dlouhý a pokud by byla v budoucnu vytvořena kratší verze, autorka věří v sesbírání většího množství dat.

Tabulka 12 Výsledná odchylka faktorů základen

Výsledná odchylka faktorů základen*		
Základna 1	Základna 2	Základna 3
0,26	0,17	0,30

* Odchylka představuje rozdíl mezi spokojeností a důležitostí všech faktorů dohromady

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky marketingového výzkumu ukazují, že respondenti jsou ve většině případech s faktory více spokojeni, než jsou pro ně faktory důležité. Zmíněné potvrzuje skutečnost, že se pohybujeme v oblasti zážitkového cestovního ruchu. Vzhledem k tomu, že se jedná o základny v přírodě, které jsou určeny v první řadě pro volnočasové outdoorové aktivity, zákazník si dokáže před využitím služby představit, co má od ní očekávat a nemá přehnaná očekávání. Tabulka 12 ukazuje, že ve výsledné odchylce faktorů základen dosáhla nejlepších výsledků Z2. Horších výsledků poté Z1 a nejhůře dopadla Z3. Tyto výsledky jsou ve shodě s výsledky, které ukázal výše zmíněný výzkum.

Tabulka 13 Výsledná odchylka faktorů služeb

Výsledná odchylka faktorů služeb*	
Splouvání řeky	Jízda na koloběžce
0,15	0,13

* Odchylka představuje rozdíl mezi spokojeností a důležitostí všech faktorů dohromady

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 shrnuje výslednou odchylku faktorů služeb. Čísla naznačují, že o něco lepších výsledků dosáhla v celkovém souhrnu služba jízda na koloběžkách.

Kvalitativní výzkum proběhl pouze s jedním zástupcem společnosti. Všechny rozhovory se uskutečnily vždy v zázemí společnosti X. Autorka byla s kvalitativním výzkumem a jeho průběhem spokojena. Obsah prvního rozhovoru byl inspirován MM dle Zeithamlové, Bitnerové, Gremlera (2006) a Šímy (2016). Zpětně hodnotí autorka první rozhovor jako příliš obsáhlý – nebylo třeba jít do takové hloubky. U ostatních kvalitativních rozhovorů autorka neshledala žádné nedostatky.

Celkově lze tento provedený výzkum spokojenosti zákazníků považovat za vyhovující prostředek k tomu, aby byly odstraněny nedostatky a došlo k nápravě změn. Jak totiž říká Kotler (2007) – marketingový výzkum je klíčem k tomu, jak prorazit a zároveň vymyslet způsob, jak zdokonalit stávající postupy. Velmi zajímavé by se do budoucna navíc jevilo ze strany společnosti využívat obdobná šetření opakovaně.

7 ZÁVĚRY

Diplomová práce spadá do oblasti služeb sportovního cestovního ruchu, která zastupuje v posledních desetiletích velmi významnou a oblíbenou součást života mnohých osob. Pokud se jedinec rozhodne investovat své finance do produktů či služeb, nejen sportovního turismu, očekává vždy co největší uspokojení. Je tedy v zájmu společnosti, aby pečovala o své zákazníky a byla flexibilní ke všem jejich přáním a požadavkům. Budování spokojenosti totiž představuje nikdy nekončící proces.

Cílem diplomové práce bylo zjistit spokojenost zákazníků se službami konkrétních základen vybrané společnosti se zaměřením na služby splouvání řeky a jízda na koloběžkách pomocí marketingového výzkumu. Na základě výsledků navrhnout podněty pro zlepšení a zkvalitnění služeb. Aby mohl být splněn hlavní cíl diplomové práce, byly stanoveny i dílčí úkoly práce. Autorka se rozhodla využít písemného a elektronického dotazování, kterého se zúčastnilo dohromady 494 respondentů. Pro prohloubení marketingového výzkumu bylo využito kvalitativního výzkumu formou několika polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnankyní společnosti X. Rozhovory se vždy uskutečnily v zázemí vybrané společnosti. Data jsou znázorněna pomocí modifikovaných klasifikačních křížů, tabulek a grafů. Získaná data jsou u klasifikačních křížů vyhodnocována jako celek. Zároveň jsou však uváděny i konkrétní výsledky jednotlivých základen/služeb, aby bylo možné data porovnat. Dále je v hodnocení využita i modifikace diferenční analýzy.

