

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Využití GAP modelu kvality služeb ve FITcentru Chrudim**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Jan Šíma**

Vypracovala:

**Bc. Markéta Pecinová**

Praha, březen 2014

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedené informační zdroje a literaturu.

V Praze dne 22. 3. 2014

.....

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením této 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 poděkovala Mgr. Janu Šímovi za odborné vedení, poskytnutí potřebných studijních materiálů a za užitečné rady při psaní této diplomové práce. Také děkuji majiteli FITcentra Chrudim panu Pavlu Novákovi, který mi podal potřebné informace o provozu zkoumaného sportovního zařízení a umožnil mi zde provést marketingový výzkum. Na závěr děkuji Mgr. Ing. Vilému Omčirkovi za jeho náležité připomínky k práci a pomoc při vyhodnocování marketingového výzkumu.

## **Abstrakt**

- Název:** Využití GAP modelu kvality služeb ve FITcentru Chrudim.
- Cíle:** Cílem diplomové práce je prostřednictvím GAP modelu analyzovat příčiny vzniku mezer, které existují mezi jednotlivými stupni interakce v procesu poskytování služeb ve FITcentru Chrudim. Na základě zjištěných výsledků byl zhodnocen stav organizace a byla navržena řešení, jak dosáhnout vyšší kvality poskytovaných služeb a tím i vyšší spokojenosti zákazníků.
- Metody:** Pro výzkum je použit GAP model kvality služeb, neboli model pěti mezer. Jednotlivé mezery byly zkoumány pomocí dotazníkového šetření určeného pro zákazníky i pracovníky fitcentra, polostrukturovaného rozhovoru s majitelem fitcentra a vlastním pozorováním.
- Výsledky:** Výsledky výzkumu jsou znázorněny pomocí metody klasifikačního kříže, tabulek a grafů. Získané údaje přispěly k identifikaci služeb, které mají být zlepšeny a k nalezení vzniklých mezer v komunikaci mezi zaměstnanci a na základě toho byla stanovena doporučení, jak stávající nedostatky minimalizovat nebo zcela odstranit. Tím se dosáhne vyšší kvality poskytovaných služeb a potěšení ze strany klientů.
- Klíčová slova:** sportovní služba, kvalita služeb, spokojenost zákazníků, GAP model kvality služeb, FITcentrum Chrudim

## **Abstract**

- Title:** Using the GAP Model of Service Quality in the FITcentrum Chrudim.
- Objectives:** The aim of this thesis is to analyze through GAP model the causes of the gaps that exist between the various levels of interaction in the process of providing services in the FITcentrum Chrudim. Based on the results was assessed the state of the organization and the solution was designed to achieve a higher quality of service and higher customer satisfaction.
- Methods:** For the research is used GAP model of service quality, model of five gaps. Individual gaps were investigated using questionnaires designed for customers and staff of fitness center, semi-structured interview with the owner of fitness and self-observation.
- Results:** The results of research are illustrated using the method of classification crosses, tables and graphs. The obtained dates helped to identify the services, what can be improved and to find the gaps in communication between employees and on the basis of this are set recommendations, how existing deficiencies minimize or completely removed. These results help to achieve a higher quality of providing services and enjoyment of the customers.
- Keywords:** sports service, service quality, customer satisfaction, GAP model of service quality, FITcentrum Chrudim

# Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíle a úkoly práce .....	11
3	Teoretická východiska .....	12
3.1	Marketing management ve sportu.....	12
3.2	Sportovní služby.....	13
3.2.1	Charakteristika služeb.....	14
3.2.2	Marketingový mix služeb .....	15
3.2.3	Klasifikace sportovních služeb .....	17
3.2.4	Kvalita.....	19
3.2.5	Kvalita sportovních služeb.....	21
3.3	Komunikace uvnitř organizace.....	21
3.4	Zákazník.....	22
3.4.1	Spokojenost zákazníka.....	24
3.4.2	Očekávání zákazníka .....	25
3.5	Metody měření kvality služeb.....	25
3.5.1	Model TQM – Total quality management.....	26
3.5.2	Model excellence EFQM .....	27
3.5.3	GAP model kvality služeb .....	28
3.6	Marketingový výzkum .....	37
4	Metodická část .....	39
4.1	Výzkumný soubor a metody .....	39
4.2	Dotazník .....	42
5	Analytická část.....	45
5.1	Analýza služeb FITcentra Chrudim .....	45
5.2	Organizační struktura FITcentra.....	48

5.3	Analýza zákazníků FITcentra Chrudim.....	49
5.4	Výsledky výzkumu a interpretace získaných dat .....	49
5.4.1	Mezera 1 .....	50
5.4.2	Mezera 2 .....	69
5.4.3	Mezera 3 .....	72
5.4.4	Mezera 4 .....	76
5.4.5	Mezera 5 .....	80
6	Návrhy a doporučení.....	81
7	Diskuze .....	83
8	Závěr .....	86
	Použitá literatura a internetové zdroje .....	88
	Přílohy.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>



# 1 ÚVOD

Sport pomáhá udržovat a zlepšovat zdraví člověka, a proto by se měl stát důležitou a přirozenou součástí života již od dětství. Pohyb a sport přispívá k duševní a fyzické pohodě, je prevencí proti nadváze, zvyšuje sebevědomí, odolnost a pomáhá od psychické únavy, napětí a stresu. Vhodným způsobem také vychovává a formuje jedince, učí vyrovnat se s neúspěchem a prohrou z vykonávaných činností a je výborným prostředkem pro navazování nových kontaktů.

Dnešní životní styl nabírá neuvěřitelné rychlosti, je dynamický, hektický a lidé žijí ve stresu. Způsob života je převážně tělesně pasivní, jelikož lidé tráví svůj volný čas u počítače, televize, v autě apod. To vše má negativní vliv na zdraví člověka. Dnešní společnost se potýká s komplikacemi, jako je např. obezita, bolesti páteře, vysoký krevní tlak, imunitní problémy a mnoho dalších onemocnění. Z těchto důvodů narůstá zájem o odbornou péči v oblasti rehabilitační medicíny. Lékaři a specialisté v tomto oboru doporučují klientům přehodnotit své dosavadní životní návyky a s důrazem na péči o zdraví vykazovat dostatečný pohyb prokládaný kvalitním spánkem.

Současná doba přináší obrovské možnosti, jak dbát o své zdraví a zevnějšek. Mnoho příležitostí může člověk nalézt v oblasti služeb, jejichž nabídka se neustále zvyšuje. Existují různá zařízení na udržení si optimální kondice – fitness centra, wellness centra, rehabilitační centra, lázně a jiné.

Termínem „fitness“ lidé často rozumí zvyšování odolnosti, fyzické výdrže, růst svalů či lehké aerobní cvičení, které posiluje kondici a formuje celé tělo. Pro někoho je synonymem hubnutí, pro jiného nabírání svalové hmoty. Nelze přesně určit, který výklad je ten pravý. Fitness je způsob budování pevného zdraví, zvyšování fyzické kondice, podpory sebevědomí, ale i forma odpočinku a vytváření pozitivní nálady. Můžeme říci, že představuje životní filozofii, která má tisíce podob a může se přizpůsobit dovednostem a potřebám každého. Ať už je jeho podoba jakákoliv, vždy posiluje organismus a má žádoucí účinky na zdraví člověka.

Poptávka po těchto zařízeních neustále roste, tak jako roste i jejich konkurence. Aby si sportovní zařízení zajistila výsadní postavení na trhu, nabízí svým zákazníkům kvalitní a nové produkty, příjemné prostředí a spolehlivý servis. Jsou neustále rekonstruována a inovována. Lze říci, že z klasických posiloven se dnes vytváří sportovně zdravotní centra s lékaři a fyzioterapeuty jako ucelená komplexní prevence v péči o lidské tělo.

Dnes na trhu působí velké množství nejrůznějších podniků. Ve snaze vyniknout, zaujmout a přilákat zákazníky, usilují o to být odlišní než konkurence a přijít s něčím novým. Jedno je však spojuje. Jejich cílem je udržet si své zákazníky dlouhodobě. Hlavním předpokladem úspěšnosti je rychlá reakce na jejich podněty, pravidelné kontroly dosahovaných výkonů uvnitř organizace a bezproblémová a dostatečná komunikace mezi členy organizace. K tomu jsou využívány interní mechanismy, které by měly být v organizaci dodržovány a zaměstnanci a vedením dále rozvíjeny. Na základě analýzy služeb je možné určit, zda je daná organizace schopná obstát v konkurenci a dokáže plnit potřeby a přání svých klientů. Informace získané od zákazníků pomáhají k formování podnikové strategie a zlepšení nabízených služeb.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníků v oblasti sportovních služeb, které poskytuje FITcentrum Chrudim. Spokojenost zákazníků úzce souvisí s využíváním kvalitních služeb. Proto je v práci zkoumáno, co si management organizace představuje pod pojmem „kvalitní“ a zda se toto jejich chápání shoduje s vnímáním kvality ze strany klientů. Pokud organizace ví, co její zákazníci od služby očekávají, a dokáže jim tato očekávání naplnit, stojí na správné cestě k dosažení úspěchu na trhu. Pomocí GAP modelu kvality služeb jsou zjišťovány jednotlivé mezery mezi stupni interakce v procesu poskytování služeb. Výzkum je prováděn formou dotazníků.

Na základě dosažených výsledků jsou předloženy návrhy a doporučení, jak zjištěné mezery zmenšit či úplně odstranit.

## 2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím GAP modelu kvality služeb zjistit příčiny vzniku mezer mezi jednotlivými stupni interakce v procesu poskytování služeb. Výzkum je prováděn formou dotazování. K vyplnění písemného dotazníku jsou vyzváni jak zákazníci, kteří hodnotí kvalitu využívaných služeb, tak zaměstnanci FITcentra, kteří pomáhají odhalit, do jaké míry jsou v organizaci definovány a dodržovány interní mechanismy, které vedou k vhodnému poskytování služeb. Na základě získaných dat je zhodnocena situace a navrženo řešení, jak dosáhnout vyšší kvality služeb a spokojenosti zákazníků v této sportovní organizaci.

K dosažení cíle práce je nutné splnit následující úkoly týkající se zkoumané problematiky:

- získat dostatečné znalosti v oblasti sportovního marketingu, služeb, kvality služeb a GAP modelu kvality služeb;
- sestavit dotazníky pro měření faktorů jednotlivých mezer;
- provést pilotáž pro ověření dotazníků;
- získat co největší množství dostatečně vyplněných dotazníků od respondentů;
- vyhodnotit a analyzovat získaná data;
- shrnout výsledky výzkumu a zhodnotit stav organizace;
- předložit návrhy a doporučení na případné zlepšení.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Marketing management ve sportu

Marketing je proces, který se snaží identifikovat a uspokojovat lidské a společenské potřeby. Využívá k tomu mj. nástroje, metody a techniky marketingového výzkumu. Na základě zjištěných skutečností pak organizace zavádí taková opatření, která nabídnou zákazníkům výrobky a služby s co možná nejvyšší přidanou hodnotou, a to ve správný čas, na správném místě a za optimální cenu.

BERKOWITZ a kol. (1989) uvádí, že někteří lidé chápou marketing jako dovednost prodávat výrobky. Je však nutné uvést na pravou míru, že samotný prodej není tou hlavní částí marketingu, ale je pouze špičkou marketingového ledovce.

Určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Hlavním záměrem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu bude vyhovovat v takové míře, že se prodají samy. Cílem marketingu je připravit zákazníka k okamžité koupi a učinit produkt dostupným.

Marketing se často objevuje v souvislosti s managementem (řízením) a to z toho důvodu, že je jeho formou. Marketing management je tedy umění řídit a působit na určitou soustavu a ovládat její činnosti právě v oblasti uspokojování potřeb zákazníků.

KOTLER, KELLER (2013) řadí do úkolů nezbytných pro úspěšný marketing management aktivity, jako jsou: příprava marketingových strategií a plánů, zjišťování marketingových informací, propojení se zákazníky, budování silných značek, příprava tržních nabídek, poskytování hodnoty, spojení hodnoty a dosahování úspěšného dlouhodobého růstu.

FIALOVÁ, TOMEK (1994) představují management jako:

*„Duševní (ale i fyzickou) práci usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku.“* (Fialová, Tomek, 1994, s. 62)

V posledních letech se marketing významně promítá i do oblasti sportu. Snaží se vytvářet finanční a materiální zdroje pro činnost sportovců, organizací i sportovních soutěží.

PITTS, STOTLAR (1996) definují sportovní marketing jako:

*„Proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“* (Pitts, Stotlar, 1996, s. 80)

Dle ČÁSLAVOVÉ (2009) se marketing aplikuje hlavně v organizacích, které soustředí svoji činnost na výrobu sportovního zboží (sportovní obuv a oblečení), v marketingových agenturách, které spolupracují s firmami podporující sport nebo propagující sportovce, ale i v samotných sportovních organizacích.

Sportovní marketing zahrnuje všechny aktivity týkající se potřeb sportovních zákazníků a jejich naplnění prostřednictvím směny.

MULLIN, HARDY, SUTTON (2007) rozdělují sportovní marketing na marketing sportovních výrobků a služeb vztahující se přímo k zákazníkům pohybujících se ve sportu a na marketing ostatních zákazníků a průmyslových produktů a služeb s využitím propagace ve sportu.

### **3.2 Sportovní služby**

Služba je jakýkoliv úkon nebo výkon, který může jedna strana poskytnout druhé straně, aniž by vzniklo jakékoliv vlastnické právo. Je svojí podstatou nehmatatelná a její výroba může a nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.

LEHTINEN (1986) definuje službu jako:

*„Činnost nebo sérii činností vedoucí k uspokojení spotřebitelů, k níž dochází v důsledku interakce mezi klienty a osobou nebo přístrojem.“* (Lehtinen, 1986, s. 21)

Výrobci, distributoři a maloobchodníci se stále častěji snaží poskytnout dokonalou obsluhu zákazníka nebo dokonce službu s vysokou přidanou hodnotou, aby se odlišili od ostatních, případně předstihli jiné konkurenty na trhu.

HOROVITZ (1994) uvádí, že služby jsou:

*„Souhrnem příslibů, které zákazník očekává od výrobku nebo základní služby jako funkci ceny, image a existující pověsti.“* (Horovitz, 1994, s. 17)

Mnoho autorů řadí sportovní a tělovýchovné služby mezi sportovní produkty, proto stojí za zmínku objasnit i tento pojem. SHANK (2008) definuje sportovní produkt jako:

*„Zboží, službu nebo jakoukoliv kombinaci těchto dvou, která je určena k tomu, aby poskytla užitek sportovním divákům, účastníkům a sponzorům.“* (Shank, 2008, s. 147)

Mezi sportovní produkty se řadí například sportovní zboží, divácké služby, sponzorské služby, psychický prospěch, sociální myšlenky a také služby zákazníkům.

Organizace by měly nabízet služby odpovídající očekávání zákazníků. Z tohoto důvodu PAYNE (1996) doporučuje vytvořit takovou nabídku služeb, která bude vycházet z průzkumu potřeb zákazníků jednotlivých tržních segmentů a ze sledování výkonů konkurence.

### **3.2.1 Charakteristika služeb**

Služby mají určité vlastnosti, kterými se odlišují od výrobků.

VAŠTÍKOVÁ (2008) uvádí následující vlastnosti služeb:

- Nehmotnost

Na rozdíl od fyzických výrobků, službu nelze před zakoupením vyzkoušet. Zákazník si ji nemůže prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jí dotknout. Nemůže ani předpokládat, jaký bude konečný výsledek, proto se při koupi rozhoduje na základě znaků, které by mohly svědčit o její kvalitě. Kvalita služby je například posuzována na základě místa, personálu, vybavení, propagačních materiálů, symbolů a ceny. Jiní autoři řadí mezi prvky kvality služeb jistotu, spolehlivost, důvěryhodnost apod., a ty lze ohodnotit až při nákupu a spotřebě. Tato skutečnost se stává příčinou pocitu nejistoty zákazníků a marketing se jí snaží překonat posílením marketingového mixu o marketingové prostředí, komunikační mix, vytváření silné značky a jiné atributy. Zatímco producenti zboží pro dosažení lepších výsledků nabízejí ke svému hmotnému zboží doplňkové služby, poskytovatelé služeb se snaží o zhmotnění nabízené služby.

- Neoddělitelnost

Neoddělitelnost služeb znamená, že ji nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už to jsou lidé či stroje. Pokud zaměstnanec poskytuje službu, automaticky se stává její součástí. Jelikož je při produkci přítomen i zákazník, dochází k vzájemné interakci mezi

zákazníkem a poskytovatelem. Tyto dva subjekty mají vliv na konečný výsledek.

- Heterogenita, proměnlivost

Kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány, kdy, kde a jak jsou poskytovány. Pro zajištění kvality služeb je důležité správně vybrat a zaškolit nové zaměstnance, motivovat a zviditelnit je a přenechat jim dostatečnou zodpovědnost vůči zákazníkovi.

- Zničitelnost, pomíjivost

*„Služby nelze uchovat ani je vyrobit do zásoby v době, kdy má organizace volné kapacity.“* (Johnová, 2008, s. 138)

Pomíjivost služeb není problematická, pokud je poptávka stálá. V období kolísání poptávky nastávají komplikace, kterým by se měla nabídka služeb přizpůsobit. K tomu bývá využita strategie, jako je například cenová diferenciací, nabídka komplementárních služeb, zvýšení počtu zaměstnanců apod.

- Nemožnost vlastnictví

Oproti výrobku službu nelze vlastnit. Spotřebitel k ní má přístup po omezenou dobu a poté se stává pouhou vzpomínkou. Kvůli absenci vlastnictví se poskytovatelé služeb snaží posilovat identitu značky a náklonnost zákazníků.

### **3.2.2 Marketingový mix služeb**

Společnosti poskytující sportovní služby nepoužívají marketing v takové míře jako např. jiné výrobní organizace. Poskytovatelé sportovních služeb jsou často neziskové organizace s nedostatkem investic pro marketingové aktivity, nebo ziskové organizace, které vycházejí z produktového marketingu, a spoléhají se na principy přizpůsobené moderní době.

Hlavní aktivity, které firma vyvíjí pro podnícení poptávky po výrobku, jsou utříděny do čtyř skupin, které jsou známy jako čtyři P - výrobek (product), cena (price), distribuce (place), komunikace/propagace (promotion).

TAYLOR (2011) je specifikuje následovně:

- Produkt

Produkt zachycuje cokoliv, co může uspokojit nějakou potřebu a co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě. Zahrnuje fyzické předměty, služby, místa, osoby, organizace a myšlenky.

- Cena

KOTLER a kol. (2007) charakterizuje cenu jako sumu peněz požadovanou za produkt, nebo sumu hodnot, kterou jsou zákazníci ochotni vyměnit za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.

- Distribuce

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti společnosti, díky kterým se produkt stává dostupný zákazníkům.

- Komunikace

Komunikační politika neboli propagace představuje činnosti, které vyjadřují vlastnosti a přednosti produktu klíčovým zákazníkům a snaží se je přesvědčit k nákupu. Mezi hlavní prvky propagace patří reklama, osobní prodej, publicita (PR) a podpora prodeje. Poměrně nově pak do komunikačního mixu zařazujeme např. sponzoring, event marketing, buzz marketing, product placement a další moderní nástroje.

K dosažení souznění mezi zaměstnancem a zákazníkem v prostředí nejen sportovních služeb je klasický marketing využívající tato čtyři „P“ rozšířen ještě o další tři „P“ - lidé, materiální prostředí a procesy.

- Lidé

Při poskytování služeb dochází ke vzájemnému kontaktu mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Lidé, tedy zaměstnanci i zákazníci, mají přímý vliv na kvalitu služby. Organizace by tedy měly klást důraz na správný výběr, vzdělávání, školení či motivaci zaměstnanců, a zároveň na určování pravidel pro chování zákazníků.

Zajištění kvality začíná u managementu společnosti a dále se přenáší až k pracovníkům, kteří jsou v bezprostředním kontaktu s klienty. Filozofie poskytnutí služby by měla zasáhnout každého, kdo se podílí na jejím poskytnutí nebo přípravě. Jedná se tedy o kontinuální proces.



PALATKOVÁ (2006) vyzdvihuje významnou zásadu, kterou by se měly řídit všechny organizace. „*Starejte se o své zaměstnance a ti se pak postarají stejným způsobem o vaše klienty.*” (Palatková, 2006, s. 135)

- Materiální prostředí

Služby jsou nehmotné, proto je zákazník nemůže ohodnotit dříve, než si je vyzkouší. Pro eliminaci tohoto nedostatku slouží materiální prostředí, které pomáhá službu alespoň částečně zhmotnit. Materiální prostředí představuje budovy, vybavení, brožury či oblečení personálu a stává se důležitým kritériem, podle kterého se zákazníci rozhodují, zda danou službu využijí, či nikoliv.

- Procesy

Kvůli neoddělitelnosti spotřeby a produkce ve službách, je způsob poskytnutí služby velmi střeženou záležitostí. Proces obvykle začíná zjištěním možností zákazníka, postupuje výběrem aktivity, vyhledáním zařízení a vstupem do něj, orientací v zařízení, zapojením se do aktivity, někdy může pokračovat i nákupem jídla a pití a končí opuštěním zařízení. V tomto procesu mohou nastat i určité problémy. Například dlouhá čekací doba nebo nevyhovující forma obsluhy odradí mnoho klientů od opakovaného využívání dané služby.

Podle VAŠTÍKOVÉ (2008) je v tomto případě nezbytné:

*„Provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně (zejména u složitých procesů) zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.“* (Vašítková, 2008, s. 27)

Jako shrnutí posledních třech P ve službách lze konstatovat, že pokud chce organizace poskytovat kvalitní služby, měla by se zaměřit jak na své zákazníky, tak na své zaměstnance. Spokojení zaměstnanci vytvářejí příjemnou atmosféru a podmínky a tím pozitivně ovlivňují své zákazníky. Spokojení klienti pak docházejí do organizace opakovaně a propagují ji na veřejnosti s vysokým ohodnocením.

### **3.2.3 Klasifikace sportovních služeb**

ŠÍMA (2009) uvádí klasifikaci sportovní a tělovýchovné služby na základě dvou dimenzí. První okruh popisuje druh a rozsah zapojení zaměstnance při výkonu (poskytování) služeb – spotřebitelských, odborných a výchovných. Druhý typ zahrnuje

čtyři hlavní faktory zákazníka, které ho motivují k účasti ve sportu a tělesných aktivitách, a to osobní potěšení, získání dovedností, snaha vyniknout a upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti. Kombinace těchto dvou okruhů vytváří šest typů tělovýchovných a sportovních služeb:

- Služby pro potěšení zákazníka

Zákazníci tento typ služeb vykonávají dobrovolně, jsou motivováni samostatně a jejich cílem je tělesná aktivita sama o sobě. Organizace se v první řadě soustředí na to, aby mohla poskytnout svým klientům vybavení a zařízení potřebné pro danou aktivitu. Klienti této kategorie jsou často soutěživí, proto je potěší možnost účastnit se různých turnajů a soutěží.