Z výsledků je zřejmé, že jsou zákazníci se službami konkrétních základen vybrané společnosti poměrně spokojeni. Na základnách shledávají i jisté nedostatky. Výzkumu se zúčastnilo 285 žen a 209 mužů. Nejvíce respondentů za službami přijelo z Libereckého a Středočeského kraje. Nejčteněji zastoupené skupiny představovaly rodiny s dětmi a skupiny přátel. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byli lidé ve věku 21–30 let a 31–40 let. Více než polovina respondentů využila služeb 1–2×. Zbytek respondentů využil služeb častěji. Výzkumem bylo zjištěno, že na zvýšení spokojenosti respondentů by se mohly nejvíce podílet faktory renovace sociálních zařízení a zlevnění cen služeb/občerstvení. Nejlépe hodnocenými faktory z hlediska spokojenosti v šetření byly: dostupnost personálu, ochota obsluhy, vystupování obsluhy a otevírací doba základen. Nejvíce negativních odpovědí získal rozsah nabízeného sortimentu. Na Z1 a Z3 byly ještě kromě toho respondenti velmi nespokojeni s čistotou, technickým stavem a počtem sociálních zařízení. Respondenti měli nejčastěji připomínky k příliš dlouhým frontám

na odbavení rezervací, nevýhodným cenám pro rodiny s dětmi, ke špatnému a nedostatečnému stavu sociálních zařízení na základně 1 a 3. Mnoho zákazníků vyjádřilo připomínky i směrem ke značce točeného piva a absenci Wi-Fi připojení. Nejdůležitějším faktorem byla shledána ochota personálu, naopak nejméně důležité faktory představovala dopravní dostupnost a rozsah nabízeného sortimentu. Nejmenší odchylky byly zaznamenány u faktorů dopravní dostupnost, otevírací doba a sortiment lodí/koloběžek. Největší odchylky byly naopak u čistoty a technického stavu sociálních zařízení. Dále i u chuti a vzhledu podávaných jídel. Výsledky šetření rovněž ukázaly, že o něco lepších výsledků dosáhla celkově služba jízda na koloběžkách. Z výsledků vyplynulo, že vybraná pracovníce zná zákazníky společnosti poměrně dobře, jelikož byly její předpoklady velmi často ve shodě se skutečnými výsledky. Většina oslovených respondentů, stejně jako vybraná pracovníce, byla vstřícná a nápomocná.

Je třeba, aby vedení společnosti X vzalo v potaz vytvořené podněty a co nejvíc z nich zrealizovalo. Mezi nejdůležitější podněty autorka řadí rozšíření sortimentu občerstvení o polévky a zdravé svačinky, pořízení košů na tříděný odpad a změnu značky piva. Dále přístavbu sociálních zařízení, ale je si vědoma, že základna 3 je v pronájmu, tudíž není tento krok tak jednoduchý. Klíčovými shledává i restrukturalizaci webových stránek, pořízení nabíječek a možnost využívat na základnách Wi-Fi připojení. Autorka se domnívá, že podněty, které navrhla, by měly přispět ke zvýšení celkové spokojenosti nových i stávajících zákazníků.

Proces marketingového výzkumu byl nesmírně obohacující a zajímavý. Hlavní cíl i všechny dílčí úkoly byly naplněny. Získané informace a podněty byly společnosti X prezentovány a poskytly ji tak významnou zpětnou vazbu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍ ZDROJE

BÍLKOVÁ, L. *Marketingový výzkum spokojenosti návštěvníků vybraného zimního stadionu*. Praha, 2020. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Janák, Vladimír.

BUCHTOVÁ, E. *Hodnocení kvality služeb fitness klubu Fit Effect|Fitness & Wellness*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Šíma, Jan.

CRONIN, J. J., TAYLOR, S. A. *SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality*. Journal of Marketing, 1994. Vol. 58, p. 125-131.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. 222 s. ISBN 978-80-87865-62-0.

ČÁSLAVOVÁ, E., Vraný, M. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb ve vybraných pražských fitcentrech na bázi živnostenského podnikání fyzických osob*. Česká kinantropologie: časopis Vědecké společnosti kinantropologie, 1998. Roč. 2, č. 1, s. 41-49. ISSN 1211-9261.

ČERVOVÁ, L. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita, 2013. 189 s. ISBN 978-80-7494-013-2.

DE KNOP P. *Sport for all and active tourism*. World Leisure & Recreation, 1990. Vol. 32, No. 3, p. 30-36.

FLEMR, L., VALJENT, Z. *Socializace sportem*. Studia sportiva, 2010. Roč. 4, č. 1, s. 75-91.

FONTENOTOVÁ G., HENKEOVÁ L., KERRY, C. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. České Budějovice: Svět Kvality [online], 2006. Roč. 6, č. 1, s. 34-40. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

FORET, M., FORETOVÁ, V. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada, 2001. 180 s. ISBN 80-247-0207-X.

GALVASOVÁ, I. a kol. *Průmysl cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. 264 s. ISBN 978-80-87147-06-1.