- Služby pro zdraví a kondici

Tento druh služeb umožňuje pronajímání a maloobchodní prodej s cílem zákazníka podporovat svoji tělesnou kondici a zdraví. Klienti si jsou vědomi, co potřebují a jsou si za svoji aktivitu plně odpovědni. Management organizace se o ně nemusí starat a ani nad nimi vykonávat dozor, jen dává svá zařízení a vybavení k dispozici.

- Služby pro rozvoj schopností a dovedností

U těchto služeb dochází ke kombinaci výchovných aktivit se snahou zákazníka získat nové dovednosti. Sportovní kluby, tělovýchovné jednoty a sportovní školy poskytují výuku směřovanou ke zvládnutí podstatných znalostí v určité disciplíně nebo tělesné činnosti. K tomu je nezbytná znalost sportovních technik a strategií, které se při správné aplikaci v podobě profesionálního tréninku stanou motivací k získání dovedností. Bohužel se najdou i klienti, kteří jsou k fyzické aktivitě přinuceni, a jsou tak motivováni nedostatečně. Pak záleží na trenérovi, který je má pozitivně přesvědčit o tom, že je jejich účast smysluplná.

- Služby pro dosažení vrcholných výkonů

V tomto druhu služeb se klient snaží dosáhnout vrcholných výkonů v určitém sportovním odvětví za pomoci odborníka. Proto je zde velmi důležitý soulad ve stanovených cílech mezi organizací a zákazníkem. I zde je zapotřebí využití odborných znalostí a vědomostí.

- Služby pro udržení kvality života

Služby jsou zaměřeny na klienty, kteří jsou zdraví a v dobré fyzické kondici, s cílem je na této úrovni udržet nebo je dostat ještě výš. Jedná se především o individuální nebo skupinové programy pod vedením odborníků.

- Léčebné služby

Léčebné služby poskytují organizace zaměřené na zlepšení fyzické kondice a zdraví klientů. Mají často léčebný charakter – například rehabilitační a relaxační programy, redukce tělesné hmotnosti nebo cvičení pro snížení stresu. Zákazníci bývají spíše méně sebevědomí lidé s přesvědčením, že danou aktivitu nezvládnou, proto je zde nesmírně důležitá schopnost odborníka motivovat a pobízet k zapojení se do cvičebního nebo rehabilitačního procesu.

### 3.2.4 Kvalita

Není snadné jednoznačně popsat, co kvalita vlastně je. Jako výstižná charakteristika kvality se jeví stručné vymezení: shoda s požadavky. Mnozí autoři zabývající se problematikou kvality popisují a vysvětlují hlubší význam tohoto slova.

SVOZILOVÁ (2006) definuje kvalitu jako:

*„Souhrn vlastností a charakteristik produktu nebo služby, které jsou schopny uspokojit vyslovené nebo předpokládané potřeby.“* (Svozilová, 2006, s. 294)

Kvalita je jednou z hlavních otázek marketingového řízení služeb, sama o sobě má mnoho významů a mění se s různými koncepčními rámci. Význam kvality služeb neustále roste s rostoucími nároky zákazníků.

SPENCER (1994) ji chápe jako atribut výrobku nebo služby, vlastní práce, procesů a systémů v okolí práce.

Kvalitu služeb lze také chápat jako srovnání očekávání spotřebitelů se skutečným výkonem služby. Význam kvality se může lišit také v tom, kdo ji posuzuje. Jde o velice relativní pojem, který se může lišit podle různých okolností.

Předpokládané potřeby zákazníků mohou být značně individuální, proto také obsah, pod kterým si člověk představuje pojem kvalitní služba, může být individuálně odlišný. U výrobku lze díky jeho hmotné povaze určité parametry kvality specifikovat.

Kvalita služeb je mnohem náročnější na vymezení. Jde o subjektivní pojem, jehož obsah je upraven očekáváním a potřebami zákazníka ve vztahu k dané službě. Kvůli této vlastnosti považuje řada manažerů kvalitu služby za velmi „prchavý“ a obtížně vymežitelný koncept a dosažení kvality služeb za nereálný cíl.

Pokud však manažeři firmy poskytující služby pracují s předpokladem, že dosažení stoprocentní kvality služeb je nemožné, dochází k tomu, že firma toleruje chyby, ke kterým dochází, a tím povoluje i vznikající nedostatky. Bitva o kvalitu je pak prohrána ještě dříve, než začala.

Podle mnoha autorů je však dosažení vysoké kvality cílem reálným. Pro zajištění a udržení vysoké kvality je potřebné, aby management proces poskytování služeb dlouhodobě a cíleně plánoval a řídil a navíc se v něm dostatečně angažoval.

Dle LUKÁŠOVÉ (2009) není důležitá jen skutečnost, že se kvalita chápe jednomyslně uvnitř organizace. Podstatný je především fakt, aby kvalitu služby chápali stejným způsobem jak pracovníci organizace, tak jejich zákazníci.

Velkým problémem je, že pohled organizace na službu je pohledem poskytovatele. Důsledek rozdílu v chápání tohoto pojmu poskytovatelem a v chápání tohoto pojmu zákazníky je obrovský. I přesto, že organizace naplňuje své parametry kvality, zákazníci spokojeni být nemusí. Proto je v současnosti přínosné osvojit si uživatelský pohled na kvalitu služeb a budovat zákaznický orientovanou kulturu.

Pojem „kvalita“ se často zaměňuje s užším pojmem „jakost“. VODÁČEK a VODÁČKOVÁ (2009) upozorňují na rozdíl, který se mezi těmito pojmy vyskytuje. Kvalita se vztahuje na rozsáhlé spektrum různých činností v rámci organizace, týká se úrovně provádění celku manažerských funkcí. Jakost se vztahuje až k určitým konečným výstupům organizace – tedy k výrobkům a poskytovaným službám.

Kvalita má navzdory svým pozitivům i stinnou stránku. Problémem je její relativní stav. Pokud je stále nabízen stejný produkt ve stejných podmínkách, který zákazník uspokojuje, může se stát, že vlivem zlepšování úrovně v tržním prostředí se produkovaná kvalita stane nedostatečnou. BUZELL a GALE (1987) tvrdí, že z dlouhodobého pohledu je nejdůležitějším faktorem ve srovnání s konkurencí právě relativní kvalita produktů, neboť ta ovlivňuje výnosy podniku.

Většina podniků dnes za kvalitou vidí spíš proces než produkt samotný a kvalita je tedy výsledkem zdokonalování procesů.

Obecně lze konstatovat, že současné pojetí kvality služeb je charakterizováno jako schopnost organizace naplnit nebo překonat očekávání zákazníků.

### 3.2.5 Kvalita sportovních služeb

Podle GRÖNROSE (1984) existují dvě složky kvality – technická a funkční.

- Technická kvalita se týká měřitelných prvků služby, které zákazník získává ve chvíli, kdy je v bezprostředním kontaktu s poskytovatelem služby. Zobrazuje výsledek poskytované služby (zlepšení výkonnosti, shozená kila atd.). Vyhodnotit technickou kvalitu se zdá být jednoduché, ale často její úroveň může posoudit jen odborník, nebo se může posuzovat až po určité době.
- Funkční kvalita služby vyjadřuje, jakým způsobem je služba zákazníkům poskytnuta. Její vnímání je subjektivnější, ovlivňuje ji prostředí, ve kterém je poskytována.

Dle ŠÍMY (2011) se uvedené kvality služeb společně podílejí na image organizace, která má vliv na to, jak bude zákazník službu očekávat. Různé pohledy na kvalitu služeb popisují i FISK, GROVE a JOHN (2000).

*„Kvalitou služeb z pohledu poskytovatele se rozumí míra, do které se vlastnosti služby shodují se specifikacemi a požadavky organizace, z pohledu zákazníka to znamená, jak dobře tato služba splňuje nebo překračuje očekávání a odráží se ve spokojenosti, kterou poskytuje.“* (Fisk, Grove, John, 2000, s. 164)

## 3.3 Komunikace uvnitř organizace

Organizace, která se snaží poskytovat adekvátní služby, by měla vytvářet určité vnitřní mechanismy, tzv. ustálené vnitřní předpisy, zásady a normy kvality, se kterými jsou všichni členové organizace obeznámeni, a které výrazně přispívají k úspěšnému fungování společnosti.

Nejdůležitějším a nejhůře regulovaným faktorem v každé organizaci jsou lidé. Každý člověk je jedinečný, má rozdílný charakter, schopnosti, názory a návyky, proto je těžké řídit a ovlivňovat jeho myšlení a chování. Pro úspěšné fungování organizace je bezproblémová a efektivní komunikace naprosto nezbytná.

Komunikace uvnitř organizace je systém, který propojuje své zaměstnance i vedení, a to na všech úrovních organizační struktury. Dle NOVÁKA (2011) interní komunikace úzce souvisí s firemní kulturou, se stylem řízení lidí i s pracovním prostředím. Zaměstnance organizace ovlivňuje kromě verbálního a písemného styku pověst firmy, vize, cíle a strategie managementu. V organizaci s dobře sestavenou organizační kulturou personál vyznává dohodnutá pravidla, normy a zaujímá určité postoje a hodnoty, které pomáhají k plnění jednotlivých úkolů. Vnitropodniková komunikace by měla využívat procesu zpětné vazby založené na systému odměn a sankcí, který vede k motivaci personálu a jejich snaze podílet se na dosahování cílu celé organizace.

Nefungující interní komunikace je velkým problémem firmy, kterému je potřeba věnovat pozornost a začít ho včas řešit. Takový nešvar může odradit nejen současné a potenciální zákazníky, ale i dodavatele a celé okolí organizace. Na druhé straně správně fungující a efektivní komunikace je obrovským přínosem pro organizaci, protože vede k poznávání a následnému uspokojování potřeb a přání zákazníků, a tím i k jejich spokojenosti.

Hlavním záměrem vnitropodnikové komunikace je co nejpřesněji informovat management a zaměstnance organizace o stanovených cílech a strategiích organizace. Dokonalá informovanost členů podporuje jejich loajálnost a posiluje organizační kulturu. K rozvoji firmy vede mimo jiné i průběžné hodnocení zaměstnanců a jejich zapojení do celkového dění v organizaci. Pracovníci se cítí být součástí firmy, pokud jsou jejich názory a postřehy vyslyšeny a zpracovány vedením organizace. Pokud tento vzestupný tok informací nefunguje, zaměstnanci přestávají mít zájem o průběhu činnosti v organizaci a tak může dojít až k narušení organizační kultury.

### **3.4 Zákazník**

Všeobecně je uznáváno tvrzení, že získat nového zákazníka je daleko náročnější (finančně, organizačně...) než si udržet zákazníka stávajícího. Klíčem k udržení si zákazníků je jejich spokojenost v obchodním vztahu.

Zákazník je každý, komu jsou předány výsledky činnosti poskytovatele služeb. Existují dva typy zákazníků – externí a interní. Interní zákazníci jsou osoby, které pracují uvnitř podniku, tzn. zaměstnanci. Externí zákazníci jsou například

odběratelé, dodavatelé a uživatelé výrobků a služeb. Požadavky interních a externích zákazníků se značně liší, proto je důležité, aby si společnost ujasnila, kterou skupinu zákazníků bude obsluhovat a hlouběji se o ni zajímala s cílem dosáhnout její nejvyšší spokojenosti. Avšak je také nutné brát na vědomí, že pro udržení si stávajícího zákazníka nestačí mít pouze spokojeného zákazníka, ale ještě spokojenějšího zákazníka.

Je důležité, jak tvrdí HORÁKOVÁ (1992), znát své spotřebitele co nejpřesněji, protože: *„Podrobná znalost typického spotřebitele umožňuje sestavit programy marketingu „šité na míru“. Pomáhá přizpůsobit výrobek nebo službu požadavkům a potřebám daného segmentu trhu, napovídá o vhodné cenové a distribuční politice a je užitečným podkladem účinné propagační kampaně.”* (Horáková, 1992, s. 132)

FORET (2008) uvádí následujících šest základních okruhů, podle kterých lze lépe poznat své zákazníky. Patří mezi ně: socioekonomický profil zákazníků (např. pohlaví, věk, vzdělání), životní podmínky zákazníků (např. výše příjmů a výdajů), životní styl zákazníků (pracovní a volnočasové aktivity), hodnotové orientace zákazníků (názory a životní postoje), nákupní chování a rozhodování zákazníků, vnímání a vliv marketingové komunikace (vnímání sdělovacích prostředků).

KOTLER (1998) spatřuje problém v tom, že se v organizacích klade větší důraz na zajištění prodeje než na budování vztahů. Pozornost bývá zaměřena na předprodejní a prodejní aktivity a péče o zákazníka bývá zanedbávána.

Na dnešním vysoce konkurenčním trhu je nezbytné, aby se firmy obrátily od produktové a prodejní filozofie k filozofii zákazníka a marketingu. Významnost zákazníka roste se zvyšováním konkurence na trhu. Platí, že čím větší je konkurence, tím větším pánem se stává zákazník. Zákaznický orientovaná společnost při vytváření svých marketingových strategií sleduje vývoj zákazníků a snaží se možnými způsoby o poskytování vyšší hodnoty cílovým zákazníkům. Takové firmy se soustředí na udržování vztahů se zákazníky a nejen na tvorbu produktu.

Dle DONELLYHO a kol. (1997) je důležité brát v potaz zodpovědnost vůči zákazníkům. Na jedné straně je pevně dána legislativními požadavky na bezpečnost produktů a na druhé straně představuje mnohotvárné pojetí uspokojování potřeb a přání zákazníků týkajících se kvality a cen produktů.

Mnoho firem realizuje svoji zodpovědnost vůči zákazníkům tím, že se snaží rychle reagovat na jejich stížnosti, poskytuje jim přesné informace o produktech, pořádá

propagační aktivity informující pravdivě o vlastnostech produktů a vyvíjí nové produkty tak, aby co nejlépe uspokojovaly jejich sociální potřeby a přání.

Většina marketingových teorií a praktik se více soustřeďuje na problematiku získávání nových zákazníků, namísto udržení si těch stávajících. Odhaduje se, že náklady na získání nového zákazníka jsou pětikrát vyšší než na udržení si stávajícího spokojeného zákazníka.

### **3.4.1 Spokojenost zákazníka**

Definovat pojem spokojenost zákazníka není jednoduché, ani zcela jednoznačné. Řadu let se v odborné literatuře řeší problém, zda existuje nějaká souvislost mezi kvalitou služby a spokojeností zákazníka. Mezi oběma koncepty existuje úzká souvislost, založená na očekávání u obou z nich. Spokojenost zákazníka je vykládána jako subjektivní pocit, který vzniká jako důsledek rozdílu mezi očekáváním zákazníka a jeho hodnocením kvality služby.

SCHNEIDER a WHITE (2004) se domnívají, že při měření kvality jde především o měření toho, jak zákazník službu vnímá a hodnotí, zatímco při měření spokojenosti jde především o to, co zákazník cítí.

Spokojenost je pocit, kdy jsou zákaznickovy potřeby naplněny a kdy bylo očekávání veškerých náležitostí kvality služby vyhověno nebo dokonce převyšeno.

Pokud produkt splňuje požadavky a očekávání uživatele, nebo ho dokonce převyší, zákazník bude spokojen a zakoupí ten samý produkt pokaždé, kdy ho bude potřebovat. Nespokojený zákazník bude s největší pravděpodobností při další koupi uvažovat o jiné značce a svoji negativní zkušenost dá veřejně najevo ostatním.

CRONINA, BRADY a HULT (2000) považují spokojenost za událost, jenž předchází budoucím záměrům zákazníka. Pokud si je management organizace jistý spokojeností svých zákazníků, může předpokládat, že budou nadále jejich služeb využívat a může tak v budoucnosti očekávat vysokou prosperitu svého podnikání.



### **3.4.2 Očekáváníí zákazníka**

Ve vztahu ke službě má zákazník mnoho očekáváníí. Očekává určitý obsah, rychlost poskytnutí služby, určitý způsob chování zaměstnanců atd. Předpokládá se tedy, že u každého atributu služby očekává zákazník konkrétní úroveň uspokojení.

BERRY, PARASURAMAN (1991) rozlišují dvě úrovně očekáváníí zákazníků a to žádoucí úroveň a akceptovatelnou úroveň. Žádoucí úroveň charakterizuje, na jaké úrovni by služba podle zákazníka měla být. Akceptovatelná úroveň vyjadřuje nejnižší úroveň služby, kterou je zákazník ochoten akceptovat. Tyto dvě úrovně očekáváníí pak tvoří rozmezí tzv. zóny tolerance, která je u každého zákazníka individuální. Pokud odpovídá vnímaná kvalita služby pásmu tolerance, je zákazník spokojen.

Mnoho výzkumů ukázalo, že zákazníci jsou tolerantnější k procesu poskytování služby a méně tolerantní k obsahu služby, zároveň jsou méně nároční k monopolním poskytovatelům služby než k poskytovatelům, kteří bojují s konkurenty.

Očekáváníí jsou ovlivněna celou řadou faktorů. ZEITHAMLOVÁ a BITNER (1996) uvádí jako hlavní determinanty očekáváníí např. osobnost daného člověka, kulturu, předchozí zkušenosti, image organizace a informace poskytované organizací či dalšími zdroji. Díky tomu, že očekáváníí jsou determinována řadou těchto vlivů, jsou i očekáváníí jednotlivců velmi různorodá.

Na druhou stranu existují skupiny lidí, jejichž očekáváníí jsou velmi podobná, proto je možné a účelné rozdělovat zákazníky do tříd a volit opatření ke zlepšení služeb cíleně s ohledem na jednotlivé třídy.

Je velmi důležité naplnit očekáváníí svých zákazníků a udělat je spokojenými. Četné výzkumy uvádějí, že pozitivní zkušenost sdělí lidé obvykle pouze 4 – 5 jedincům, zatímco negativní zkušenost předají hned 9 – 10 lidem. Negativní pověst firmy se tedy šíří rychleji než pověst pozitivní a má nepříznivý dopad na fungování firmy, proto je žádoucí tomuto problému předejít.

### **3.5 Metody měření kvality služeb**

Aby bylo možné zhodnotit a určit skutečnou úroveň poskytovaných služeb, je nutné je měřit. Určité úrovně služeb vycházejí z odvětví působení a konkurenčního prostředí. Společným záměrem všech podniků je splnění očekáváníí zákazníků. Provozní

management organizace by měl při plánování budoucího vývoje vycházet z dosavadních pravidel a norem, z očekávání zákazníků a nákladů na poskytované služby. Pro hodnocení poskytovaných služeb a vlivu přijatých opatření na vývoj podnikové strategie se využívají audity zákaznického servisu. Zákaznický servis, tedy služby zákazníkům, je součástí celkové spokojenosti zákazníka. Dle MALIŠE (2011) se audit využívá k identifikaci kritických složek zákaznického servisu, identifikaci kontrolních mechanismů složek a k hodnocení kvality a schopností informačního systému.

Měření poskytovaných služeb je časově náročný proces. Koncepty na měření kvality služeb jsou řazeny do oblasti systémů řízení kvality. V modelu excelence podle Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) usiluje o dosahování nejvyšší kvality produktu marketing firmy. Dle KOTLERA a kol. (2007) je spokojenost zákazníka důležitá jak pro marketing, tak i pro komplexní řízení jakosti (TQM). Marketing v organizaci, která se orientuje na kvalitu produktu, má za povinnost formulovat strategie a politiku, a musí provádět kvalitní marketing založený na dodržování stanovených norem a pravidel při poskytování činností. Modely, které učí podniky zabývat se kvalitou a spokojeností zákazníků, jsou blíže popsány v následujícím textu.

### **3.5.1 Model TQM – Total quality management**

Total quality management je komplexní metoda řízení, která se zaměřuje hlavně na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Přesahuje tak rámec řízení kvality a stává se také metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace.

NENADÁL (2004) popisuje TQM jako filozofii managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo k plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování podnikových procesů.

Existuje mnoho forem a výkladů TQM. Společné rysy lze nalézt v písmenech jeho zkratky. Total vyjadřuje úplné zapojení všech pracovníků organizace, quality vymezuje pojetí principů kvality v celé organizaci a management vysvětluje, jak se tyto principy prolínají všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými funkcemi.

Podnik, který uplatňuje TQM se podle VYLETOVÉ (2007) vyznačuje následujícími vlastnostmi:

- Zákazníci jsou spokojení, jelikož podnik rychle reaguje na jejich potřeby a překonává jejich očekávání. Spokojení zákazníci jsou loajální.
- Podnik reaguje na potřeby, příležitosti a problémy okamžitě. Je schopen snižovat náklady s odstraněním činností, které nevytvářejí hodnotu. V procesu snižování nákladů nezapomíná na danou úroveň kvality výrobků a způsob, jakým jednat se svými zákazníky.
- Podniková kultura podporuje týmovou práci a buduje podmínky pro seberealizaci a motivaci pracovníků.
- Organizace se zaměřuje na procesy, které podporují koncept trvalého zlepšování kvality.

Díky zapojení poznatků z různých vědeckých, technických a ekonomických oborů, se tento systém stává komplexním.

### **3.5.2 Model excellence EFQM**

Model excellence EFQM vychází z přístupu TQM. Tento model uplatňuje sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Dle CHVÁLY (2012) je sebehodnocení členěno do devíti kritérií, podle kterých se procesy a činnosti v organizaci srovnávají s nejlépejšími organizacemi:

1. Vedení
2. Politika a strategie
3. Pracovníci
4. Partnerství a zdroje
5. Procesy
6. Výsledky vzhledem k zákazníkovi
7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům
8. Výsledky vzhledem ke společnosti
9. Klíčové výsledky výkonnosti

Těchto devět kritérií, na kterých je model založený, lze použít pro hodnocení vývoje organizace k dosahování úspěšných výsledků v oblasti výkonnosti, zákazníků a lidských zdrojů. Pro politiku a strategii organizace hraje nezbytnou roli vůdcovství prováděné konkrétními lidmi prostřednictvím partnerství, zdrojů a procesů. Měření těchto pěti kritérií je předpokladem pro dobré výsledky a je obsahem zbývajících čtyř kritérií.

EFQM je dynamický model, jehož stěžejním úkolem je růst organizace. Napomáhá k jejímu zlepšování a integruje do sebe různé prvky řízení. Model EFQM je přínosný v provedení systematické, komplexní analýzy, která představuje sebehodnocení podle prověřeného modelu.

Pokud organizace, např. škola, používá model EFQM, předpokládá se, že dosáhne výborných výsledků při maximální spokojenosti externích zákazníků – zvláště žáků a spokojenosti vlastních zaměstnanců při respektování okolí.

CHVÁLA (2012) uvádí požadavky, které má organizace splňovat: dokonalé zvládnutí a řízení procesu, vhodně určené a rozvíjené politiky a strategie, promyšlený a propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahu – partnerství.

EFQM se využívá ve všech typech podniků a institucí. Dobře se osvědčil ve zdravotnictví, školství a v sociálních službách. Zjišťuje, jak funguje management podniku, odhaluje jeho silné a slabé stránky a na základě toho stanovuje oblasti pro zlepšování. Na základě zpráv umožňuje hodnotitelům posuzovat, čeho podnik za rok dosáhl a jak si stojí v konkurenčním prostředí. Mezi metodické postupy, které lze pro tuto metodu použít, patří např. dotazník, hodnotící seminář, hodnocení metodou formulářů a simulace udělování ceny.

### **3.5.3 GAP model kvality služeb**

Jedním ze způsobů, jak nejlépe měřit kvalitu poskytovaných služeb a míru spokojenosti zákazníků, je mnoha autory uznávaná metoda SERVQUAL neboli GAP model. Tato metoda se osvědčila v mnoha výzkumech, proto je zvolena jako hlavní nástroj zkoumání popisované problematiky i v této diplomové práci.

Organizace, která chce dosáhnout spokojenosti svých zákazníků, by měla předcházet negativnímu rozdílu mezi tím, co zákazník očekává, a tím, co mu je poskytnuto. Existuje-li takový rozdíl, měl by management organizace hledat příčiny jeho vzniku. To znamená hledat příčiny nedostatečné kvality poskytovaných služeb.

ZEITHAMLOVÁ a kol. (1992) je toho názoru, že vedení organizace, které se chce zabývat kvalitou služeb, musí dát do pohybu nepřetržitý proces, který zahrnuje:

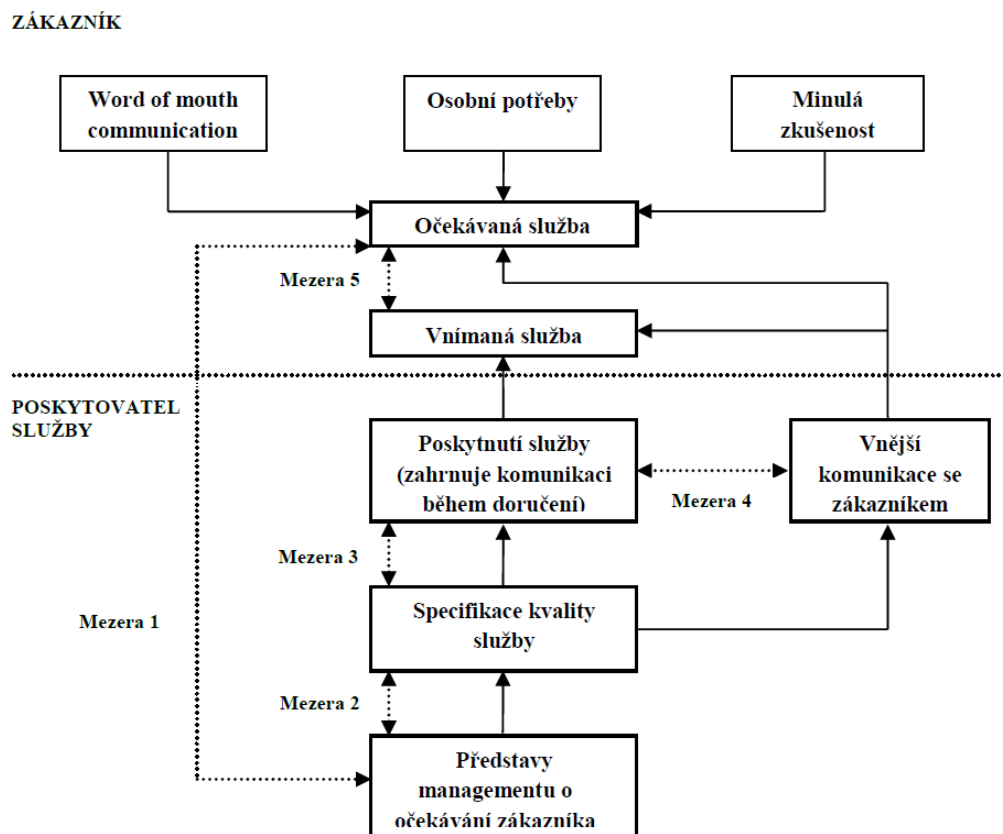
- sledování vnímání kvality služeb zákazníky;

- určení příčin nedostatků kvality služeb;
- přijetí vhodných opatření ke zlepšení kvality služby.

Na základě rozporu mezi představami zákazníků a tím, jaká služba je jim nabízena, byla založena metoda SERVQUAL. Výzkum pomocí metody SERVQUAL je založen na tzv. GAP modelu – na modelu mezer. Autoři této metody PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1992) na základě kvalitativních výzkumů našli 5 mezer. Model se zabývá vztahem mezi spotřebitelem a společností a pomáhá vedení organizace identifikovat nedostatky v kvalitě služeb a zavést taková opatření, která tyto nedostatky odstraní. Každá organizace má své slabiny a bojuje s nedostatky v podobě jednotlivých mezer.

Ústředním bodem modelu mezer je mezeru spotřebitele, tedy rozdíl mezi jeho očekáváním a vnímáním dané služby. K tomu, aby bylo možné zákazníky uspokojit a budovat s nimi dlouhodobé vztahy, je v zájmu organizace tuto mezeru uzavřít. K provedení tohoto úkonu je potřeba zavřít zbývající čtyři mezery, a to mezery poskytovatele služeb (viz Obrázek č. 1).

Obrázek č. 1: GAP model kvality služeb



Zdroj: ZEITHAMLOVÁ, PARASURAMAN, BERRY (1985, s. 49)

Pro vyhodnocení mezer, příčin spokojenosti či nespokojenosti zákazníků se službou, existuje pět rozměrů, které vytyčila FOBEROVÁ (2010):

- Hmotné zajištění, tedy to, co uživatel vidí a s čím přichází do styku, např. zařízení recepce, vybavení posilovny, personál, komunikační zařízení aj.
- Spolehlivost znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání.
- Odpovědný přístup reflektuje, zda poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu.
- Jistota, pokud má firma zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost.
- Empatie znamená, že se poskytovatel snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům.

SIAMI, GORJI (2012) uvádí, že mezi těchto pět částí je rozděleno ještě 22 otázek týkajících se kvality služeb, které zjišťují, jak jednotlivé aspekty popsaných úrovní zákazník očekává a vnímá.

Znárodné schéma GAP modelu se skládá ze dvou částí. Horní část grafu zobrazuje chování zákazníka, dolní polovina popisuje prostředí poskytovatele služeb. Očekávaná služba vyjadřuje postavení osobních potřeb zákazníka, jeho minulé zkušenosti a předávané slovní komunikace. Zároveň ji ovlivňuje vnější marketingová komunikace společnosti.

Vnímání služby je naopak výsledkem celého procesu poskytování služeb, který probíhá uvnitř organizace. Management organizace by se měl soustředit na správné pochopení potřeb a přání zákazníků a na základě toho specifikovat kritéria kvality služeb, které budou následně poskytovány. Na Obrázku č. 1 je patrné, že i na vnímanou službu má vliv vnější komunikace se zákazníkem.

Pro analýzu a plánování kvality služeb jsou východiskem právě výše zmíněné prvky. Díky tomu je možné odhalit původce nedostatků dané kvality.

### **3.5.3.1 Mezera 1 – Rozdíl mezi očekáváním zákazníků a představami managementu o očekávání zákazníků**

Zákazníci mají tendenci porovnávat, jaké jsou jejich zkušenosti se službou ve vztahu k jejich očekávání. Pokud jejich zkušenost neodpovídá očekávání, vzniká mezera 1. Nastává zde problém, kdy vedení organizace špatně chápe, co zákazníci chtějí. Pochopit očekávání spotřebitelů je stěžejním bodem při předávání kvality služeb. Management by

se měl snažit poskytovat takové služby, které jejich zákazníci považují za vynikající. Pokud se jim tento úkol daří plnit, znamená to, že dobře rozpoznali očekávání spotřebitelů a poskytují jimi žádané kvalitní služby. Na druhé straně mohou pracovníci, kteří rozhodují o chodu organizace, chybně chápat očekávání svých klientů, to pak vede k řetězci špatných rozhodnutí, které způsobí negativní vnímání kvality služby. Nesprávné pochopení požadavků zákazníka může vést k jeho ztrátě v případě, že si jiná společnost tento cíl stanoví zcela přesně. Pozornost této mezeře se jeví jako důležitý krok při získávání významného postavení na konkurenčním trhu.

Mezi hlavní důvody, proč mají manažeři nedostatečné množství informací týkajících se očekávání svých zákazníků, patří: nemožnost přímé komunikace s nimi, neochota a lenost zjišťovat jejich přání, nepřipravenost řešit případný problém a další.

ZEITHAMLOVÁ a kol. (1990) definuje tři klíčové faktory, které ovlivňují velikost Mezery 1:

1. Orientace na marketingový výzkum
2. Adekvátní vzestupná komunikace
3. Jednotlivé úrovně managementu

### **Orientace na marketingový výzkum**

Vedení společnosti realizuje formální a neformální aktivity založené k získání informací, které jim pomohou pochopit potřeby a očekávání zákazníků.

Zásadním činitelem, který ovlivňuje mezeru 1, je nízké zaměření se na marketingový výzkum. Marketingový výzkum je hlavním prostředkem, pomocí kterého je možné zjistit potřeby a přání zákazníka. Pokud ho organizace neprovádí, může se dostat do problémů.

ZEITHAMLOVÁ a kol. (1992) doporučuje provést na základě získaných výsledků výzkumů jejich logické a účelné vyhodnocení. Pokud organizace s těmito údaji dále nepracuje, zbytečně nevyužívá prostředky, které má k dispozici a dochází ke zvětšování mezery 1.

Velký vliv má i komunikace mezi manažery a klienty. I přes studování a analyzování výzkumných zpráv manažeři nemohou dostatečně pochopit pohled klienta, pokud službu na vlastní kůži nevyzkouší. Možnost přímé komunikace s klienty se snižuje v případě velkých společností, o to víc by se však měly o vzájemnou interakci snažit.

### **Adekvátní vzestupná komunikace**

Vedoucí pracovníci se snaží hledat, podporovat a usnadňovat tok informací, který vede od zaměstnanců pracujících na nižších úrovních.

Zaměstnanci, kteří jsou v neustálém a pravidelném kontaktu se zákazníky dobře vědí, jaká očekávání zákazníci mají a jak službu vnímají. Je důležité tyto znalosti předat v korektním znění managementu organizace, aby mohl správně reagovat na potřeby a přání svých zákazníků. Management je tedy přímo závislý na komunikaci se zaměstnanci, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky.

### **Jednotlivé úrovně managementu**

Úrovně managementu vyjadřují počet hierarchických stupňů mezi nejvyšším vedením a pracovníky na nejnižších úrovních ve společnosti.

ZEITHAMLOVÁ a kol. (1992) upozorňuje na problém, kterým je vysoký počet hierarchických úrovní mezi managementem a pracovníky v kontaktu se zákazníky. Příliš velké množství těchto úrovní totiž oslabuje vzestupnou komunikaci. V komunikaci vznikají problémy mezi managementem, který specifikuje normy výkonu služeb, a zaměstnanci, kteří poskytují kvalitní zákaznický servis. Již z praxe je zřejmé, že vlivem dlouhého komunikačního řetězce dochází ke zkreslení a znehodnocení informací. Tímto způsobem se stále více prohlubuje mezera 1.

### **3.5.3.2 Mezera 2 – Rozdíl mezi vnímáním zákaznických očekávání a specifikací kvality služby**

Zde může vedení organizace správně chápat to, co zákazník chce, ale nedokáže vytvořit standard výkonnosti. Mezera 2 se týká převedení očekávání zákazníků, tak jak je vnímá vedení, do designu služeb.

Právě zavedené standardy, podle kterých je personál hodnocen, mají velký vliv na kvalitu služeb. Definované normy naznačují, co se po zaměstnancích vyžaduje a co se opravdu cení. Zaměstnanci jsou jimi často hodně ovlivněni na úkor poskytování kvalitního servisu.

ZEITHAMLOVÁ a kol. (1990) určuje čtyři faktory, které ovlivňují velikost mezery 2.

1. Nepřesné odhodlání managementu zabývat se kvalitou služeb
2. Představa neuskutečnitelnosti



3. Neadekvátní standardizace norem
4. Absence stanovení cílů

### **Nepřesné odhodlání managementu zabývat se kvalitou služeb**

Problémem managementu je, že svou pozornost často zaměřuje pouze na dílčí krátkodobé cíle, tedy hlavně na zvýšení prodejů, dosahování zisku, snížení nákladů apod. Naopak se obává závazků, které s sebou poskytování kvality služeb obnáší.

### **Představa neuskutečnitelnosti**

Pokud se vedení organizace domnívá, že nelze splnit očekávání zákazníků, vede to k demotivaci celého personálu a k dalšímu prohlubování mezery 2. Přitom představa nedostatečné realizace nemusí být spojena se stávajícími limity organizace.

### **Chybná standardizace norem**

Převedení vnímání kvality vedením do charakteristiky služeb je závislé na tom, jaké činnosti se mají standardizovat a do jaké míry je možné je standardizovat. Postupy pro poskytování služeb mohou být jasně definovány, ale jejich realizace se mění s aplikací na jednotlivého zákazníka. Stále však ještě existují služby s činnostmi, u kterých převládá rutinní charakter, a proto je snadné vytvořit a plnit standardizovaná pravidla.

### **Absence stanovení cílů**

VERMA (2012) tvrdí, že absence cílů pro zaměstnance představuje nemožnost měření pokroku a tím i menší motivaci. Určení cílů služeb by mělo charakterizovat kvalitu služeb tak, aby zaměstnanci poskytující služby zákazníkům přesně pochopili, co chce management organizace svým klientům předat. Pro minimalizaci mezery 2 by stanovené cíle neměly být pouhým odrazem standardů organizace, ale měly by především plnit potřeby a přání zákazníků.

### **3.5.3.2 Mezera 3 – Rozdíl mezi specifikacemi služby a jejím poskytnutím**

Mezera 3 vzniká, pokud poskytovatelé služeb nedodrží standardy, které stanovil management na základě analýzy potřeb zákazníků. Jedná se o rozpor mezi vytvořenými pravidly služeb zaměřených na zákazníky a skutečným předáním služby prostřednictvím zaměstnanců organizace. Mezera 3 závisí na charakteru poskytovatele služby, pro její zmenšení je důležitá ochota a schopnost zaměstnanců podávat služby ve shodě s normami.

Hlavní důvody tohoto rozporu jsou dle ZEITHAMLOVÉ a kol. (1990):

1. Nejasnost pozice
2. Konflikty rolí
3. Neshoda mezi zaměstnancem a pozicí
4. Neshoda mezi pozicí a vybavením
5. Nevhodné systémy monitoringu a kontroly
6. Rozptýl kontroly
7. Nedostatek smyslu pro týmovou práci

### **Nejasnost pozice**

Pokud zaměstnanec není dostatečně srozuměn s pracovní rolí, není informován, zaškolen a chybí mu zkušenosti v odvětví, ve kterém má pracovat, dochází k problematickému jevu nazývanému nejednoznačnost pozice.

Dle KOCIÁNOVÉ (2010) se pracovní pozice tvoří souborem úkolů a odpovědností, které má daný člověk na určitém pracovišti.

Předpokladem dobře fungující společnosti je důležité mít správné lidi na správném místě a ve správný čas. K dosažení tohoto ideálu je nezbytné vybrat z uchazečů o pracovní pozici právě takové, kteří splňují požadovaná kritéria společnosti. K tomu se využívá výběrového řízení. Výběru pracovníků by měla předcházet perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst a rolí. Ta zahrnuje analýzu dovedností a schopností, které budou pro danou pozici žádoucí. Nesmí se stát, že vybraní pracovníci nevědí, co po nich manažeři chtějí a co od nich očekávají a jak tyto požadavky splnit. Následkem toho se může zvětšovat mezera 3.

### **Konflikty rolí**

*„Role je charakterizována souborem chování, které skupina očekává, že bude „hrát“ ten, který je členem na dané pozici.“ (Švec, 2006, s. 6)*

Konflikt rolí vzniká z nesouladu mezi tím, co po zaměstnanci vyžaduje organizace a co od něj žádají zákazníci. Organizace často upřednostňuje dosahování vysokého prodeje před kvalitním servisem, nebo alespoň možnost prodeje během servisu. Zaměstnanci se mohou potýkat i s dalšími problémy jako je například neschopnost obsloužit velké množství klientů v ten samý okamžik, vyhovět naráz jak požadavkům zákazníků, tak požadavkům vedení apod.

### **Neshoda mezi zaměstnancem a pozicí, na kterou je dosazen**

Rozdíl mezi zaměstnancem a jeho pracovní pozicí v organizaci vzniká v případě, že vedení společnosti nedbá na důkladný výběr a najímání pracovníků, kteří se na požadovanou pracovní pozici hodí.

### **Neshoda mezi pozicí a vybavením, které je pro ni určené**

Aby pracovníci mohli poskytovat kvalitní služby, je nutné jim zajistit odpovídající pomůcky a vybavení.

### **Nevhodné systémy monitoringu a kontroly**

Pokud má být poskytování služeb hodnotné, je přínosné provádět pravidelnou kontrolu prováděných činností. Díky monitoringu činností se včas zjistí nedostatky a odchylky od normálu a začne se s jejich nápravami. Při poskytování služeb se doporučuje dohlížet na způsoby a taktiky, jakými se zaměstnanec chová ke svým klientům, zda plní jejich potřeby a dokáže je uspokojit.

### **Rozptyl kontroly**

Mnoho autorů doporučuje ponechat pracovníkům volnost v některých rozhodovacích procesech. To má za následek lepší reakce pracovníků na případné zátěžové podněty.

Pokud se zaměstnancům odebere kontrola nad službou, kterou poskytují, mohou si náhle připadat méněcennými, neschopnými a nevýznamnými při provádění své práce. Na základě toho se zvětšuje mezeru 3.

### **Nedostatek smyslu pro týmovou práci**

*„Tým je malá skupina lidí, kteří jsou zaujatí pro určitý cíl a všichni se za něj cítí být společně zodpovědní.“* (Čadilová, 2009, s. 3)

Je výhodou, když tým tvoří pracovníci odlišných znalostí, schopností a dovedností, nebo je sklouben tak, aby se kompetence vzájemně doplňovaly. Víra zaměstnance, že je důležitou součástí a přínosem pro dosažení cílů organizace, vede k vlastní motivaci a významného dobrovolného úsilí. Výkony pracovníků by měly být hodnoceny a náležitě odměněny. Naopak nedůvěra ve společnost má účinek zcela protikladný a prohlubuje mezeru 3.

### **3.5.3.4 Mezera 4 – Rozdíl mezi poskytnutím služby a sliby marketingové komunikace**

*„Čtvrtým důvodem nespokojenosti se službami je rozpor mezi tím, jaké služby firma slíbí, a tím, co skutečně poskytuje.“ (Zamazalová, 2010, s. 358)*

Pokud je marketingová komunikace ve formě reklamy, osobního prodeje či public relations přesně zaměřená a není zavádějící, je důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků správným směrem. Za komunikaci se zákazníky jsou zodpovědní marketingoví pracovníci, kteří informují, co lze od služby očekávat a zaměstnanci, kteří musí poskytnout, co je slíbeno. Stane-li se, že jakákoliv externí komunikace vytvoří u zákazníků nerealistická očekávání, poskytnutá služba povede k jejich zklamání.

K tomuto rozporu může dojít také v situaci, kdy zákazníci nemají ponětí o tom, jaká opatření jsou potřeba pro zajištění odpovídající kvality. Pokud zákazníci vědí, co všechno musela organizace obstarat pro zajištění jejich spokojenosti, budou zřejmě vnímat nabídku příznivěji.

ZEITHAMLOVÁ a kol. (1990) uvádí následující vlivy, které zvětšují mezeru 4.

1. Neadekvátní horizontální komunikace
2. Sklon k přehnaným slibům

#### **Neadekvátní horizontální komunikace**

Horizontální komunikace existuje jak uvnitř jednoho oddělení, tak i mezi jednotlivými odděleními společnosti. Aby marketingové oddělení a poskytovatelé služeb dosáhli společného cíle, je komunikace mezi nimi naprosto nezbytná. Pokud přímí poskytovatelé služeb nevědí, co je zákazníkům prostřednictvím komunikačního mixu nabízeno, nedokáže poskytovat takovou službu, která je zákazníkům slíbena a kterou také očekávají.

#### **Sklon k přehnaným slibům**

S narůstající konkurencí společnost zaměřuje svou činnost na zvyšování prodejů, díky kterému pak vítězí na trhu. Za tímto účelem slibují zákazníkům velice výhodné, avšak pro společnost nerealizovatelné možnosti. Na začátek se tato taktika jeví jako přínosná, jelikož jsou nalákáni noví zákazníci, dochází ke zvyšování prodejů a ziskovosti firmy. Nicméně v delším časovém horizontu dojde k poklesu klientské základny, protože

nespokojení klienti, jejichž očekávání nebyla naplněna, už nemají zájem služby dál využívat.

### **3.5.3.5 Mezera 5 – Rozdíl mezi očekávanou a vnímanou službou**

Mezera 5 je výsledkem všech předešlých čtyř mezer a představuje rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímanou kvalitou. Očekávání si jedinec utvoří ještě předtím, než danou službu vyzkouší, vnímání nastává až ve chvíli, kdy službu obdrží a prožívá.

*„Měřit kvalitu služeb tedy znamená měřit míru tohoto klíčového rozdílu, zlepšovat kvalitu služeb znamená odstraňovat zmíněné čtyři dílčí rozdíly a směřovat k dosažení výsledného souladu mezi tím, co zákazník očekával a tím, co mu bylo poskytnuto.“*

(Lukášová, 2009, s. 45)

Pokud zákazník obdrží službu, která neodpovídá jeho očekávání, bude nespokojen. Na základě toho je velmi pravděpodobné, že svoji negativní zkušenost dá veřejně najevo a pošpiní tím pověst organizace. Proto je hlavním záměrem společnosti předcházet této záležitosti prostřednictvím poskytování kvalitních služeb.