- GIBSON, H. *Active sport tourism: who participates?* Leisure Studies [online], 1998. Vol. 17, no. 2, p. 155-170 [cit. 2020-03-03]. ISSN 02614367. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/026143698375213>
- GIBSON, H. *Sport tourism: concepts and theories*. 2006. 274 p. ISBN 0415348099.
- GRÖNROOS, C. *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, 1984. Vol. 18, no. 4, p. 36-44. ISSN: 0309-0566.
- GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books, 1990. 298 p. ISBN: 978-0029463987.
- GÚČIK, M. *Cestovný ruch: úvod do štúdia*. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism – Knížnica cestovného ruchu, 2010. 308 s. ISBN 978-80-89090-80-8.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 5. rozšířené vydání. Praha: Portál, 2015. 736 s. ISBN 978-80-262-0981-2.
- HIGHAM, J., HINCH, T. *Sport and tourism: globalization, mobility and identity*. 2009. 328 p. ISBN 9780750686105.
- HINCH, T., HIGHAM, J. *Sport Tourism Development*. Clevedon: Channel View, 2004. 224 s. 978-1873150634.
- INDROVÁ, J. *Cestovní ruch: (základy)*. 2. přepracované vydání. Praha: Oeconomica, 2009. 122 s. ISBN 978-80-245-1569-4.
- KIM, D., KIM, S. Y. *QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centres in Korea*. Journal of Sport Management, 1995. Vol. 9, no. 2, p. 208-220.
- KOTÍKOVÁ, H. *Cestovní ruch jako teoretická disciplína v kontextu kinantropologie*. Tělesná kultura, 2010. Roč. 3, č. 2, s. 82-96.
- KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

- KURTZMAN, J. *Sports tourism categories*. Journal of Sport [online], 2005. Vol. 10, no. 1, p. 15-20 [cit. 2020-03-03]. ISSN 14775085. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14775080500101502>
- LAM, E. T. C., ZHANG, J. J., JENSEN, B. *Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs*. Measurement in Physical Education and Exercise Science, 2005. Vol. 9, no. 2, p. 79-111.
- MMR ČR (kolektiv autorů). *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu – Zážitek cestovní ruch*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. 268 s.
- NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2004. 320 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, J. a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
- ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea servis, 2010. 415 s. ISBN 978-80-85970-68-5.
- ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. část. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 2011. 415 s. ISBN 978-80-89090-93-8.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. *A conceptual model of service quality and its implication for future research*. Journal of Marketing, 1985. Vol. 49, p. 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. *SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of the Service Quality*. Journal of Retailing, 1988. Vol. 64, no. 1, p. 12-40. ISSN 0969-6989.
- PÁSKOVÁ M., ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 448 s. 80-239-0152-4.
- PŮLPÁNOVÁ, L. *Spokojenost zákazníka v kontextu podniků cestovního ruchu*. Acta academica karviniensia [online], 2012. Roč. 12, č. 4, s. 116-124. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2012/04/12.pdf>

- RAŠOVSKÁ, I., RYGLOVÁ, K. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7.
- RITCHIE, B., W., ADAIR, D. *Sport tourism: Interrelationships, Impacts and Issues*. Great Britain: Cromwell Press, 2004. 312 p. ISBN 1-873150-65-2.
- RUDA, T. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v soukromých institucích specializujících se na předškolní vzdělávání v Praze*. Disertační práce. FTVS UK. Vedoucí práce doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc. Praha, 2019.
- RYGLOVÁ, K. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. 3. přepracované vydání. Ostrava: Key Publishing, 2009. 210 s. ISBN 978-80-7418-028-6.
- RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SEKOT, A. *Sport a společnost*. Brno: Paido, FSpS MU – Edice pedagogické literatury, 2003. 196 s. ISBN 80-7315-047-6.
- SCHWARTZHOFFOVÁ, E. *Sportovní turismus*. Tělesná kultura, 2010. Roč. 33, č. 2, s. 97-106. ISSN 12116521.
- SRPOVÁ, M. *Hodnocení kvality sportovních služeb pomocí Bradyho modelu*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Šíma, Jan.
- STANDEVEN, J., DE KNOP, P. *Sport tourism*. Champaign, Ill.: Human Kinetics, 1999. 356 p. ISBN 0873228537.
- SYROVÁTKOVÁ, J. *Specifické formy cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013. 84 s. ISBN 978-80-7372-927-1.
- ŠÍMA, J. *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. 122 s. ISBN 978-80-246-3326-8.
- ŠURANSKÁ, A. *Kvalita služeb z pohledu zákazníků sportovního centra Jeremi Sport*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Šíma, Jan.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, M. *Spokojenost zákazníka*. Acta Oeconomica Pragensia, 2008. Roč. 16, č. 4, s. 76-82.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., GREMLER, D. *Services Marketing: Integrating customer Focus across the Firm*. 4th edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2006. 708 p. ISBN 978-0-07-296194-2.