## **3.6 Marketingový výzkum**

Dle KOZLA (2006) má marketingový výzkum za úkol systematicky specifikovat, shromažďovat, analyzovat a interpretovat informace, které se týkají určitého problému a které se dále využívají v marketingovém řízení. Jde o cílevědomý proces, který směřuje k opatření určitých konkrétních informací, které nelze získat jinak.

Výhodou marketingového výzkumu je jeho vysoká vypovídací schopnost, jedinečnost a aktuálnost získaných informací. Na druhé straně stojí vysoká finanční náročnost získat takové informace, rostoucí nároky na kvalifikaci pracovníků, čas a metody, kterých se využívá. Výzkum pomáhá manažerům při důležitých marketingových rozhodováních a řešeních.

Rozlišujeme kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum zjišťuje údaje o četnosti výskytu něčeho, co se už odehrálo nebo se právě odehrává. Cílem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné údaje od velkého počtu respondentů formou dotazování, pozorování nebo analýzou sekundárních údajů. K tomu se doporučuje náhodný nebo kvótní výběr, který adekvátně reprezentuje populaci. Kvalitativní výzkum se zajímá o příčiny, proč se něco tak stalo nebo se děje. Úkolem je

přijít na motivy, mínění a postoje, které vedou k určitému chování spotřebitele. V tomto případě se pracuje s menším vzorkem respondentů a využívá se nejčastěji individuálních hloubkových rozhovorů, skupinových rozhovorů nebo projektivních technik. Výzkum je typologicky zaměřen na konkrétní cílovou skupinu.

Marketingový výzkum má přinést informace, které jsou nezbytné pro identifikaci zkoumaného problému. Tyto informace je možné rozdělovat podle určitých znaků jako je například hledisko závislosti, času, charakteru jevu, obsahu a podle zdroje údajů.

Podle zdrojů dělíme informace na sekundární a primární. Sekundární údaje jsou data zjištěná dříve za jiným účelem. Primární údaje jsou poprvé sesbírané pro nový konkrétní účel. Marketingový výzkum se provádí za různým účelem. Podle toho, jaké informace má přinést, se rozděluje na explorativní, deskriptivní, kauzální a monitorovací výzkum. Každý z těchto typů výzkumů je vhodný v určité situaci a používá se u nich odlišný způsob sběru dat. Často na sebe jednotlivé typy výzkumů navazují. V této diplomové práci je použit monitorovací a explorativní výzkum. Explorativní výzkum se používá tehdy, kdy je potřeba vysvětlit nejasné nebo nepřehledné skutečnosti. Používá se v počátečních fázích výzkumného projektu a slouží k předběžnému zkoumání situace s malým objemem finančních a časových nákladů. Explorativní výzkum pomáhá pochopit a definovat problém a určit jeho možná řešení.

Hlavním záměrem monitorovacího výzkumu je získávání informací o vnitřním a vnějším prostředí organizace a objevování možných příležitostí a hrozeb. Pracuje s údaji z interních a externích zdrojů. Informace získává především ze sekundárních údajů, někdy dotazováním nebo pozorováním. Často bývá zaváděn na začátku výzkumu a sděluje vstupní informace. Může být uskutečněn jednorázově nebo probíhá i kontinuálně.

Marketingový výzkum se provádí za účelem nalezení nejefektivnější cesty, jak vstoupit na trh a udržet se na něm v důsledku maximálního uspokojování potřeb zákazníků. Zároveň přináší důležité informace, na jejichž základě se manažeři rozhodují v případě hledání a zavádění inovací a v případě probíhajících změn na trhu. Jedná se o změny jako např. globalizace, demografické změny, rozvoj internetu atd., které tlačí manažery, aby se stále více zajímali o potřeby svých zákazníků a navázali s nimi dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy. Získané informace z výzkumu pomáhají organizaci lépe poznat oblast svého působení a dosáhnout tak výhodného postavení na trhu.

## 4 METODICKÁ ČÁST

V této diplomové práci je zkoumán proces poskytování služeb ve FITcentru Chrudim. Analýza kvality služeb je provedena pomocí GAP modelu, který pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá. Mezera 1 je externí a interní záležitostí firmy, která zahrnuje jak zákazníky, tak i poskytovatele. Mezery 2, 3 a 4 se týkají interních záležitostí, tedy poskytovatele služby. Mezera 5 uzavírá celý proces a je výsledkem předešlých mezer 1 – 4, je čistě externí, zabývá se tedy pouze zákazníky.

V diplomové práci je zkoumáno všech pět mezer. Mezera 1 zjišťuje rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení organizace myslí, že zákazník očekává - zjišťuje tedy, jak dobře zaměstnanci (management) FITcentra Chrudim znají své klienty. Mezera 5 vyjadřuje rozdíl mezi očekávanou a vnímanou službou zákazníkem. Pro mezeru 1 a mezeru 5 byl použit totožný dotazník. Zákazníkům a managementu FITcentra byly předloženy otázky sestavené na základě dvou charakteristik. Respondenti na čtyřstupňové Likertově škále označují míru důležitosti daného faktoru a dále hodnotí, jak ho vnímají. Vyhodnocení je prováděno pomocí klasifikačních křížů, kde je na osách zanesena kombinace odpovědí týkajících se důležitosti a subjektivního hodnocení určitého faktoru. Stejný dotazník byl předložen managementu s cílem zjistit, co si myslí, že odpověděl největší počet jejich klientů. Odpovědi managementu a klientů jsou zachyceny do stejného grafu klasifikačního kříže (šedivé vybarvení), aby se dalo přesně určit, jak se názory obou skupin respondentů shodují a do jaké míry chápe vedení své klienty.

Mezera 2 je zkoumána pomocí osobního rozhovoru s majitelem a jednatelkou FITcentra Chrudim. Pro analýzu mezery 3 a 4 byl vytvořen dotazník určený pouze zaměstnancům. Ti vyjadřují na Likertově škále míru souhlasu a nesouhlasu s uvedenými výroky. Veškeré dotazníky se nachází v přílohách diplomové práce.

### 4.1 Výzkumný soubor a metody

#### Charakteristika výzkumného plánu

K tomu, aby byl výzkum úspěšný, je nutné vymezit základní otázky a nalézt vhodné metody pro sběr a analýzu dat. Cílem výzkumu je nalézt nedostatky v procesu

poskytování služeb, na jejichž základě budou navrhnutá řešení, jak jim předejít, případně je odstranit. Na základě zkvalitnění služeb lze předpokládat, že do FITcentra začne docházet více zákazníků, kteří pozitivně ovlivní jeho ziskovost a úspěšnost. Osoba, se kterou bude celá studie projednána a poté uskutečněna, je přímo majitel organizace pan Pavel Novák.

Jedním z klíčových bodů zkoumání je také objasnění několika předem stanovených pracovních hypotéz:

- 1) Alespoň 80% pracovníků je po přijetí do funkce okamžitě seznámeno s náplní práce a úkoly s ní spojenými.
- 2) Minimálně 30% zaměstnanců se domnívá, že vedení FITcentra slibuje svým zákazníkům takové možnosti, které reálně nedokáže splnit.
- 3) Vedení organizace své činnosti přizpůsobuje potřebám a přáním zákazníků na úkor dosahování ziskovosti, což potvrdí více než 60 % respondentů.

### **Cílová skupina**

Sportovní organizace se orientuje na široký okruh lidí. Cílovou skupinou nejsou lidé určitého věku, pohlaví, bydliště nebo sociální třídy. Jsou zde nabízeny služby za účelem zasažení široké základny příznivců. Celkem je ve FITcentru zaregistrováno 868 zákazníků, z nichž dle informací vedení 60 % tvoří ženy a 40 % muži.

V praxi je takřka nereálné získat informace od všech zákazníků, proto je zapotřebí určit výběrový vzorek, tedy cílovou skupinu respondentů, která bude dotazována. Základním souborem jsou zákazníci a zaměstnanci FITcentra Chrudim. Výběrovým souborem je skupina odpovídajících zákazníků, zaměstnanců a vedení FITcentra. Respondenti ze strany zákazníků a zaměstnanců byli vybráni náhodně a to na základě dobrovolnosti vyplnit předkládaný dotazník.

První dotazník zabývající se spokojeností s nabízenými službami vyplňují zákazníci a zároveň management. Protože se jedná o poměrně malé sportovní centrum, management tvoří pouze dva lidé. Druhý dotazník, který se týká procesu poskytování služeb, je předložen zaměstnancům poskytujícím služby (recepční, trenéři, instruktoři). Celkem bylo shromážděno 282 dotazníků od zákazníků (32 % z celkového počtu 868 registrovaných zákazníků), 2 od managementu (majitel, jednatelka – 100% návratnost) a 16 od zaměstnanců (84% návratnost), kteří mají nejblíže zákazníkům. S majitelem fitcentra a jeho ženou byl veden polostrukturovaný rozhovor.



## Nástroje a techniky měření

Pro získání informací týkající se provozu organizace je zvolen kvantitativní výzkum založený na písemném dotazování doplněný o kvalitativní výzkum formou rozhovoru podle návodu. Písemného dotazování se účastní klienti, management a zaměstnanci fitness centra. Rozhovor je veden s majitelem a jednatelkou. Finální hodnocení je obohaceno o vlastní pozorování autora.

## Organizace výzkumu

V souvislosti se zkoumanou problematikou byly v měsíci listopadu 2013 zhotoveny dva typy dotazníků. První z nich zjišťuje spokojenost klientů s nabízenými službami a odhady managementu na nejčastěji označované odpovědi od zákazníků. Druhý dotazník přináší informace od zaměstnanců o průběhu prováděných činností uvnitř organizace.

- Pilotáž

V prosinci 2013 byly dotazníky podrobeny pilotáži u dvanácti kolegů z řad studentů předmětu Marketingového výzkumu a mezi třemi zaměstnanci FITcentra. Dle doporučení byla v dotazníku určeného pro zákazníky (a pracovníky) upřesněna otázka č. 7, kde jsou respondenti vyzváni k jedné, oběma, popř. k žádné odpovědi. U stejného dotazníku byla rozšířena otázka číslo 8, 9 a 10 o možnost uvedení vlastního názoru. V dotazníku určeného pro zaměstnance byl dle doporučení majitele FITcentra u otázky č. 8 pojem pracovní pomůcky změněn na cvičební pomůcky a vyřazena otázka znějící: *„Vedení firmy klade větší důraz na vysokou četnost prodeje než na kvalitní poskytování služeb,”* z důvodu totožného znění s otázkou č. 17: *„Management organizace soustřeďuje své síly především na dosažení spokojenosti svých klientů namísto dosažení většího množství prodeje a získání výhodnějšího postavení na trhu, než má její konkurence.”*

- Sběr dat

Dotazníky byly do FITcentra osobně doručeny v lednu 2014, kde byly po dohodě s majitelem, recepční a trenérkou skupinových hodin distribuovány zákazníkům a ostatním pracovníkům FITcentra. Výzkum pokračoval do konce února 2014. Rozhovor s majitelem a jednatelkou proběhl v únoru 2014 po dotazování zákazníků.

## **Analýza dat a výsledky výzkumu**

Výsledky výzkumu jsou znázorněny metodou klasifikačních křížů a také pomocí tabulek a grafů. Získané výsledky pomáhají identifikovat služby, které zákazníci shledávají jako méně kvalitní a nalézt nedostatky v procesu komunikace mezi zaměstnanci na jednotlivých odděleních. Získaná data z dotazníků jsou přínosem jak pro členy a vedení organizace, tak pro zákazníky samotné.

## **Procedury pro zabezpečení zvláštních událostí**

S výzkumem byli obeznámeni všichni pracovníci, aby v případě nepřítomnosti majitele mohl celý proces dotazování probíhat bez větších problémů a respondenti mohli odpovídat.

## **Externí a interní validita studie**

Celkových 282 získaných dotazníků je dostatečně reprezentativní vzorek, který se dá zobecnit na celkový počet 868 docházejících zákazníků, a tudíž se dá použít k vyvození závěrů na zkoumané téma. Vzhledem k tomu, že se výzkum týká konkrétního fitness centra v Chrudimi, které má specifické vlastnosti a určitou základnu zákazníků, nelze výsledky přenést např. na pražská, popř. zahraniční fitcentra a v souvislosti s rychle se měnícími podmínkami na trhu ani do jiného časového období.

Informace získané z dotazníků a rozhovoru věrohodně reflektují situaci v organizaci. Otázky jsou jasně definovány, ve vážnější míře nemohlo dojít k problémům spojeným s dvojnásobným vysvětlením otázek ze strany respondentů, a proto jsou získané odpovědi považovány za spolehlivé.

## **4.2 Dotazník**

Pro výzkum jsou vytvořeny dva typy dotazníků. První dotazník, který je určen zákazníkům a managementu, je sestaven z 16 otázek a zjišťuje velikost mezery 1 (jak management vnímá očekávání, která mají jejich zákazníci ve vztahu ke kvalitě služeb) a mezery 5 (rozdíl mezi očekávanou a vnímanou službou zákazníkem). Respondent je vyzván zaškrtnout důležitost faktoru a ohodnotit ho tak, jak ho vnímá.

Druhý dotazník je určen zaměstnancům v přímém kontaktu se zákazníky a skládá se z výroků, které podle literatury mají vliv na velikost mezery 3 a mezery 4. Mezera 3 zkoumá rozdíl mezi specifikací služby a jejím poskytnutím a mezera 4 rozdíl mezi

poskytnutou službou a tím, co se komunikuje zákazníkům. Respondenti na pětistupňové Likertově škále vyjadřovali svoji míru souhlasu a nesouhlasu s daným výrokiem, kde 1 znamenala absolutní souhlas a 5 absolutní nesouhlas. Na základě zjištěných odpovědí byla vypočtena skóre daných faktorů, které ovlivňují jednotlivé mezery. Nejdříve jsou vypočítány průměry odpovědí na jednotlivé výroky. Průměry jsou následně sečteny a vyděleny odpovídajícím počtem faktorů právě zkoumané mezery. Rozdíl, který vznikne po odečtení zprůměrovaných výsledků od ideální hodnoty, které chce organizace dosáhnout (v našem případě číslo 1), vyjadřuje velikost dané mezery. Výsledky jsou potom zaneseny do tabulky, aby je bylo možné porovnat a na základě toho zhodnotit celkovou situaci ve FITcentru Chrudim.

Mezera 1 a mezera 2 je zkoumána prostřednictvím rozhovoru podle návodu s majitelem a jednatelkou FITcentra. Návod k rozhovoru obsahuje seznam otázek a témat, které mají přinést informace potřebné ke zhodnocení činností prováděných v organizaci. Majiteli a jednatelce fitness centra byly pokládány otázky, jejichž odpovědi jsou zaznamenány na pětistupňové Likertově škále.

#### **Návod k rozhovoru (viz příloha č. 3):**

- Faktory ovlivňující mezeru 1: (v závorce jsou uvedena čísla výroků, které se jich týkají)
  - Orientace na marketingový výzkum (1 – 4)
  - Vzestupná komunikace (5 – 7)
  - Jednotlivé úrovně managementu (8 – 9)
- Faktory ovlivňující mezeru 2:
  - Odhodlání managementu zabývat se kvalitou služeb (10)
  - Představa uskutečnitelnosti (11)
  - Standardizace norem pro dané úkoly (12)
  - Stanovení cílů (13 – 14)

#### **Dotazník určený zaměstnancům (viz příloha č. 4):**

- Faktory ovlivňující mezeru 3:
  - Jednoznačnost pozice (1 – 3)
  - Konflikty rolí (4 – 5)
  - Adekvátnost pozice (6 – 7)
  - Vhodné vybavení (8)

Systemy monitoringu a kontroly (9)

Rozptyl kontroly (10)

Týmová práce (11 – 14)

- Faktory ovlivňující mezeru 4:

Horizontální komunikace (15 – 16)

Přehnané sliby (17 – 18)

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

Zkoumané FITcentrum Chrudim je multifunkčním centrem, které se nachází v ulici Palackého 806. Společně s lékárnou, zdravotnickými potřebami a reklamním oddělením je součástí firmy Nowa Invest s.r.o., která má sídlo také v Chrudimi v ulici Zahradní 305. Vedoucí firmy je PharmDr. Daniela Křištofová. Majitelem fitness centra je Pavel Novák Dis. Majitel společně se svojí ženou, která zde působí jako jednatelka, dohlíží na celý chod tohoto sportovního zařízení.

### 5.1 Analýza služeb FITcentra Chrudim

Chod FITcentra kopíruje školní rok. Cvičební lekce začínají v září. Ty jsou považovány za tzv. rozjezdové, pokračují s vysokou náročností po Vánocích a v červnu se dovršuje naplánovaných cílů a dokončuje se rozvržených úkolů. O prázdninách se cvičí méně, sportovní příležitosti jsou omezené a přizpůsobené okolním podmínkám. V létě je možné podpořit dosavadní cvičební proces účastí na kurzech, které pořádají instruktoři fitness podle zvládnuté obtížnosti svých klientů, a to v přírodě nebo u moře.

FITcentrum Chrudim leží v oblasti centra města. Zároveň se nachází v blízkosti sídliště, základní školy a silničního vnitřního obchvatu v Chrudimi. Nedaleko sportoviště je autobusová zastávka pro dojíždějící z okolí a dvě parkoviště.

FITcentrum využívá své strategické polohy a neprovádí žádnou aktivní propagaci. Hlavní příčinu vysoké návštěvnosti vidí v doporučení svých stávajících zákazníků (word of mouth), kteří jsou zde spokojeni. Sportovní organizace si zajišťuje vlastní distribuční síť, jelikož reklama a jiné formy propagace jsou pro majitele drahé a údajně neefektivní. Více informací o FITcentru je možné získat na jejich internetových stránkách.

Provoz FITcentra je řízen také za pomoci počítačového systému z recepce, kde jsou zákazníci obslouženi okamžitě při příchodu. Délka a způsob obsluhy zákazníka závisí na provozu během určité části dne a v určitou hodinu. Nejvíce zákazníků dochází cvičit v odpoledních a večerních hodinách. Klienti se u recepce zdrží nejčastěji 15 – 20 min před celou hodinou, kdy začínají skupinové lekce s trenéry a instruktory dle stanoveného rozvrhu.

Recepce slouží také jako informační centrum. Zákazníci zde dostávají veškeré informace o poskytovaných službách, mohou si je zde objednat, zakoupit klientské či permanentní karty a půjčit si vybavení a výstroj pro určité sporty. Ceny služeb se od roku 2012 zvýšily. Aktuální částky jsou uvedeny v příloze č. 5 a č. 6.

Veškerý personál FITcentra prošel výběrovým řízením. Stěžejními body při rozhodování o přijetí uchazeče byly komunikační schopnosti, způsob vystupování a jednání a profesionalita. Zaměstnanci prokazují zkušenosti, dovednosti a vzdělání nezbytné pro požadovaný druh práce. Trenéři vlastní licenci, která je opravňuje k vykonávání dané činnosti. Zaměstnanci mezi sebou udržují přátelskou atmosféru, kterou se snaží přenést i na své zákazníky a zajistit jim tak vysokou spokojenost.

V nabídce FITcentra jsou k dispozici následující produkty:

- Posilovna

V posilovně může cvičit současně až 20 osob a je vybavena stroji značky OKgym. U vchodu do posilovny se nachází bar s potravinovými doplňky, proteinovými a energetickými nápoji a obchod se sportovním oblečením a potřebami, který nabízí sportovní pomůcky na aerobic, overbally, rakety a obuv na squash atd.

- Aerobní zóna

Aerobní cvičení probíhá v sále s kapacitou pro 30 lidí. V místnosti je k dispozici aparatura pro hudební doprovod, zrcadla a kvalitní vzduchotechnika. Probíhají zde cvičení pro ženy, rekondiční cvičení pro těhotné ženy a seniory, cvičení pro děti, kruhová cvičení pro muže a bojové sporty. Všechny aktivity se v sále střídají podle sestaveného rozvrhu.

- Kardio zóna

Cycling, alpinning, fitbox a kruhová cvičení pro muže probíhají ve dvou sálech, které jsou vybaveny stroji a náčiním potřebným pro vykonávání dané činnosti. Na základě doporučení podle autorkou provedeného výzkumu v roce 2012 se kardio zóna rozšířila o dva běžecké pásy a crossové trenažery.

- Bojové sporty

Pro bojové sporty je určený čtvrtý sál, který je vybaven žíněnkami a duchnami pro dostatečnou bezpečnost zákazníků.

- Raketové sporty

Ve FITcentru se nachází kurty pro squash, badminton a zařízení pro stolní tenis.

- Lezecká stěna

Na přání zákazníků z roku 2012 se do FITcentra pořídila horolezecká stěna, která se na požádání sestavuje.

- Dětský koutek

Pro ty nejmenší je zde vybudován dětský koutek. Pokud tedy necvičí celá rodina, je možné přenechat dítě v péči kvalifikovaných pracovníků.

- Relaxační zóna

Relaxační část se skládá ze sauny, vířivky, masáže a turbo solária.

- Doplnkové produkty

Fitness je vnitřně propojené s lékárnou, tudíž si zde zákazníci mohou obstarat naléhavé zdravotní výrobky a pomůcky, např. i zdravotní obuv. Výhoda partnerství s touto farmaceutickou firmou tkví v úzké spolupráci se sportovním lékařem, ortopedy a zdravotními sestrami, které zajišťují rehabilitace, masáže a regenerace. Pracují zde i poradci na správnou životosprávu, kteří sestavují cvičební plán a jídelníček šitý na míru konkrétnímu uchazeči.

- Restaurace

Restaurace je určena pro 45 osob. Kromě běžného stravování se zde konají semináře, porady, večírky a rauty.

Ceny jednotlivých služeb se liší a majitel je stanovuje dle vlastního uvážení. Využívá různých způsobů, jak nejvíce přilákat a získat nové klienty a hlavně udržet si ty stávající. Zákazník může využít jednorázového vstupu, tzn. zaplatí jen za službu, kterou si vybral, nebo si může zakoupit cenově výhodnou permanentku.

Existují různé druhy permanentek. Na výběr jsou permanentky podle počtu vstupů, permanentky měsíční, půlroční a roční. Každý zákazník si dle svého uvážení koupí tu, která je pro něho cenově nejvýhodnější.

Věrným zákazníkům jsou nabízeny Klientské karty, které obsahují slevy na služby, nápoje, potraviny, výživové doplňky a sportovní potřeby. Klientské karty jsou v hodnotě

1 000 Kč (sleva 5%), 3 000 Kč (sleva 8%), 5 000 Kč (sleva 12%) a 10 000 Kč (sleva 15%).

Kromě permanentek a klientských karet jsou zákazníkům nabízeny i slevové balíčky a jiné výhodné akce, např. víkendové maratony, prázdninové kurzy, soustředění a dny otevřených dveří, během kterých si nováčci mohou vyzkoušet jakékoliv aktivity zdarma. Zvýhodněné vstupné je zavedeno i pro střední školy.

FITcentrum spolupracuje s mnoha podniky z různých odvětví, např. sportoviště města Chrudim, právní firma Titus, jazyková škola Chrudim, uzenářství Francouz a jiné. Mezi hlavní partnery se pak řadí např. ABC – dieta, Fitness food Znojmo, Auto-moto-mix Chrudim, Hotel Bohemia Chrudim a další.

## 5.2 Organizační struktura FITcentra

Obrázek č. 2: Organizační struktura FITcentra Chrudim



Zdroj: vlastní zpracování na základě interview s vedením FITcentra

FITcentrum je poměrně malé multifunkční centrum, takže organizační struktura je zde poměrně jednoduchá. Její hierarchické uspořádání je dvoustupňové. Vedení FITcentra zastupuje majitel společně se svou ženou (jednatelkou). Na provozu organizace se podílí sekretářka, účetní a uklízeč služba (viz provozní oddělení). Druhý stupeň tvoří zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníky a to v následujícím složení: instruktoři a trenéři (6 osob) a výživový poradce (2). Recepční (6) a obsluhu baru (2) lze teoreticky zahrnout do provozního oddělení, avšak v našem případě jsou tyto osoby v bezprostředním kontaktu se zákazníky, proto jsou uvedeny na stejné úrovni s ostatními pracovníky poskytujícími služby. Údržbu (elektřina, voda, opravy) mají na starost externí pracovníci. Provozní oddělení a externí pracovníci nejsou zahrnuti do výzkumu.



### **5.3 Analýza zákazníků FITcentra Chrudim**

Fitcentrum uvádí jako své motto: „*Cvičí celá rodina!*” Orientuje se na široký okruh zákazníků. Nestaví do popředí lidi určitého věku nebo pohlaví, ani osoby z blízkého okolí nebo dojíždějící, nerozhoduje ani jejich životní styl a sociální třída. Služby jsou přizpůsobené tak, aby byly přístupné pro každého. V nabídce se nachází i služby pro lidi s nižším finančním příjmem, zábavné programy pro děti, relaxační a regenerační vyžití pro seniory a prestižní a cenově náročnější aktivity pro osoby vyšších sociálních vrstev. Opomíjenou skupinou nejsou ani handicapovaní lidé, pro které je vybudován bezbariérový přístup k rehabilitačním sálům.

Podle registrovaných klientských karet a permanentek bylo zjištěno, že FITcentrum Chrudim navštěvuje 868 zákazníků, což činí přibližně 90% všech zákazníků. Dalších 10% zákazníků využívá možnosti koupě jednorázového vstupu.

Chrudim je poměrně malé město s 24 tisíci obyvateli. V tomto městě se nachází jediné multifunkční centrum a to právě FITcentrum Chrudim. Ostatní sportovní zařízení disponují jen posilovnou, případně ještě squashovým kurtem a soláriem. Jsou komorního charakteru s malou nabídkou produktů a nízkou kapacitou pro cvičící. FITcentrum Chrudim se tak nepotýká s velkou konkurencí. Majitel se domnívá, že ani v blízké budoucnosti nebude muset problém s případnou konkurencí řešit. Za nejbližšího konkurenta považuje Hcentrum v Pardubicích nebo Fitness a Wellness centrum Fit4Fun v Hradci Králové, kam je z Chrudimi snadné dopravní spojení. Tato centra leží ve vzdálenosti 30 km, orientují se na svůj blízký okruh zákazníků, proto návštěvnost FITcentra ztlačívatelně neohrožují.

### **5.4 Výsledky výzkumu a interpretace získaných dat**

V roce 2012 bylo v rámci bakalářské práce provedeno dotazování zaměřené na téma: „Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků FITcentra Chrudim”. Na základě přání zákazníků a následného doporučení autorky pro zajištění vyšší spokojenosti klientů byla ve fitness centru zřízena lezecká stěna, rozšířena kardio zóna o běžecké pásy a trenažery a najata nová uklízecká služba. Možná právě díky těmto aktivitám se rozrostla základna zákazníků. S tím souvisí i nábor a zaškolování nových pracovníků a určité změny ve struktuře a vývoji organizace. Jak si organizace stojí dnes a zda dostatečně chápe potřeby a přání zákazníků je podrobněji probíráno v následující části práce.

### 5.4.1 Mezera 1

- Rozdíl mezi očekáváním zákazníků a představami managementu o očekávání zákazníků**

Mezera 1 ukazuje, zda management klubu dobře zná a chápe očekávání svých zákazníků.

#### 5.4.1.1 Vnímání spokojenosti zákazníků managementem klubu

Pro zkoumání mezery 1 byl využit jeden dotazník hned dvakrát. Nejprve byl předložen zákazníkům FITcentra Chrudim, aby vyjádřili svoji spokojenost s nabízenými službami. Ti na čtyřstupňové Likertově škále vyznačovali míru důležitosti daného faktoru a dále hodnotili, jak ho vnímají. Totožný dotazník byl také předložen managementu (majitel, jednatelka) s tím, že mají označit segment, o kterém se domnívají, že bude nejčastěji uváděn zákazníky. Výsledky jsou zobrazeny pomocí klasifikačních křížů, kde je šedě vyznačena právě ta varianta odpovědi, o které si management myslel, že bude zastoupena nejvíce zákazníky.

Klasifikační kříž č. 1: Otevírací doba

2	15	velmi pozitivně	45	66
1	27		spíše pozitivně	63
		spíše negativně		
nedůležitá	méně důležitá		důležitá	velmi důležitá
0	0	12	6	
0	0	velmi negativně	1	2

Na tuto otázku odpovědělo všech 282 respondentů. Otevírací doba FITcentra je od pondělí do čtvrtka 8:00 – 13:00 a 15:00 – 22:00, v pátek 8:00 – 13:00

a 15:00 – 21:00, v sobotu 8:00 – 13:00 a 15:00 – 20:00 a v neděli 9:00 – 13:00 a 15:00 – 21:00. Manažeři se správně domnívají, že pro většinu zákazníků je otevírací doba velmi důležitá a hodnotí ji velmi pozitivně. Nicméně objevily se i názory lidí, pro které je otevírací doba alespoň důležitá a spokojeni s ní nejsou. Sedm procent odpovědí zanesených ve čtvrtém kvadrantu je toho důkazem. Jedná se o třetí nejhůře hodnocený bod dotazování (po bezpečnosti uschovaných věcí a poskytovaných informacích o produktech). Taková skupina nespokojených zákazníků by neměla být přehlížena. Jeden dotazník navíc obsahoval dodatek, kde si zákazník stěžuje na polední pauzu, která se zde dodržuje (viz příloha č. 7). Možná taková výtka bude podnětem ke změně otevírací doby, a tím ke zlepšení poskytovaných služeb.

Klasifikační kříž č. 2: Umístění a dostupnost

4	17		<b>velmi pozitivně</b>	72	99
2	19			29	25
<b>nedůležitá</b>	<b>méně důležitá</b>			<b>důležitá</b>	<b>velmi důležitá</b>
0	0		<b>spíše negativně</b>	5	7
0	0			2	1
			<b>velmi negativně</b>		

Zde opět odpovědělo všech 282 respondentů. Poloha FITcentra je pro zákazníky velmi důležitá a hodnotí ji velmi pozitivně. Mínění managementu se s klienty shodlo. FITcentrum zaujímá v Chrudimi velmi strategickou polohu, o které bylo informováno v předchozí části práce. Do tohoto fitness tak docházejí nejen obyvatelé sídliště, studenti blízké školy nebo obyvatelé Chrudimě, ale i lidé dojíždějící ze vzdáleného okolí, jelikož je k zařízení bezproblémový příjezd.

### Klasifikační kříž č. 3: Vizuální dojem

5	10		<b>velmi pozitivně</b>	37	41	
13	35		<b>spíše pozitivně</b>	105	18	
<b>nedůležitý</b>	<b>méně důležitý</b>		<b>důležitý</b>	<b>velmi důležitý</b>		
4	2		<b>spíše negativně</b>	8	4	
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	0	

I otázka č. 3 byla respondenty kompletně vyplněna. Správně se vedení klubu dívá i na vizuální dojem FITcentra. Přesně určilo vnímání většiny zákazníků, pro které je tento faktor důležitý a hodnotí ho spíše pozitivně. Pro 69 klientů, což činí 24 %, je vizuální dojem méně důležitý nebo zcela nedůležitý. Vnější ani vnitřní prostředí fitness není výrazně nestandardně barevně nebo koncepčně řešené. Sportovní zařízení je postaveno a dekorováno tak, aby vytvářelo příjemnou atmosféru a v lidech vzbuzovalo vlídnou náladu a ideální pocity pro relaxování a sportování. Management si je vědom důležitosti tohoto faktoru pro klienty, proto mu přikládá dostatečnou pozornost.

#### Klasifikační kříž č. 4: Informace o produktech

1	20		<b>velmi pozitivně</b>	24	32	
15	48		<b>spíše pozitivně</b>	72	28	
<b>nedůležité</b>	<b>méně důležité</b>		<b>důležité</b>	<b>velmi důležité</b>		
0	8		<b>spíše negativně</b>	11	6	
3	1		<b>velmi negativně</b>	1	0	

Na tuto otázku neodpovědělo 12 respondentů. Pouhých 58 % respondentů označilo, že je pro ně poskytování informací o produktech důležité či velmi důležité a je s ním spokojeno. Dalších 31 % respondentů je s podáváním zpráv spokojeno, avšak tento faktor nepovažují jako důležitý. Sedm procent respondentů se vyjádřilo, že jsou pro ně informace důležité nebo velmi důležité a jejich poskytování chápou spíše nebo zcela negativně. Celkem 30 odpovědí se nachází na hladině hodnocení „spíše negativně“ či „negativně“, což z tohoto dotazníku činí druhý nejhůře hodnocený výsledek. Dále se na této odpovědi majitel a jednatelka neshodli, jejich tip se nachází alespoň ve stejném kvadrantu. Majitel správně odhadl, že poskytované informace jsou pro klienty důležité a hodnotí je spíše pozitivně. Jeho žena tomuto faktoru přikládala z pohledu zákazníka větší důležitost. Informace o produktech poskytují zaměstnanci na recepci hned při příchodu zákazníků, také jsou vyvěšené na nástěnce u recepcie nebo jsou k dispozici na internetu. Pro bližší informace o konkrétní službě se mohou klienti přímo obrátit také na pracovníky, kteří danou službu poskytují. Aby nedocházelo k nespokojenosti mezi klienty, měl by být systém sdělování informací lépe propracován.

Klasifikační kříž č. 5: Ochota zaměstnanců pomoci

1	8		<b>velmi pozitivně</b>	66	107	
0	0		<b>spíše pozitivně</b>	42	52	
<b>nedůležitá</b>	<b>méně důležitá</b>		<b>důležitá</b>	<b>velmi důležitá</b>		
0	0		<b>spíše negativně</b>	2	4	
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	0	

Tuto otázku ohodnotil plný počet respondentů. Tipy manažerů na nejčastěji označovanou odpověď u faktoru týkajícího se ochoty zaměstnanců pomoci se od sebe navzájem opět lišily. Nicméně jejich názory se opět sešly ve stejném kvadrantu a hlavně v tom samém, jaký nejčastěji označili respondenti. Vstřícnost a ochota zaměstnanců pomoci je pro většinu zákazníků (107), tedy 38 % z celkového počtu, velmi důležitá a jsou s ní naprosto spokojeni. Tento bod byl v celém dotazování vůbec nejlépe hodnoceným. Celkem 267 odpovědí (95 %) se nachází v pravém horním kvadrantu a k tomu dalších 9 hodnocení „velmi pozitivně“ se nachází v levém horním kvadrantu. Celková míra spokojenosti s ochotou zaměstnanců pomoci tak činí 98 %. S ohledem na výsledek u předchozí otázky týkající se poskytovaných informací o produktech lze konstatovat, že přestože informace jsou pro respondenty nedostačující, s ochotou pracovníků daná nespokojenost ovšem nesouvisí. Z manažerského pohledu pak je škoda, že tak ochotný personál nedokáže navíc poskytnout i požadované informace svým zákazníkům.

## Klasifikační kříž č. 6: Rozsah služeb

0	14		<b>velmi pozitivně</b>	54	58	
3	28		<b>spíše pozitivně</b>	96	14	
<b>nedůležité</b>	<b>méně důležité</b>		<b>důležité</b>	<b>velmi důležité</b>		
1	2		<b>spíše negativně</b>	7	5	
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	0	

Otázku č. 6 opět zodpověděl plný počet 282 respondentů. Devadesát pět procent z nich je s rozsahem služeb spokojeno. Pro nejvíce respondentů (34 %) je tento faktor důležitý a hodnotí ho spíše pozitivně. Vedení klubu se do hodnocení spokojenosti s tímto požadavkem trefilo, do míry důležitosti už ne. Domnívá se, že množství nabízených služeb je pro větší část klientů velmi důležité a má velký vliv na jejich rozhodování při výběru sportovního zařízení. Sedmnáct procent spokojených klientů dokonce uvedlo, že je pro ně rozsah služeb méně důležitý či úplně nedůležitý. FITcentrum Chrudim vzhledem k tomu, že je jediným multifunkčním centrem v Chrudimi, má širokou nabídku služeb, která je sestavena tak, aby si z ní vybral úplně každý. Manažeři bohužel správně neodhadli, jak je pro zákazníky rozsah nabídky služeb důležitý. Jejich názor, co se týče spokojenosti a důležitosti, sdílí 14 respondentů, což je pouhých 5 % z celkového počtu dotazovaných. Graf mírně naznačuje, že někteří zákazníci zřejmě preferují kvalitu nad kvantitou.

Klasifikační kříž č. 7 a): Vybavení sportovní části – aerobní zóna

5	10		<b>velmi pozitivně</b>	28	42
11	4		<b>spíše pozitivně</b>	50	6
<b>nedůležité</b>	<b>méně důležité</b>		<b>spíše negativně</b>	<b>důležité</b>	<b>velmi důležité</b>
3	6			3	4
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	2

Hodnocení aerobní zóny vynechalo 108 respondentů, mj. protože k odpovědím byli vyzváni pouze ti, kteří tuto zónu využívají. Pro 72 % těch zákazníků, kteří tuto otázku zodpověděli, je vybavení aerobní části důležité nebo velmi důležité a je s ním spokojeno. V aerobní části, kde se konají studiové hodiny, jsou k dispozici pomůcky typu overballů, cvičebních gum, podložek, míčů, švihadel atd. V této zóně se také koná alpinning, cycling a fitbox a disponuje stroji určenými pro daný sport. V podrobném zkoumání se vedení organizace úplně neshoduje s postojem většiny klientů. Management organizace přikládal tomuto bodu vyšší důležitost a odhadoval vyšší spokojenost ze strany zákazníků, než tomu dle výsledků dotazování bylo. Respondenti mají k vybavení aerobní části drobné výhrady. Pro jejich úplnou spokojenost by si je mělo vedení FITcentra zjistit a zamezit jejich vzniku. V komparaci s výsledky u následující otázky jsou respondenti s aerobní zónou spokojeni méně, než s posilovnou (10 % negativních hodnocení oproti 3 %).



Klasifikační kříž č. 7 b): Vybavení sportovní části – posilovna

8	7		<b>velmi pozitivně</b>	23	53	
0	6		<b>spíše pozitivně</b>	49	55	
<b>nedůležité</b>	<b>méně důležité</b>		<b>důležité</b>	<b>velmi důležité</b>		
0	0		<b>spíše negativně</b>	2	4	
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	0	

K odpovědi u této otázky byli opět vyzváni pouze ti respondenti, kteří tuto nabídku FITcentra využívají. Na danou otázku tak odpovědělo 207 respondentů. Osmdesát sedm procent z nich pak uvedlo, že je pro ně vybavení posilovny alespoň důležité a jsou s ním spokojeni. Pouhých 6 negativních hodnocení tak činí výsledky u této otázky za jedny z nejlépe hodnocených v celém dotazníku. Po několika chybných odhadech se u této otázky vedení FITcentra správně trefilo do nejčastěji uváděných odpovědí. V posilovně se cvičí na nových strojích OKgym, které jsou hodnoceny jako kvalitní, zachovalé a málo poruchové. Pouhá 3 % zákazníků, kterým na zařízení v posilovně také záleží, je nespokojeno. Proto je možné říci, že vybavení posilovny je dobré a management si to uvědomuje správně.

Klasifikační kříž č. 8: Nabídka doplňků stravy

15	15		<b>velmi pozitivně</b>	18	28	
49	47		<b>spíše pozitivně</b>	51	11	
<b>nedůležitá</b>	<b>méně důležitá</b>		<b>důležitá</b>	<b>velmi důležitá</b>		
1	11		<b>spíše negativně</b>	2	1	
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	0	

Na tuto otázku neodpovědělo 33 respondentů. Nabídka doplňků stravy je pro 55 % zákazníků (138 odpovědí) méně důležitá nebo nedůležitá, což z tohoto zkoumaného bodu činí ten nejméně důležitý z pohledu zákazníků. Službu vyhledává menší počet docházejících klientů a může to být z několika důvodů. O doplňky stravy zákazníci nemají zájem nebo jim naopak některé produkty v nabídce chybí. Dle odpovědí na otázku č. 4 je také možné se domnívat, že zákazníci službu nevyužívají z důvodu nedostatečné informovanosti o produktech. Jak vedení správně odhadlo, nejvíce zákazníků, pro které je služba důležitá, ji vnímá spíše pozitivně. Devadesát čtyři procent dotazovaných je s nabídkou doplňků stravy spokojeno, což se dá hodnotit jako příznivý výsledek.

Klasifikační kříž č. 9: Cena trenéra při individuálním cvičení

27	9		<b>velmi pozitivně</b>	17	22	
32	49		<b>spíše pozitivně</b>	57	0	
<b>nedůležitá</b>	<b>méně důležitá</b>		<b>důležitá</b>	<b>velmi důležitá</b>		
6	3		<b>spíše negativně</b>	1	0	
0	0		<b>velmi negativně</b>	2	0	

Na otázku neodpovědělo 57 respondentů. Důvodem toho může být, že tito lidé individuální cvičení neznají, nikdy ho nevyzkoušeli, a proto ho nedokážou vhodně ohodnotit, nebo nemají vůbec zájem tuto službu využívat, tak se nezabývají ani otázkou s ní související. Nicméně vedení organizace správně odhadlo nejčastěji objevenou odpověď, kterou byla adekvátní důležitost faktoru spojená se spíše pozitivním hodnocením. Čtyřicet tři procent zákazníků uvedlo, že je pro ně cena individuálního trenéra důležitá nebo velmi důležitá a že je s ní spokojeno. Neopomenutelný je fakt, že dalších 117 klientů s celkového počtu dotazovaných je s cenou také spokojeno, avšak zkoumanému faktoru nepřikládají takovou důležitost. Celkový počet 126 odpovědí v levé polovině grafu tak činí tento bod dotazníku druhým nejméně důležitým po předchozí nabídce doplňků stravy. Tip managementu byl opět přesný.

Tato otázka obsahovala ještě možnost uvést vlastní návrh částky, kterou by byl respondent ochoten zaplatit za jednu hodinu cvičení pod odborným dohledem. Takto se vyjádřilo pouhých 16 respondentů. Rozpětí odpovědí bylo od 100 Kč do 500 Kč. Aritmetický průměr odpovědí vyšel 309 Kč, nejčastější odpověď (modus) byla 300 Kč (uvedená 5x). Mediánem byla rovněž hodnota 300 Kč. Tímto je dokázáno, že spokojenost s aktuálně prováděnou částkou 250 Kč za hodinu je oprávněná.

Klasifikační kříž č. 10: Cena výživového poradce

29	7		<b>velmi pozitivně</b>	29	13	
34	35		<b>spíše pozitivně</b>	51	0	
<b>nedůležitá</b>	<b>méně důležitá</b>		<b>důležitá</b>	<b>velmi důležitá</b>		
1	5		<b>spíše negativně</b>	4	0	
0	0		<b>velmi negativně</b>	2	0	

Tuto otázku nezodpovědělo 72 respondentů. Devadesát čtyři procent dotazovaných je s cenou za výživového poradce spokojeno. Zdá se tedy, že částka, která je požadována za jednu hodinu konzultace s výživovým poradcem, je stanovena optimálně. Vedení FITcentra hodnocení svých klientů opět přesně vystihlo. Za povšimnutí zde stojí, že velké množství klientů (26 %) otázku nevyplnilo. Znamená to pravděpodobně, jako v předchozím případě, že službu nevyužívají a neznají, a proto ji nechtějí ani hodnotit.

Otázka opět dovolovala navrhnout cenu, za kterou by byl zákazník ochoten využít rad výživového poradce. Této možnosti však využilo pouhých 11 respondentů. Rozpětí odpovědí se pohybovalo od 200 Kč do 600 Kč. Aritmetický průměr odpovědí vyšel 382 Kč, nejčastější odpověď (modus) byla 400 Kč, která byla uvedena 4x. Mediánem byla rovněž hodnota 400 Kč. Spokojenost s cenou 250 Kč, která je ve FITcentru aktuálně požadována, je tedy tímto dokázána.

Klasifikační kříž č. 11: Cena ostatních nabízených služeb

6	6		<b>velmi pozitivně</b>	16	14	
11	85		<b>spíše pozitivně</b>	86	25	
<b>nedůležitá</b>	<b>méně důležitá</b>		<b>důležitá</b>	<b>velmi důležitá</b>		
1	11		<b>spíše negativně</b>	5	4	
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	0	

Na tuto otázku neodpovědělo 12 respondentů. Devadesát dva procent klientů z těch, kteří otázku vyplnili, je s cenou nabízených služeb spokojeno. Majitel a jednatelka se na svých tipech navzájem neshodli a ani jeden z nich neodhadl vnímání zákazníků přesně. Správně označili kvadrant, který se týká důležitosti a spokojenosti s daným faktorem, ačkoliv nejpočetnější skupina (32 % klientů) se hlásí ke skutečnosti, že je pro ně cena důležitá a vnímají ji spíše pozitivně. Manažeři volí ceny pokud možno tak, aby byly pro každého člověka přijatelné, a proto, jak je z grafu čitelné, ji management hodnotí velmi pozitivně, čímž se jejich tip liší od vnímání zákazníků. Pojen cena je často diskutované téma. I když je stanovena jakkoliv výhodně, zákazníci jsou v hodnocení její výše hluboce kritičtí. Nastavit optimální cenu je nelehký úkol. Nutné je ještě upozornit na fakt, že celkových 120 odpovědí v levé polovině grafu činí tento bod dotazníku zatřetí nejméně podstatný z pohledu zákazníků.