ZELENKA, J., PÁSKOVÁ, M. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přepracované a doplněné 2. vydání. Praha: Linde Praha, 2012. 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

SEZNAM KLASIFIKAČNÍCH KŘÍŽŮ

Klasifikační kříž 1 Atmosféra.....	48
Klasifikační kříž 2 Čistota	48
Klasifikační kříž 3 Dopravní dostupnost	49
Klasifikační kříž 4 Otevírací doba	50
Klasifikační kříž 5 Rozsah poskytovaných služeb	51
Klasifikační kříž 6 Kvalita poskytovaných služeb	52
Klasifikační kříž 7 Cena zvolené služby.....	53
Klasifikační kříž 8 Sortiment lodí/koloběžek	54
Klasifikační kříž 9 Technický stav lodí/koloběžek.....	54
Klasifikační kříž 10 Technický stav souvisejícího	55
Klasifikační kříž 11 Délka zápůjční doby lodí/koloběžek.....	56
Klasifikační kříž 12 Organizace a rychlost procesu odbavení.....	56
Klasifikační kříž 13 Dostupnost personálu	57
Klasifikační kříž 14 Ochota personálu.....	58
Klasifikační kříž 15 Vystupování personálu.....	58
Klasifikační kříž 16 Odbornost personálu	59
Klasifikační kříž 17 Počet přítomného personálu.....	59
Klasifikační kříž 18 Pružnost odbavování objednávek/rezervací.....	60
Klasifikační kříž 19 Čistota sociálních zařízení	61
Klasifikační kříž 20 Technický stav sociálních zařízení	62
Klasifikační kříž 21 Počet sociálních zařízení	62
Klasifikační kříž 22 Chut' a vzhled podávaných jídel	63
Klasifikační kříž 23 Velikost porcí podávaných jídel	64
Klasifikační kříž 24 Cena nabízeného sortimentu	64
Klasifikační kříž 25 Rozsah nabízeného sortimentu.....	65
Klasifikační kříž 26 Délka vyřízení objednávky	66
Klasifikační kříž 27 Výdejní doba teplých pokrmů.....	66
Klasifikační kříž 28 Ochota obsluhy	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Systém cestovního ruchu.....	15
Obrázek 2 Vztahy mezi kvalitou služby, spokojeností a loajalitou zákazníka.....	23
Obrázek 3 Model vnímání kvality	25
Obrázek 4 Matice spokojenosti a loajality zákazníků	28
Obrázek 5 Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků	29
Obrázek 6 Hodnocení služeb z hlediska jejich spotřebitelské významnosti	32
Obrázek 7 Očekávání zákazníka ve vztahu k jeho potvrzení	34
Obrázek 8 Operacionalizace dotazníku	39
Obrázek 9 Modifikovaný klasifikační kříž – základny.....	42
Obrázek 10 Modifikovaný klasifikační kříž – služby.....	43
Obrázek 11 Ceník půjčení lodí	76
Obrázek 12 Ceník půjčení koloběžek	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typologie cestovního ruchu	18
Tabulka 2 Vlastnosti služeb cestovního ruchu	21
Tabulka 3 Dotazníkové šetření – počty	45
Tabulka 4 Průměrné hodnocení – základny vybrané společnosti.....	52
Tabulka 5 Průměrné hodnocení – splouvání řeky / jízda na koloběžce.....	57
Tabulka 6 Průměrné hodnocení – personál.....	61
Tabulka 7 Průměrné hodnocení – sociální zařízení	63
Tabulka 8 Průměrné hodnocení – občerstvení.....	67
Tabulka 9 Připomínky respondentů.....	72
Tabulka 10 Nové cenové tarify.....	77
Tabulka 11 Varianty zdravých svačinek.....	78
Tabulka 12 Výsledná odchylka faktorů základen.....	84
Tabulka 13 Výsledná odchylka faktorů služeb.....	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví respondentů	45
Graf 2 Věk respondentů	46
Graf 3 Kraj bydliště respondentů	46
Graf 4 Četnost využití služeb společnosti	47
Graf 5 Preference formy zápůjční doby plavidel	68
Graf 6 Preference typu plavidel	68
Graf 7 Preference formy zápůjční doby koloběžek	69
Graf 8 Preference typu koloběžek	69
Graf 9 Nejvíce se podílející faktor na zvýšení spokojenosti	70
Graf 10 Preference způsobu rezervace	71
Graf 11 Preference společnosti při využívání služeb	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS
Příloha č. 2	Informované souhlasy
Příloha č. 3	Přepis rozhovoru č. 1
Příloha č. 4	Finální verze dotazníku
Příloha č. 5	Finální verze dotazníku s předpokladem nejčastějších odpovědí
Příloha č. 6	Přepis rozhovoru č. 4