Klasifikační kříž č. 12: Bezpečnost uschovaných věcí

0	1		<b>velmi pozitivně</b>	20	78	
0	5		<b>spíše pozitivně</b>	52	96	
<b>nedůležitá</b>	<b>méně důležitá</b>		<b>důležitá</b>	<b>velmi důležitá</b>		
0	3		<b>spíše negativně</b>	5	19	
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	3	

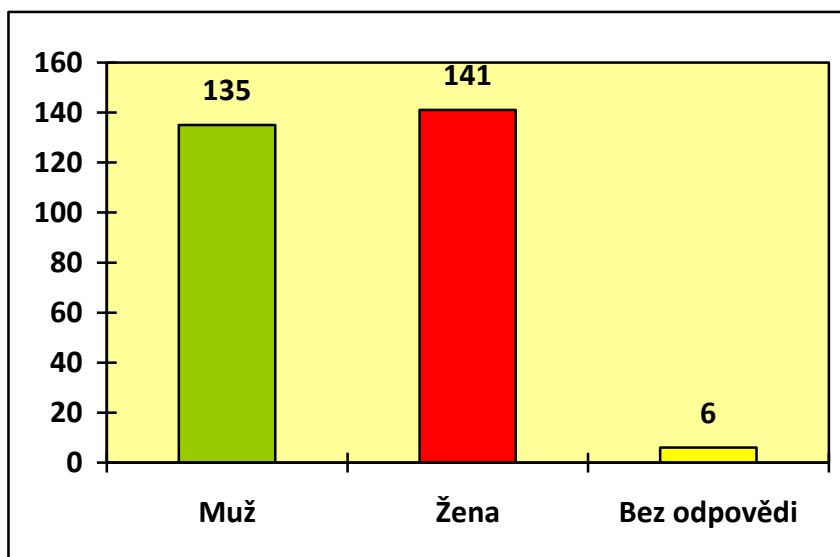
Zde odpovědělo všech 282 respondentů. Ze získaných odpovědí dalo najevo svoji nespokojenost s bezpečností uschovaných věcí 11 %. Celkových 27 negativních hodnocení v pravém spodním kvadrantu a 3 negativní hodnocení v levém spodním kvadrantu řadí tento faktor na vůbec nejhůře hodnocený v celém dotazování. Takový nechvalný výsledek je zapotřebí v organizaci projednat a nalézt řešení, jak ho zlepšit. Obzvláště pak po přihlédnutí k faktu, že pouze pro 9 respondentů je tento faktor méně důležitý a pro všechny ostatní je přinejmenším důležitý. Vedení FITcentra se chybně domnívalo, že tuto službu bude nejvíce zákazníků vnímat velmi pozitivně. Nejvíce z dotazovaných (34 %) však vnímá tento problém spíše pozitivně a je pro něj velmi důležitý. Je tedy zřejmé, že bezpečnost v zařízení není zcela spolehlivá, proto se zde vytváří prostor pro zlepšení.

Klasifikační kříž č. 13: Hygiena a čistota

0	0		<b>velmi pozitivně</b>	48	117	
0	3		<b>spíše pozitivně</b>	47	49	
<b>nedůležitá</b>	<b>méně důležitá</b>		<b>důležitá</b>	<b>velmi důležitá</b>		
0	0		<b>spíše negativně</b>	5	13	
0	0		<b>velmi negativně</b>	0	0	

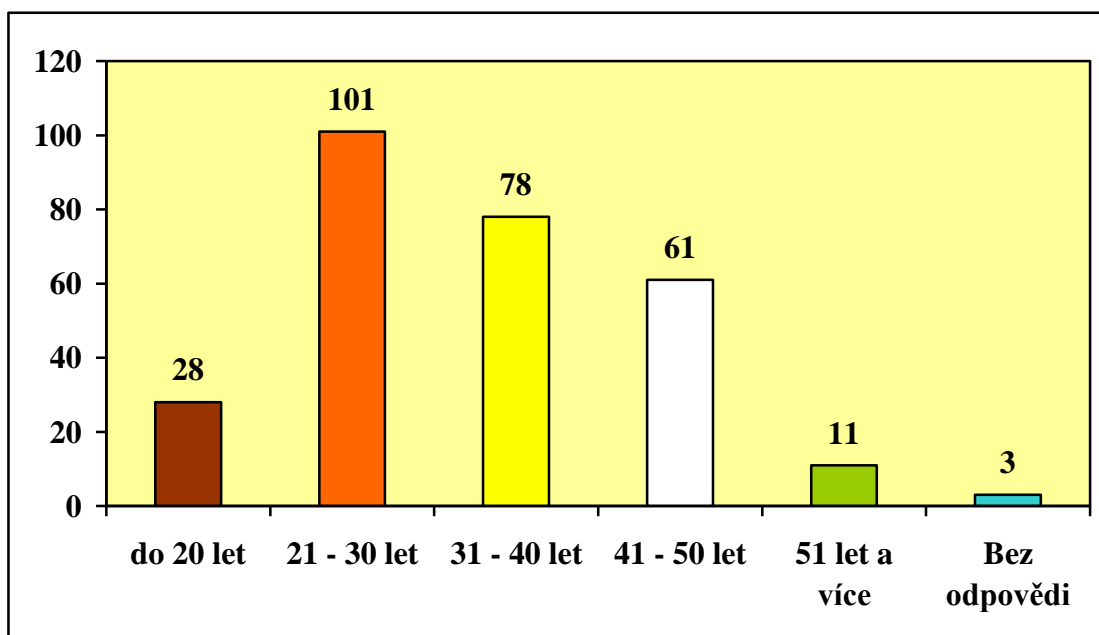
Hygienu a čistotu ohodnotilo všech 282 respondentů. Ve výzkumu, který byl prováděn v roce 2012, byli zákazníci s hygienou a čistotou zařízení méně spokojeni. Na základě toho vedení najalo novou uklízečskou službu, která na údržbu prostor FITcentra dbá důkladněji, což potvrzují i výsledky prezentované v tomto klasifikačním kříži. V pravé polovině grafu se nachází 99 % všech získaných odpovědí, což z tohoto faktoru činí z pohledu zákazníků ten vůbec nejdůležitější. Pro 41 % klientů je hygiena a čistota velmi důležitá a hodnotí ji velmi pozitivně. I management FITcentra si je toho vědom a názory klientů úspěšně odhadlo. Celkem 93 % respondentů vyjádřilo s tímto faktorem spokojenost a jedná se tak po ochotě zaměstnanců pomoci o druhý nejlépe hodnocený faktor. Takové skóre velmi prospívá celkovému hodnocení péče o klienty ve FITcentru. Přesto je nutné poukázat na 18 negativních hodnocení. Cílem všech zainteresovaných osob ve FITcentru by měl být počet těchto negativních hodnocení naprosto nulový.

Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Vedení FITcentra správně odhadlo vyšší četnost odpovědí získaných od žen (50 %) než od mužů (47 %). Šest respondentů neodpovědělo. Z registrovaných permanentek se ví, že FITcentrum navštěvuje 60 % žen a 40 % mužů. Vzorek respondentů tak víceméně odpovídá zastoupení mužů a žen, proto i celý výzkum dostatečně reflektuje situaci v organizaci.

Graf č. 2: Věk respondentů



Management FITcentra správně zvolil, že sportovní zařízení využívá nejvíce klientů ve věku 21 – 30 let. Vysoká návštěvnost zařízení lidmi tohoto věku je možná způsobena



módním trendem, který ovlivňuje zejména mladou generaci. Atraktivita nových stylů cvičení láká a pobízí k fyzické aktivitě hlavně mládež. Lidé vyššího věku si často nejsou jistí svými schopnostmi a dovednostmi, či jsou konzervativní, a bojí se nebo nemají chuť vyzkoušet nové věci. Zákazníků od 41 let ubývá. Služby využívají jen ti, kteří se cítí způsobilí cvičit a chtějí se udržet vitálními, nebo ti, co využívají relaxační a rehabilitační služby.

Otázka č. 16: Návrhy na zlepšení (viz příloha č. 7 )

Návrhy na zlepšení služeb podalo pouhých 10 respondentů z 282. Žádný návrh se neobjevil vícekrát než jednou, to znamená, že nedochází k závažným výtkám či pobídkám ze strany klientů, které by bylo nutné intenzivně řešit. Tato diplomová práce je zaměřena hlavně na analýzu zbývajících 4 mezer, proto téma návrhů na zlepšení není podrobněji popisováno. Odpovědi, které zákazníci uvedli, budou předány managementu FITcentra, aby se jimi mohl inspirovat.

Z celkového hodnocení vyplývá, že ze služeb, které jsou pro zákazníky alespoň důležité, respondenti **nejlépe** hodnotí ochotu zaměstnanců pomoci (1.), hygienu a čistotu zařízení (2.) a bezpečnost uschovaných věcí (3.). Zároveň otázka týkající se bezpečnosti uschovaných věcí si odnesla i největší část **negativní** kritiky, a to ze strany lidí, pro které je důležitá nebo velmi důležitá. Důvodem tohoto výsledku je důležitost daného faktoru a tedy velký počet odpovědí zanesených v pravé části grafu. Nespokojenost s dalšími nabízenými službami je vyjádřena u poskytování informací o produktech (2.), otevírací doby (3.) a cen ostatních nabízených služeb (4.). Nicméně cena ostatních nabízených služeb nepatří mezi ty rizikové faktory, které by mohly výrazně poškodit pověst organizace, jelikož se nachází na třetí pozici služeb, které jsou pro zákazníky **nedůležité**. Před ní se nachází už jen nabídka doplňků stravy (1.) a cena trenéra při individuálním cvičení (2.). Respondenti si **nejvíce váží** kvalitní hygieny a čistého prostředí, personálu, který je ochotný pomoci za každé situace a možnosti zajištění dostatečné bezpečnosti uschovaných věcí. Jak už je uvedeno výše, tyto tři hodnocené faktory získaly také nejlepší ohlas od respondentů, proto lze říct, že organizace využívá svých sil správným směrem.

Mezi služby, které chápou respondenti a zaměstnanci odlišně, patří s největším rozdílem otázka týkající se rozsahu služeb. Vedení FITcentra si chybně myslí, že množství

nabízených služeb je pro respondenta rozhodující a velmi důležité, avšak větší množství z nich tomu přikládá o stupeň menší důležitost. Vybavení aerobní zóny a cena ostatních nabízených služeb jsou vedením a respondenty chápány rozdílně oběma směry bádání. V těchto dvou uvedených případech se management domníval, že zákazníci nejčastěji označí vysokou důležitost a úplnou spokojenost se službou, nicméně nejvíce dotazovaných chápe službu spíše pozitivně a je pro ně důležitá. Ani bezpečnost uschovaných věcí není stoprocentně správně odhadnutá. Majitel a jednatelka organizace v této službě nevidí žádné nedostatky, proto také označili jako nejvíce vyskytovanou kombinaci absolutní spokojenost s podstatnou důležitostí. Respondenti chápou bezpečnost věcí spíše pozitivně, čímž se jejich názory opět neshodují.

#### 5.4.1.2 Faktory, které ovlivňují mezeru 1

Mezi faktory, které ovlivňují mezeru 1, patří orientace na marketingový výzkum, vzestupná komunikace a jednotlivé úrovně managementu. Management, tedy majitel a jednatelka FITcentra Chrudim, byl podroben polostrukturovanému rozhovoru, který zjišťoval na pětistupňové Likertově škále míru souhlasu s výroky týkajícími se aktivit probíhajících v organizaci za účelem pochopení očekávání svých zákazníků. Odpovědi na otázky jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 1: Faktor – Orientace na marketingový výzkum

Výrok	Hodnocení *
Pravidelné výzkumy o spokojenosti zákazníků	1
Využití výsledků výzkumu pro budoucí fungování	3
Výzkumy zaměřené na očekávanou kvalitu	1
Přímá komunikace manažerů s klienty	1

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je hodnocení příznivější

Z tabulky je patrné, že se organizace o své zákazníky zajímá a dělá pravidelné výzkumy zaměřené na jejich spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb. Velkým a zásadním problémem však je, že už tyto výzkumy nejsou dále použity, např. pro budoucí rozhodování a plánování strategií pro fungování organizace. Získané informace by mohly pomoci k plnění potřeb a přání zákazníků a tím i k dosažení jejich spokojenosti. Spokojení zákazníci budou do fitness docházet i nadále a hlavně svoji pozitivní zkušenost budou šířit dál široké veřejnosti. S rostoucím počtem zákazníků se zvýší úspěšnost a s ní spojená ziskovost firmy.

FITcentrum Chrudim je sportovní zařízení menšího charakteru, což dokládá i jeho organizační struktura. Management organizace si potrpí na příjemnou atmosféru, kterou se snaží zajistit bezproblémovou komunikací jak se zaměstnanci, tak i se zákazníky samotnými. Za jakékoliv situace se mohou klienti klubu přímo obrátit na majitele či jednatelku organizace a ti jejich připomínkám a názorům dle svých možností vyhoví.

Tabulka č. 2: Faktor - Vzestupná komunikace

Výrok	Hodnocení *
Dostatečná komunikace mezi manažery a zaměstnanci	1
Přínos informací od zaměstnanců	1
Využívání návrhů na zlepšení od zaměstnanců	1

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je hodnocení příznivější

Komunikace mezi jednotlivými odděleními, zaměstnanci a manažery je dostatečná. Zaměstnanci, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, mají výhodu v tom, že jsou přímo svědky reakcí (nadšení, zklamání) svých klientů. V určitých situacích jsou oprávněni jakkoliv improvizovat. Pokud se jedná o příčiny problémů, kterým mohou sami předejít nebo se jich vyvarovat, je jim ponechána absolutní samostatnost. Pokud se jedná o potíže rozsáhlejšího charakteru, jsou povinni je sdělit managementu, který vytvoří odpovídající plán procedur na jejich odstranění a následné celkové zlepšení situace.

Management organizace je tedy přímo závislý na informacích od zaměstnanců pracujících na nižších pozicích. Ve FITcentru se proto konají pravidelné schůze, individuální porady a firemní večírky, kde může každý zaměstnanec vznést vlastní připomínky na průběh dosavadních činností. Individuální porady a večírky mají své opodstatnění v tom, že někteří pracovníci se zdráhají mluvit a vystupovat před početnou skupinou lidí. V soukromí nebo v uvolněné atmosféře na večírku jdou zábrany stranou a i takoví lidé se dokážou rozhovořit o čemkoliv. Aby se manažerům podařilo co nejvíce přiblížit potřebám zákazníků, je důležité, aby získané informace používali ve svých rozhodováních a opírali se o jejich význam při zavádění změn a inovací.

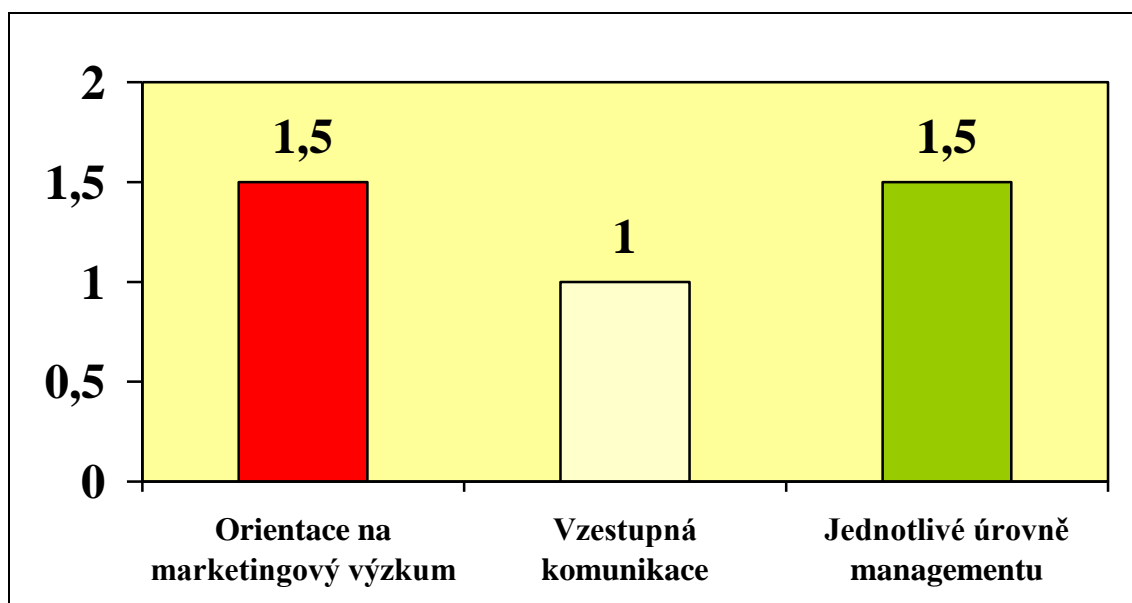
Tabulka č. 3: Faktor – Úrovně managementu

Výrok	Hodnocení *
Odpovídající počet hierarchických úrovní	1
Bezproblémová komunikace mezi jednotlivými stupni	2

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je hodnocení příznivější

V této malé sportovní organizaci je přiměřený počet hierarchických úrovní, čemuž odpovídá dvoustupňové uspořádání. První stupeň zaujímá management v čele s majitelem a jeho ženou – jednatelkou, a provozní oddělení. Druhý stupeň zastupují zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Z tabulky je však patrné, že i v takové značně zjednodušené organizační struktuře dochází k menším nešvarům v rámci přenosu informací. Informace získané od zákazníků jsou zaměstnanci někdy pozměněné, upravené nebo zkreslené. Nespolehlivé informace vedou k chybné specifikaci služeb a prohlubování mezery 1.

Graf č. 3: Faktory mezery 1 a jejich hodnocení



Výsledek průměrného hodnocení faktorů mezery 1 je celkem pozitivní. Jak je již popsáno výše, výzkumy se v organizaci provádějí pravidelně, a to 3x (někdy i 4x) ročně. Výzkumy jsou prováděny studenty např. Střední školy obchodu a služeb v Chocni, Vyšší odborné školy pedagogické a Střední pedagogické školy v Litomyšli a dalších v blízkém okolí města. Velkým nedostatkem je, že zjištěné výsledky jsou využity pro další fungování organizace už jen sporadicky.

Problémem, kterým je třeba se v organizaci zabývat, je vzestupná komunikace mezi jednotlivými úrovněmi a odděleními. Zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníky by se měli zaměřit na jejich důkladné pochopení, správně identifikovat jejich očekávané potřeby a ty potom v platném znění přenést a interpretovat vedení organizace. Pokud bude tento řetězec pečlivě dodržován, dojde ke zmenšení mezery 1.

#### 5.4.2 Mezera 2

- **Rozdíl mezi vnímáním zákaznických očekávání a specifikací kvality služby**

Vedení organizace správně chápe očekávání zákazníků, avšak nedokáže je převést do specifikací služeb. Zavedené standardy, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni a oceňováni, mají velký vliv na kvalitu služeb. Zaměstnanci jsou jimi často ovlivněni tak, že mohou poskytovat ne zcela kvalitní servis. Proto je velmi důležité, aby se záměr organizace shodoval s požadavky zákazníků, a zaměstnancům byla stanovena taková pravidla, která nebudou v rozporu s dosahováním kvality služeb a spokojenosti zákazníků.

Ve FITcentru Chrudim zavádějí standardy výkonnosti majitel a jednatelka organizace. Dle jejich mínění jsou standardy zaměřené především na kvalitní poskytování služeb, dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníků a udržení si věrných zákazníků na úkor dosahování většího množství prodejů a ziskovosti.

#### Faktory ovlivňující mezeru 2

Na mezeru 2 má zásadní vliv, zda je management odhodlán zabývat se kvalitou služeb, zda shledává za reálné splnit očekávání zákazníků a zda jsou v organizaci stanovené normy a cíle.

Tabulka č. 4: Odhodlání managementu zabývat se kvalitou služeb

Výrok	Hodnocení *
Hlavní důraz na kvalitu poskytovaných služeb	1

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je hodnocení příznivější

Z rozhovoru s manažery a jejich následného hodnocení jasně vyplývá, že za hlavní prioritu organizace považuje hlavně zabezpečení kvalitních služeb namísto dosahování krátkodobých cílů jako je růst zisku, snižování nákladů, získání výhodnějšího postavení na trhu apod.

Tabulka č. 5: Představa uskutečnitelnosti

Výrok	Hodnocení *
Uskutečnitelnost plnění očekávání zákazníků	5

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je hodnocení příznivější

Faktor týkající se uskutečnitelnosti plnění potřeb a přání zákazníků dopadl nejhůře z hodnocených. Na tomto smýšlení je nutné zapracovat, protože pokud se vedení domnívá, že splnit očekávání zákazníků je občas nemožné, vede to k pocitu marnivého snažení a demotivaci celého personálu. V organizaci jsou pravidelně vytvářeny nové strategie a projekty pro splnění požadavků klientů. Bohužel organizace tohoto malého typu spatřuje výrazný handicap v tom, že působí v regionu s nižší životní úrovní, proto si nemůže dovolit megalomanské akce a nabídky, o kterých někteří zákazníci slychávají v souvislosti s fitcentry typu WorldClass, Holmes Place, BBC apod. Organizace si je vědoma svých limitů a nehodlá za ně zacházet.

Tabulka č. 6: Standardizace norem

Výrok	Hodnocení *
Existence jasně stanovených pravidel pro realizaci služeb	1

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je hodnocení příznivější

V organizaci jsou jasně stanovena pravidla a normy, podle kterých se mají pracovníci chovat. Aby zaměstnanci všechny požadavky bezpečně chápali, jsou zavedeny individuální porady, kde se mohou vedení FITcentra na cokoli nesrozumitelného a nejasného zeptat a společně si vše důkladně vysvětlit.

Tabulka č. 7: Stanovení cílů

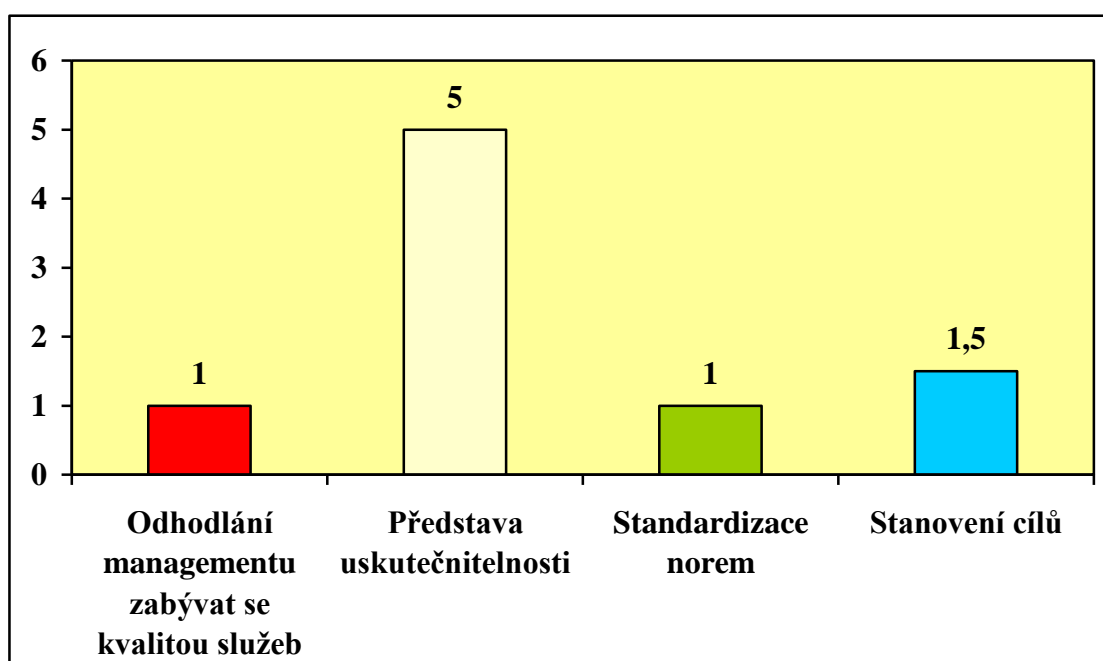
Výrok	Hodnocení *
Podpůrné projekty pro zlepšení kvality služeb	1
Měřitelé cíle vyjadřující kvalitu služeb	2

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je hodnocení příznivější

Jak už bylo zmíněno výše, vedení organizace připravuje projekty, které mají za cíl zlepšit kvalitu nabízených služeb. Projekty jsou připravovány podle doporučení svých zaměstnanců, jelikož ti mají k zákazníkům nejbližší a dokážou s větší jistotou určit, na jakých nedostatcích je potřeba zapracovat, aby se klientům dostávalo toho, co jednoznačně požadují.

I když je to značně složitý proces, pro přímé poskytovatele služeb se stanovují měřitelné cíle, které vyjadřují kvalitu služeb zajišťující spokojenost zákazníků. O těchto cílech jsou zaměstnanci obeznámeni na poradách a jejich znalost je naprostou nutností. Aby měl majitel jistotu, že zaměstnanci hájí zájmy, které jim jsou předeslány, provádí náhodné kontroly nad jejich činnostmi. Hodnocení číslem dvě značí neúplný souhlas s daným tvrzením, tudíž zavádění měřitelných cílů v organizaci má jisté slabiny. Tomu je lepší se vyhnout, protože nemožnost měření pokroku v prováděných činnostech vede k menší motivaci a nižšímu zapojení členů do práce.

Graf č. 4: Faktory mezery 2 a jejich hodnocení



Hodnocení mezery 2 už nedopadlo tak příznivě. Hlavní příčinou vzniku této mezery je faktor zjišťující názor vedení na uskutečnitelnost plnění potřeb a přání zákazníků. Majitel a jednatelka FITcentra se jednoznačně shodují v tom, že splnit očekávání zákazníků je nereálné, jelikož jejich náročnost roste s větší informovaností o jiných sportovních zařízeních založených na odlišném principu, s rozsáhlejšími možnostmi a méně omezenými limity.

Čistě kladným výsledkem se vyznačuje odhodlání managementu zabývat se kvalitou služeb a zavádění standardizovaných norem. V organizaci se vytvářejí projekty zaměřené na zlepšování kvality služeb, avšak už se přímo nedefinují měřitelné cíle, kterým by zaměstnanci správně porozuměli, a které by ukazovaly pokrok v podobě vyšší spokojenosti zákazníků.

Hodnocení těchto faktorů vyšlo v globálu dobře. Ačkoliv se jedná o malé fitcentrum, mělo by vedení organizace smýšlet o svých možnostech pozitivněji a nebát se náročné klienty vyslechnout a jejich požadavkům se co nejlépe přizpůsobit. Ti si budou vynaložené snahy členů vážit a budou se cítit poctěni tím, že se na jejich doporučení dá.

### 5.4.3 Mezera 3

- **Rozdíl mezi specifikacemi služby a jejím poskytnutím**

Mezera 3 vzniká, když zaměstnanci poskytující služby nedodržují standardy, které jim stanovil management na základě podrobné analýzy potřeb zákazníků. Na velikost mezery má vliv, do jaké míry jsou zaměstnanci ochotni a schopni podávat služby ve shodě se stanovenými pravidly.

#### Faktory ovlivňující mezeru 3

Mezera 3 je závislá na chování zaměstnanců, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky. Dotazník zjišťující faktory, které ovlivňují velikost mezery 3, byl určen právě jim, a to se záměrem, aby označili míru souhlasu či nesouhlasu s výroky týkající se zkoumané oblasti. Průměrné výsledky hodnocení jednotlivých tvrzení jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 8: Jednoznačnost pozice

Výrok	Průměrný výsledek*
Jasně vymezená náplň práce a úkoly	1,5
Možnost využívání školení	2,31
Dostatečné chápání požadavků	1,69

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

Faktor jednoznačnost pozice zkoumá, zda pracovníci správně chápou, co je hlavní náplní jejich práce, a zda jsou o tom dostatečně informováni. Výroky zachycující daný faktor jsou hodnoceny pozitivně. O něco hůře v porovnání s ostatními dvěma faktory dopadlo tvrzení, že se v organizaci pořádají školení na doplnění znalostí a schopností pro požadovanou práci. Zaměstnanci fitness centra vědí, co jejich pracovní pozice obnáší, avšak v případě nejasností a neschopnosti tyto požadované úkoly plnit by měli být vedením vyzváni k možnosti návštěvy školení, které je na celý obsah práce připraví. Je totiž běžné, že s rostoucí klientelou, zaváděním změn a inovacemi může být jejich



dosavadní práce rozšířena o další pracovní úkony, ke kterým jim chybí odpovídající kvalifikace.

Tabulka č. 9: Konflikty rolí

Výrok	Průměrný výsledek*
Požadavky zachycující potřeby a přání zákazníků	1.88
Zájmy organizace se shodují s potřebami klientů	3

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

Z tabulky je vidět značný problém, který poukazuje na neshody v procesu poskytování služeb. Zaměstnanci se často dostávají do kontroverzních situací, kdy musí buď upřednostňovat zájmy organizace na úkor spokojenosti zákazníků, nebo naopak. Zároveň uvádějí, že požadavky, které na ně vedení klade, zachycuje potřeby a přání zákazníků. Z toho je patrné, že jsou zaměstnanci tlačeni jak k hájení zájmů organizace a prokazování velkého množství prodejů, tak zároveň ke kvalitnímu servisu. Je obtížné plnit tyto úkoly najednou. Vedení organizace by proto mělo pevně rozhodnout a dát na vědomí všem zaměstnancům, co je hlavní prioritou a cílem celého fungování. Pokud tak neučiní, dojde k prohlubování mezery 3.

Pocity zaměstnanců se v tomto případě liší od prohlášení majitele FITcentra, který při zkoumání mezery 2 tvrdil, že hlavním zájmem organizace je především dosahování nejvyšší kvality poskytovaných služeb.

Tabulka č. 10: Adekvátnost pozice

Výrok	Průměrný výsledek*
Výběrové řízení pro uchazeče o zaměstnání	2,75
Okamžité seznámení s náplní práce	1,88

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

Dalším faktorem, který může ovlivnit velikost mezery 3 je adekvátnost pozice. Je nutné zdůraznit, že ani tento faktor nedopadl zcela uspokojivě. Vedení fitcentra se zřejmě nezabývá důkladným výběrovým řízením svých nových pracovníků, proto se může stát, že najme i takové osoby, jejichž kvalifikace neodpovídá pracovní pozici, na kterou je pak dosazen. V souvislosti s tím lze však ve většině případů říci, že při uvedení nového pracovníka do funkce, okamžitě dochází k jeho obeznámení s náplní práce a úkoly s ní spojenými.

Tabulka č. 11: Vhodné vybavení

Výrok	Průměrný výsledek*
Dostatek cvičebních pomůcek a vhodné vybavení	1,75

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

Faktor týkající se vhodného vybavení dopadl nejlépe z těch, které se zkoumají v mezeře 3. Pro kvalitní poskytování služeb jsou zaměstnanci vybaveni dostatečným množstvím cvičebních pomůcek a vyhovujícím vybavením. Pracovníci jsou s opatřeními potřebnými pro vykonávání své práce, spokojeni. Organizace tedy zajišťuje svým zaměstnancům optimální podmínky, které vedou k ideálnímu fungování.

Tabulka č. 12: Systém monitoringu a kontroly

Výrok	Průměrný výsledek*
Kontrola nad průběhem prováděných činností	3,06

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

Početná skupina respondentů uvádí, že v organizaci chybí dostatečná kontrola nad probíhajícími činnostmi. Přitom monitoring činností je přínosný v tom, že pomůže včas odhalit nedostatky a předejít vážnějším problémům, které by mohly mít na organizaci velký vliv a negativní dopad. Pokud se totiž začne s nápravami včas, nemusí to ohrozit ani chod organizace a ani dosavadní kladné mínění zákazníků.

Tabulka č. 13: Rozptyl kontroly

Výrok	Průměrný výsledek*
Nezávislost v rozhodovacích procesech	3,13

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

Rozptyl kontroly dopadl nejhůře z hodnocených faktorů mezery 3. Hodnota 3,13 dokazuje fakt, že zaměstnancům FITcentra není ponechána autonomie nad konáním svých vlastních aktivit. Zaměstnanci dělají rozhodnutí dle pokynů vedení, v jehož důsledku se cítí být nevýznamnými a nepotřebnými pro organizaci. Tímto ztrácejí motivaci a tak dochází k dalšímu prohlubování této mezery.

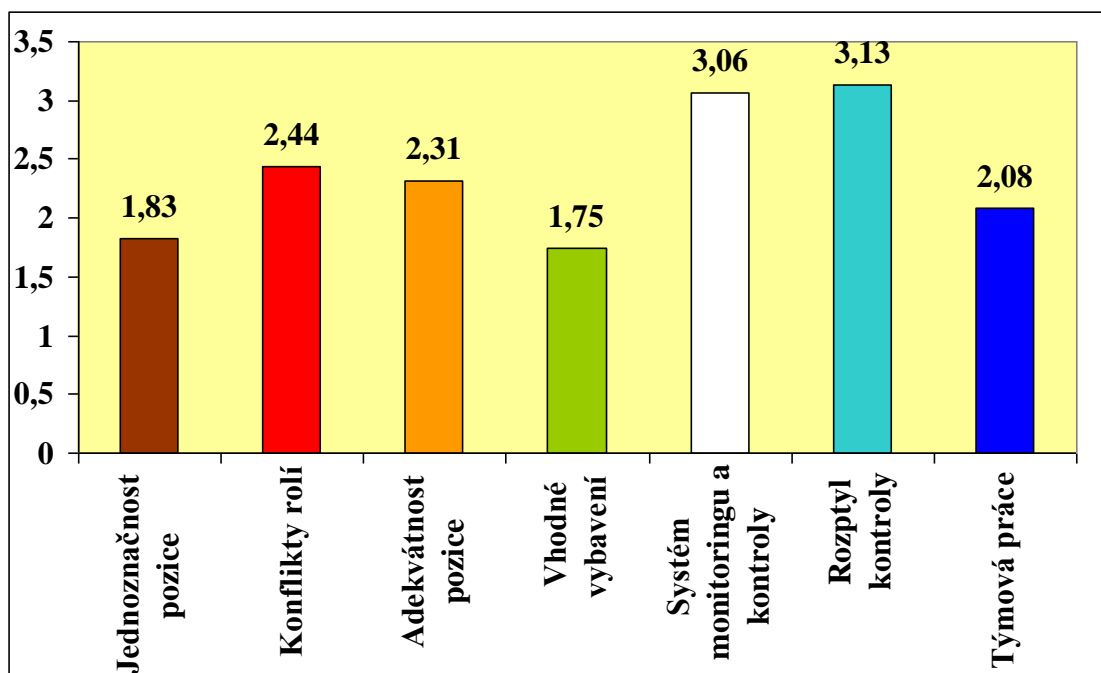
Tabulka č. 14: Týmová práce

Výrok	Průměrný výsledek*
Začlenění pracovníka do týmu	2,13
Vlastní přínos pro organizaci	1,75
Princip kooperace a vzájemné pomoci	1,69
Dobrovolné zapojení se do nepovinných aktivit	2,75

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

Faktor týmové práce dopadl celkem kladně. Výrok, který snižuje jeho průměrnou hodnotu, je dobrovolné zapojení zaměstnanců do nepovinných aktivit. Výrok si zasloužil hodnotu 2,75, což vyjadřuje určité nedostatky organizace v tom, že se zaměstnanci plně nezapojují do činností, které jsou nad rámec jejich povinností. Tento případ autor neshledává jako hlavní problém. Větší význam přikládá výroku, který se týká většího zapojení pracovníka do týmu, protože v tom celý problém tkví. Zaměstnanec, který se cítí být součástí týmu a pro organizaci přínosným, je stimulován k lepšímu pracovnímu nasazení a k vynakládání vlastního dobrovolného úsilí. Naopak pracovník, kterému se nepodařilo začlenit do kolektivu nebo ho ostatní zaměstnanci nepřijali mezi sebe, je demotivován a zbaven chuti do práce, čímž negativně ohrožuje velikost mezery 3.

Graf č. 5: Faktory mezery 3 a jejich průměrné výsledky



Graf ukazuje, že za největším viníkem zvětšování mezery 3 stojí rozptyl kontroly

společně se systémem monitoringu a kontroly. Pracovníkům organizace by měla být ponechána větší samostatnost a s tím související zodpovědnost nad průběhem vykonávaných činností. Pocit nenahraditelnosti a sounáležitosti v týmu organizace vede zaměstnance k širšímu zapojení i do takových aktivit, které nejsou součástí jejich stanovené práce.

Vedení by si mělo ujasnit, jakým směrem chce organizaci vést a tomu přizpůsobit své strategie a plány. Je důležité, aby na zaměstnance neměla přehnané nároky, které nelze adekvátně splnit. Pokud se zaměstnanci dostávají do obtížně řešitelných situací, vzniká v organizaci nepříjemná atmosféra, kterou pocítují i zákazníci. Vše směřuje k dalšímu prohlubování mezery 3, která vyústí do situace, kdy se zklamání zákazníci v organizaci už vícekrát neobjeví.

#### 5.4.4 Mezera 4

- **Rozdíl mezi poskytnutím služby a sliby marketingové komunikace**

Důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků, je marketingová komunikace. Ve FITcentru Chrudim, které nedisponuje kvalifikovanými marketingovými pracovníky, se o celý proces stará majitel s jednatelkou. Občas jim pomáhají pracovníci na nižších pozicích. Marketingová komunikace silně ovlivňuje zákaznicko očekávání. Je důležité, aby sliby, které jsou komunikovány zákazníkům, pracovníci dokázali splnit.

#### **Faktory ovlivňující mezeru 4**

Schopnost plnit sliby marketingové komunikace je závislá na dvou působících faktorech, a to na horizontální komunikaci a daných slibech. Je nutné se vyvarovat chybné interpretaci nabízených služeb, která by v zákaznících vyvolala nerealistická očekávání. Nenaplněná očekávání často končí zklamáním a negativním pocitem, který už zákazník nebude chtít vícekrát zažít.

Tabulka č. 15: Horizontální komunikace

Výrok	Průměrný výsledek*
Informovanost o slibech a sdělení managementu	1,75
Schopnost realizace slibů	1,44

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

Vedení organizace, jak samotní zaměstnanci potvrdili, dostatečně informuje všechny členy o možnostech, které sděluje a slibuje svým zákazníkům. Velkou výhodou je, že majitel dobře zná limity a možnosti svých zaměstnanců. Na základě toho poskytuje zákazníkům relevantní a spolehlivé informace o obsahu a formě nabízených služeb a případná doporučení dle jejich požadavků. Jak je z hodnocení zaměstnanců patrné, i tady dochází k malým odchylkám v procesu interakce mezi vedením a zaměstnanci. Občas se tedy může stát, že zaměstnanci nedokážou plně vyhovět slibům, které vedení zákazníkům předesílá. V porovnání s ostatními zkoumanými faktory, je takový problém celkem zanedbatelný.

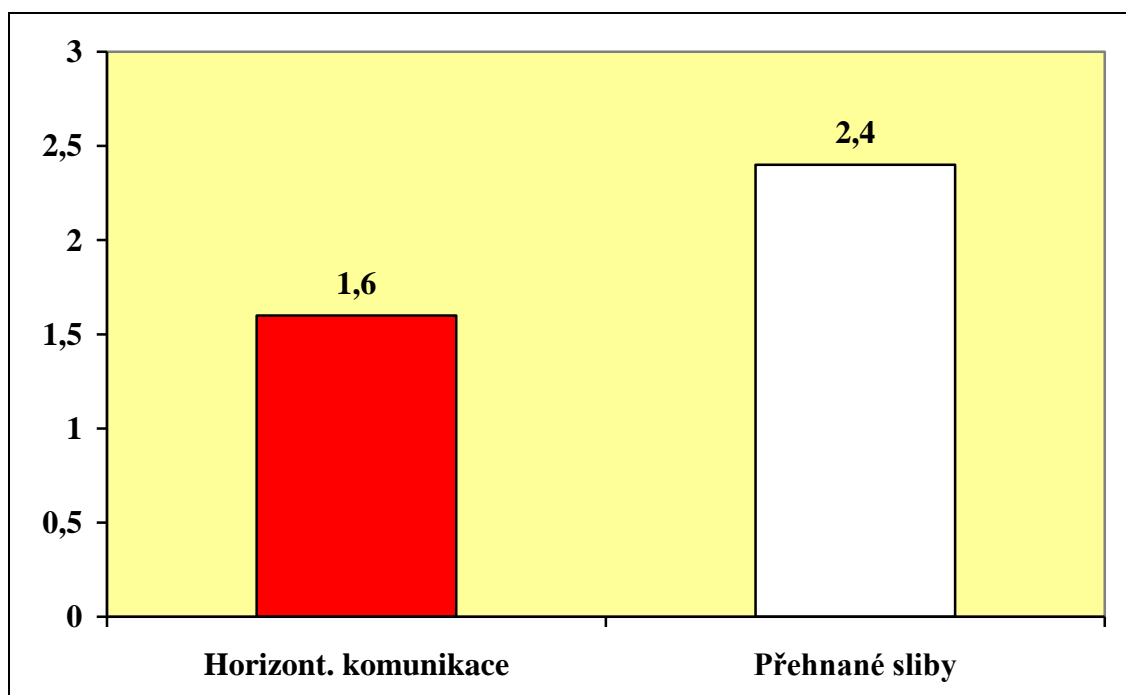
Tabulka č. 16: Přehnané sliby

Výrok	Průměrný výsledek*
Upřednostnění spokojenosti zákazníků nad ziskovostí	3,06
Adekvátní sliby	1,75

\* na stupnici od 1 do 5, kde čím je číslo nižší, tím je výsledek příznivější

I když majitel FITcentra klade hlavní důraz na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím poskytování kvalitních služeb, někteří zaměstnanci se s jeho vizí neshodují. Výsledek 3,06 vyžaduje zvýšenou pozornost, protože se pohybuje pod hranicí ideální míry. Zaměstnanci se v průměru domnívají, že převládající snahou majitele je obsloužit největší množství zákazníků na úkor kvalitní péče o ty stávající. Někteří si myslí, že jeho úsilí směřuje k dosažení zisku a významného postavení na trhu namísto budování pevných vztahů založených na věrnosti svých klientů. Taková krátkozrakost vidiny vysokých tržeb se může organizaci vymstít. V dlouhodobém horizontu totiž FITcentrum vyzkouší skoro každý člověk z okolí, a tak se po čase může potýkat s nízkou návštěvností založenou na negativní zkušenosti a šířené špatné pověsti.

Graf č. 6: Faktory mezery 4 a jejich průměrné výsledky



Celková průměrná skóre vyšla ve své podstatě pozitivně. Velké zásluhy na tom má postačující informovanost zaměstnanců. Naopak velké úskalí tkví v nepřiměřených slibech, na něž chce organizace nalákat co nejvíce zákazníků. Bohužel si neuvědomuje, že nepravdivou zprávou může velké množství návštěvníků zklamat a ti svou negativní zkušeností ovlivní i další zvědavé zájemce. Vedení fitness by mělo mít na zřeteli, že do budoucna je důležitější důkladně pečovat o každého stávajícího klienta, protože ten se může postarat o její propagaci a s tím související její další rozmach. Udržet si stálého zákazníka se vyplácí i z toho důvodu, že jde o levnější a snazší úkol.

#### **Velikost mezer 1 – 4**

Majitel, jednatelka a zaměstnanci byli vyzváni, aby na pětistupňové škále určili, do jaké míry souhlasí s uvedeným tvrzením. Každý výrok je formulován stylem, že zakroužkovaná odpověď pod číslem jedna znamená neoptimálnější stav. Nízké hodnoty tedy vyjadřují náklonnost k ideálnímu stavu, který v organizaci panuje. Na základě průměrných hodnocení faktorů jsou vypočteny velikosti mezer, které vznikají v procesu poskytování služeb FITcentrem Chrudim.

Tabulka č. 17: Velikost mezer 1 – 4

<b>Mezera</b>	<b>Velikost *</b>
Mezera 1 Rozdíl mezi očekáváním zákazníků a představami managementu o očekávání zákazníků	0,33
Mezera 2 Rozdíl mezi vnímáním zákaznických očekávání a specifikací kvality služby	1,13
Mezera 3 Rozdíl mezi specifikacemi služby a jejím poskytnutím	1,37
Mezera 4 Rozdíl mezi poskytnutím služby a sliby marketingové komunikace	1

\* maximální možná velikost mezery je 4, minimální 0

V tabulce č. 17 jsou zachyceny velikosti jednotlivých mezer, tedy nedostatků ve vzájemném působení mezi zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a vedením. Největší potíž se objevuje v mezeře 3, která se týká rozdílu mezi specifikacemi služby a jejím poskytnutím. Jak již bylo vysvětleno výše, jednou z hlavních příčin této vznikající mezery je nedostatečná volnost a nezávislost zaměstnanců v rozhodovacích procesech. Je také nepříznivé, že v organizaci chybí systémy kontrol a monitoringu, které pomáhají nalézt chyby v probíhajících činnostech a tím je včas zastavit. Organizace má velice blízko tomu, že její zaměstnanci budou více soustředěni na rychlou obsluhu klienta na úkor kvalitního servisu.

V mezeře 2 jsou naznačeny problémy v negativní představě o uskutečnitelnosti plnění požadavků zákazníků. Vedení si myslí, že vyhovět všem nárokům klientů je nemožné. Takový skeptický náhled na možnosti organizace brání v jejím vzestupu a rozvoji, jelikož personál ztrácí chuť vynakládat další snahy a úsilí pro její změny a zlepšení. Motivovat zaměstnance způsobem, že společně se něco nového vymyslí, udělá a něčeho dosáhne, je zásadní potřebou pro zmenšování mezery 2.

Další, nikoliv tak závažný, problém se objevuje i v procesu poskytování služeb a sliby marketingové komunikace. Zaměstnanci organizace mají pocit, že velký důraz je kladen na růst tržeb namísto zajišťování potřebného komfortu stávajících zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska se takový záměr může organizaci negativně vymstít v podobě nízké klientely zapříčiněné šířením špatných zkušeností.

Nejlépe v hodnocení dopadla zkoumaná mezera 1, která zjišťuje, do jaké míry zná vedení organizace své zákazníky. Ve FITcentru se uskutečňují pravidelné výzkumy

na téma spokojenosti zákazníků. Bohužel z rozhovoru s majitelem vyplynulo, že tyto získané informace se zpracovávají celkem sporadicky. Příčinou toho je velké množství výzkumů, kterými není čas se pokaždé zabírat. Nicméně i tak je množství získaných dat, kterých se v organizaci používá, dostatečné pro to, aby vedení chápalo, jak klienti nabízené služby vnímají. Ostatně to, jak vedení FITcentra zná své zákazníky, nám ukazují odhady na odpovědi označené od klientů, které mají drobné odchylky.

#### **5.4.5 Mezera 5**

- **Rozdíl mezi očekávanou a vnímanou službou**

Mezera 5 je výsledkem všech předchozích mezer a představuje rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a tím, co mu organizace poskytuje.

Spokojenost zákazníků s nabízenými službami byla již hodnocena v bakalářské práci autorky z roku 2012. Na základě doporučení po provedených výzkumech došlo ve FITcentru k určitým změnám a inovacím, které jsou popsány v kap. 5.4 Výsledky výzkumu a interpretace získaných dat. Pro diplomovou práci byl dotazník upraven z důvodu změn v organizaci, přesného zachycení podstaty zkoumaného problému a možnosti lepší porovnatelnosti zodpovězených otázek klienty s míněním managementu.

Zákazníci jsou se službami FITcentra ve své podstatě spokojeni. Největší úskalí jsou spatřována v bezpečnosti uschovaných věcí, poskytovaných informacích o produktech a otevírací době zařízení. Tato kritéria jsou při hodnocení služeb FITcentra pro zákazníky důležitá a velký počet z nich je hodnotí záporně. Organizace, jak je z výzkumu patrné, si problém neuvědomuje. Je nutné se touto skutečností hlouběji zabývat a začít ji včas řešit, jinak povede k prohlubování mezery 5 a tím negativně ohrozí organizaci.



## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výsledků analýz se vyvozují následující úsudky. Vedení organizace se domnívá, že splnit potřeby a přání zákazníků je někdy nereálné. I když se jedná o malou organizaci s danými limity, její smýšlení by mělo být více pozitivní, neboť to velmi ovlivňuje nadšení a motivaci zaměstnanců do práce. Díky tomu se v organizaci vytváří příjemná atmosféra a dojem, že společným úsilím se dá i požadavkům náročných zákazníků přiblížit. Navíc klienti, kteří vidí zájem a snahu pracovníků organizace, bývají přívětivější a ohleduplnější na nezdary a nedostatky, kterých se zaměstnanci dopustí.

Slabina je spatřována i v nedostatečném ponechání samostatnosti pracovníků v rozhodovacích procesech. Důsledkem toho může být, že zaměstnanci ztrácí touhu se více angažovat do jakýchkoliv projektů a plánů na podporu kvalitní péče o klienty, jelikož se cítí být nevýznamnými a nevýhodnými pro organizaci. Vedení by se tedy mělo vměšovat do aktivit zaměstnanců jen v případě vážných problémů, při řešení standardních otázek by jim mělo ponechat absolutní nezávislost.

Doporučuji provádět kontrolu nad prováděnými činnostmi, která v organizaci chybí. Sledování pracovníků při poskytování služeb je přínosné, jelikož pomůže nalézt chyby, kterým je potřeba včas zabránit. Díky tomu se zamezí špatným zkušenostem, kterých by byli zákazníci svědky, a zároveň nevznikne problém související s šířením negativní fámy o organizaci.

Vedení FITcentra by mělo více dbát na budování přátelských a kolegiálních vztahů v organizaci. Pokud se zaměstnanci cítí být jako jeden tým, jejich úsilí k plnění úkolů je výraznější, jelikož dostávají pocit, že společnými silami mohou zvládnout všechno. Díky vzájemné znalosti osobních schopností a dovedností se dokážou dokonale doplňovat, pomáhat si, radit a to jim přispívá k dosažení stanoveného cíle. Kromě toho zaměstnanec, který se cítí být v organizaci nezastupitelným a přínosným, je poháněn k lepšímu pracovnímu výkonu a motivován k činnostem, které jsou nad rámec jeho povinností. Organizace s takto vyspělým jádrem a vhodně stanovenou strategií je pak konkurencí jen obtížně zranitelná.

Majitel FITcentra považuje za prioritu fungování organizace poskytování kvalitních služeb přizpůsobených potřebám a přáním zákazníků. Jeho hlavním cílem je tedy dosažení spokojenosti zákazníků s užívanými službami. I když jsou tyto propagované

hodnoty známé všem členům organizace, chování majitele tímto směrem je zaměstnanci chápáno odlišně. Zaměstnanci mají někdy pocit, že jsou pobízeny spíše k četným prodejům a obsluze co nejvíce lidí na úkor kvalitní péče o stávající zákazníky. Jakmile se prováděné aktivity nedělají na maximum, nemohou být zcela ideální a nemusí tak naplňovat očekávání klientů. Důsledkem toho může být odchod věrných zákazníků či pouhá jednorázová návštěva nového uchazeče. Nespokojení zákazníci se o svoji negativní zkušenost podělí se známými, kteří bohužel takové informace šíří ještě dál. Na základě toho FITcentrum nebudou chtít navštívit ani nezkušení lidé, kteří zde nabízené služby zatím nevyzkoušeli. Tímto se vedení fitness připravuje o klientelu, která je klíčem k dosažení prosperity. Krátkodobá vyhlídka ziskovosti se příliš nevyplácí a často vede k úpadku či úplnému zániku firmy. Tomuto problému je nutné předejít vhodnou volbou podpůrných opatření. Ta musí zachycovat hlavní záměr organizace, kterým by měla být soustředěnost na požadavky zákazníků a zajištění jejich spokojenosti.

Proces poskytování služeb je z celkového pohledu vypracován dobře. V organizaci panuje příjemná atmosféra jak mezi zaměstnanci, tak mezi zákazníky. Zákazníci vyjadřují svou spokojenost pravidelnou návštěvností a kladným hodnocením organizace na veřejnosti. Pozitivním ohlasem mezi lidmi organizace poráží možnou konkurenci a dostává se na přední místa na trhu. Každý úspěch však není zaručen navždy, proto by měla mít své nedostatky na zřeteli a řídit se uvedenými radami, jak kvalitu poskytovaných služeb zlepšit nebo alespoň udržet na stávající úrovni.

## 7 DISKUZE

Existuje mnoho přístupů, podle kterých se dá analyzovat kvalita služeb. Pro tuto diplomovou práci byl zvolen GAP model neboli model pěti mezer. Model vychází z rozdílů a rozporů v procesu poskytování služeb. Zkoumá vztahy mezi zaměstnanci a zákazníky, zaměstnanci a vedením, a vedením a zákazníky.

Výsledky týkající se jednotlivých mezer jsou nápomocné ke zjištění případných nedostatků a problémů v organizaci. Na základě analýz mezer vzniklých mezi stupni v procesu poskytování služeb jsou navržena řešení, jak odhalené neshody minimalizovat, popř. odstranit a zvýšit tím kvalitu nabízených služeb a spokojenost zákazníků.

Mezera 5 zjišťující rozdíl mezi očekáváním a vnímáním zákazníka byla řešena pomocí výzkumu týkajícího se spokojenosti zákazníků v bakalářské práci autorky z roku 2012. Tato diplomová práce je především soustředěna na studii zbývajících 4 mezer. Pro úplnou korektnost získaných údajů byl i tak použitý dotazník zabývající se spokojeností zákazníků upraven a v roce 2014 znovu zadán k vyplnění. Důvodem k tomu byly změny a inovace v organizaci, které proběhly na základě doporučení z předešlých výzkumů. Dotazník je vytvořen způsobem, kterým má lépe zachycovat postatu zkoumané mezery a dokázat podrobněji reflektovat pocity zákazníků a pohled managementu na jejich mínění. Jelikož je problematika spokojenosti se službami důkladně analyzována a probrána již v autorčině bakalářské práci, jsou zde už jen rámcově vypsána ta nejdůležitější fakta, popř. nově vzniklé anomálie a odlišnosti.

Určitá úskalí v realizaci výzkumu lze spatřovat v rozhovoru s managementem organizace. Rozhovor jsem považovala za přínosnější v tom, že je možné se pomocí doplňujících otázek dostat k zajímavým informacím, které by z písemného dotazování nemusely vůbec vyplynout. Nedokonalost dotazování byla zřejmě způsobena nevhodnou formou a průběhem akce. Celý rozhovor probíhal v kanceláři majitele a jednatelky. Otázky byly směřovány na majitele i jednatelku současně, jelikož se oba podílejí na průběhu prováděných činností. Jejich odpovědi se téměř vždy shodovaly, což mohlo být zapříčiněno tím, že se vzájemně nechtěli dostat do rozporu. Po této zkušenosti je proto vhodnější provádět dotazování individuálně.

Výzkum spokojenosti zákazníků probíhal v podobě prostého náhodného výběru respondentů. Z vyplněných dotazníků není možné určit, zda se jedná o stálého, nového

nebo nezkušeného a zvědavého člena, který využil služeb FITcentra poprvé a neplánuje pravidelné docházení. Nevýhodou výzkumu je absence názorů od lidí, kterým služby FITcentra nevyhovují, a proto ho možná nenavštěvují. Tato skutečnost bohužel zabraňuje poznat jejich představy a potřeby a podle toho lépe přizpůsobit nabídku. Zohlednění těchto lidí ve výzkumu chybí. Příznivý výsledek spokojenosti zákazníků je toho možným důsledkem.

Dotazník určený zaměstnancům poskytující služby, ačkoliv prošel důkladnou pilotáží, která některé otázky úspěšně vyřadila, mohl být podroben ještě dalším úpravám. Např. výroky č. 5: „Vedení má na zaměstnance požadavky, které zachycují potřeby a přání zákazníků.” č. 6: „Zaměstnanci se nedostávají do kontroverzních situací, kdy musí hájit zájmy organizace na úkor spokojenosti zákazníků, či naopak.” a č. 17: „Management organizace soustřeďuje své síly především na dosažení spokojenosti svých klientů namísto dosažení většího množství prodeje a získání výhodnějšího postavení na trhu než má její konkurence.” jsou si velice podobné, avšak klienti je dle různých vyplněných odpovědí chápali odlišně. Na všechna uvedená tvrzení mohli zaměstnanci odpovědět shodně, a tedy že cílem organizace je orientace na zákazníka a dosahování jeho spokojenosti. Zřejmě to ale není tak jednoznačné, jak se zdá, proto lze v konečném důsledku tvrdit, že zařazení všech tří výroků bylo opodstatněné.

V průběhu vyhodnocování mezery 3 bylo zjištěno, že by k lepšímu rozboru nedostatků v procesu poskytování služeb pomohly i otázky zaměřené na systém hodnocení a odměn. Na základě toho by bylo možné nepřímo zjistit, jak a jakým směrem organizace motivuje své zákazníky a zda to má vliv na jejich jednání a chování.

Před samotným výzkumem byly stanoveny hypotézy, které jsou díky zjištěným informacím blíže objasněny. První hypotéza: „Alespoň 80% pracovníků je po přijetí do funkce okamžitě seznámeno s náplní práce a úkoly s ní spojenými.” je řešena v dotazníku určeném pro zaměstnance poskytující služby výrokem č. 7. S tím, že jsou zaměstnanci po přijetí do funkce okamžitě seznámeni s náplní práce, souhlasilo 11 zaměstnanců, což je 68% z celkového počtu dotazovaných. Stanovená hypotéza tímto není potvrzena.

Druhá hypotéza: „Minimálně 30% zaměstnanců se domnívá, že vedení FITcentra slibuje svým zákazníkům takové možnosti, které reálně nedokáže splnit.” je objasněna v tomtéž dotazníku výrokem č. 18. S tímto tvrzením souhlasí pouze jeden člověk, 2 lidé označili

neutrální odpověď, nicméně 81% stojí za tím, že vedení organizace nabízí jen takové sliby, které dokáže spolehlivě splnit. Tato pracovní hypotéza se také nepotvrdila a je tak předpokladem příznivého fungování organizace.

Třetí a zároveň poslední hypotéza zněla: „Vedení organizace své činnosti přizpůsobuje potřebám a přáním zákazníků na úkor dosahování ziskovosti, což potvrdí více než 60 % respondentů.” S tímto výrokem vyjádřilo souhlas 38 % respondentů, což je 6 zaměstnanců z 16. Ani tato poslední pracovní hypotéza se nepotvrdila. Je důležité dodat, že takové skóre je nevyhovující a kazí celý propagovaný záměr organizace.

## 8 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo pomocí GAP modelu mezer najít a důkladně rozebrat příčiny vzniku nedostatků v procesu poskytování služeb FITcentra Chrudim. Na základě analýz mezer byla nabídnuta doporučení, jak těmto problémům předejít, případně je odstranit a zlepšit tím kvalitu poskytovaných služeb.

Celý výzkum probíhal podle plánu bez závažnějších problémů. Pro organizaci byly vytvořeny 2 typy dotazníků. Jeden typ byl určen pro zákazníky a management, druhý pro zaměstnance, kteří přímo poskytují služby. Rozhovor s panem Novákem (majitelem) a jeho ženou (jednatelkou) se odehrál v závěru celého dotazování, aby se mohly probrat i otázky, které vzešly ze zpracovávání výzkumu a následné charakteristiky organizace.

Dotazníky byly prostřednictvím recepčních a trenérů distribuovány zákazníkům. V únoru, kdy měly být všechny dotazníky shromážděny a vybrány, se zjistilo, že chybí vyplněné dotazníky od zaměstnanců. Přistoupilo se tedy k rychlému kontaktování všech zaměstnanců a následného doplnění výzkumu i o jejich názory. Harmonogram postupu práce byl posunut o týden, což ještě splňovalo předpokládanou časovou rezervu. Bohužel to však narušilo termín sezení s majitelem a jednatelkou FITcentra, jelikož jsem s nimi chtěla projednat situaci v organizaci až po dokončeném výzkumu. Velice záhy - bez vzkazu či informování mé osoby - odcestovali do zahraničí a nebylo možné je kontaktovat, ačkoliv jsme byli o budoucím setkání přibližně dohodnutí. Po domluvě s personálem jsem byla pozvána do FITcentra okamžitě po jejich návratu a vše potřebné bylo dohnáno. Majitel cítil chybu na své straně a snažil se mi tuto vzniklou nepříjemnost vykompenzovat příznivým chováním a dostatečným přísunem informací o provozu zařízení. Naštěstí takovéto zdržení nemělo vliv na kvalitu zpracovávaných dat a zhotovení celé diplomové práce, tudíž to nehodnotím jako vzniklý problém.

Vedení sportovní organizace i personál byl velmi vstřícný, ostatně jak i zákazníci sami uvádějí. Spolupráce s nimi probíhala bez velkých komplikací a vzniklé drobné nejasnosti byly vždy včas vyřešeny. Myslím, že všichni zainteresovaní lidé uvnitř organizace směřují ke stejnému cíli, kterým je spokojenost zákazníků. Dle provedeného výzkumu se jim to daří, proto i do budoucna nezbývá nic jiného než jim popřát hodně spokojených klientů jako doposud a mnoho úspěchů.

Veškeré získané informace mohou posloužit nejen vedení FITcentra Chrudim, ale i dalším sportovním zařízením podobného typu a současným i budoucím manažerům, kteří se v praxi setkávají s podobnou problematikou.

## POUŽITÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] BERKOWITZ, E. N., KERIN, R. A., RUDELIUS, W. *Marketing*. 2nd ed. Boston: Irwin, 1989. 777 p. ISBN 978-0256075137.
- [2] BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991. 212 p. ISBN 0-02-903079-X.
- [3] BUZZEL, D. R., GALE, B. T. The PIMS Principles In PAYNE, A. *Marketing služeb*, 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [4] CRONIN, J. J., BRADY, M. K., HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environment In ŠÍMA, J. *Kvalita služeb, spokojenost zákazníka a loajalita zákazníka v odvětví sportovních služeb*. Kreditní práce, UK FTVS, 2010.
- [5] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [6] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [7] DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 84 s. ISBN 978-80-248-2176-4.
- [8] FIALOVÁ, H., TOMEK, G. *Malý slovník marketingu*. Karviná: Ecomix-ok, 1994. 158 s. ISBN 80-901546-4-6.
- [9] FISK, R. P., GROVE, S. J., JOHN, J. *Interactive services marketing*. Boston: Houghton Mifflin, 2000. 250 p. ISBN 0-395-76916-7.
- [10] *FITcentrum Chrudim* [online]. c2012, poslední revize 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.fitcentrumchrudim.cz>.
- [11] FOBEROVÁ, L. *Trend ve službách: management kvality* [online] c2010, poslední revize 2010 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus102/forber.htm>.
- [12] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.



- [13] GRÖNROOS, C. A. Service Duality Model and Its Marketing Implication. European Journal of Marketing. In ŠÍMA, J. *Kvalita služeb, spokojenost zákazníka a loajalita zákazníka v odvětví sportovních služeb*. Kreditní práce, UK FTVS, 2010.
- [14] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [15] HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- [16] CHVÁLA, R. *Model Excellence EFQM* [online]. c2006, poslední revize 28. 12. 2012 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z:  
<http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/>.
- [17] JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [18] KENDALL, S. P. Customer service from the customer Perspective. In LUKÁŠOVÁ, R. a kol. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Tribun EU, 2009. 111 s. ISBN 978-80-210-51112-6.
- [19] KLEPÁČOVÁ, K. *Tvorba metodiky výběrového řízení ve výrobní společnosti*. Brno, 2008. 91 s. Diplomová práce na Masarykově Univerzitě. Vedoucí diplomové práce Zuzana Slováčková.
- [20] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [21] KOTLER, P. *Marketing management: Analýza plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [22] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-545-2.
- [23] KOTLER, P., ARMSTRONG G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [24] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- [25] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [26] LEHTINEN, J. R. *Quality oriented services marketing*. Tampere: Tampereen yliopisto, 1986. 238 p. ISBN 95-144-1906-5.
- [27] LUKÁŠOVÁ, R. a kol. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Tribun EU, 2009. 111 s. ISBN 978-80-210-51112-6
- [28] MALIŠ, D. *Služby poskytované zákazníkům, jejich měření a vyhodnocování účinnosti*. Zlín, 2011. 54 s. Bakalářská práce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí bakalářské práce Zdeněk Málek.
- [29] MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, A. *Sport marketing*. 3rd ed. USA: Human Kinetics, 2007. 540 p. ISBN-10: 0-7360-6052-9.
- [30] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [31] NOVÁK, J. *Analýza vnitřní komunikace podniku s ohledem na firemní kulturu*. Brno, 2011. 48 s. Bakalářská práce na Masarykově univerzitě. Vedoucí bakalářské práce Ladislav Koubek.
- [32] PALATKOVÁ, M. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [33] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [34] PECINOVÁ, M. *Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků FITcentra Chrudim*. Praha, 2012. 71 s. Bakalářská práce na FTVS UK. Vedoucí bakalářské práce Jan Šíma.
- [35] PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of sport marketing*. 1st. ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. 290 p. ISBN 1-885693-02-8.
- [36] PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [37] SCHNEIDER, B., WHITE, S. S. *Service quality*. California: Sage, 2004. 185 p. ISBN 0-7619-2146-X.

- [38] SEATON, A. V., BENNETT, M. M. *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Case*. 1st. ed. London: International Thomson Business Press, 1996. 540 p. ISBN 1-86152-302-5.
- [39] SHANK, D. M. *Sports Marketing: A Strategic Perspective: International Edition*. Prentice Hall. In ŠÍMA, J. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni. 2009. 7 s. ISBN 978-80-7043-801-5.
- [40] SIAMI, S., GORJI, M. The measurement of service quality by using servqual and quality gap model. *Indian Journal of Science and Technology*. 2012. vol. 5, no. 1, January, p. 1956-1960. ISSN: 0974-6846.
- [41] SPENCER, B. A. Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*. In ŠÍMA, J., RUDA, T. *Perception of service quality in sport*. Prague. Charles University in Prague. Faculty of Physical Education and Sport. Department of Sport Games. 2011.
- [42] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [43] ŠÍMA, J. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni. 2009. 7 s. ISBN 978-80-7043-801-5.
- [44] ŠÍMA, J., RUDA, T. *Perception of service quality in sport*. Prague. Charles University in Prague. Faculty of Physical Education and Sport. Department of Sport Games. 2011.
- [45] ŠVEC, J. *Týmová práce*. [online]. 2006 [cit. 2013-11-19]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/file/253>.
- [46] TAYLOR, P. *Torkildsen's Sport and Leisure Management*. Great Britain: Routledge, 2010. 640 p. ISBN 978-0-415-49793-0.
- [47] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-880-247-2721-9.
- [48] VERMA, H. V. *Services marketing: text and cases*. 2nd ed. India: Dorling Kindersley, 2012. 660 p. ISBN 978-81-317-5447-4.

- [49] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [50] VYLETOVÁ, V. *TQM a jeho význam pro řízení podniků*. České Budějovice, 2007. 75 s. Diplomová práce na Jihočeské univerzitě. Vedoucí diplomové práce Ladislav Rolínek.
- [51] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [52] ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. *Services Marketing*. New York: McGrawHill, 1996. 700 p. ISBN 0070782504.
- [53] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos, 1992. 272 p. ISBN 84-797-8061-4.
- [54] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*. 1988. vol. 52, no. 2, April, p. 35 - 48. ISSN 00222429.
- [55] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. Conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985, vol. 49, no. 4, Autumn, p. 41 - 50.
- [56] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. *Delivering Quality Service: Balancing Customers Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, 1990. 226 p. ISBN 0-02-935701-2.