

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Hodnocení kvality služeb fitness klubu

Fit Effect | Fitness & Wellness

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Jan Šíma, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Eliška Buchtová

Praha 2016

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

V Praze, dne 25. 6. 2016

Bc. Eliška Buchtová

.....

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Janu Šímovi, Ph.D. za odborné vedení, praktické rady a podnětné příspěvky, které vedly k vypracování této diplomové práce. Poděkování patří i Mgr. Martinovi Komarcovi za odborné konzultace. Dále děkuji vedení fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness, které mi umožnilo využít jejich zařízení pro výzkum a poskytlo mi všechny potřebné informace. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům recepce, kteří mi pomáhali s distribucí dotazníků.

Abstrakt

- Název:** Hodnocení kvality služeb fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness
- Cíle:** Hlavním cílem této diplomové práce je provedení marketingového výzkumu hodnocení kvality poskytovaných služeb ve fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness. Výzkum je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, které vychází z Bradyho modelu. Dalším cílem je ověření reliability jednotlivých otázek v dotazníku pomocí statistické metody faktorové analýzy.
- Metody:** K provedení výzkumu byla zvolena primární metoda sběru dat písemného dotazování, jehož struktura je inspirována Bradyho modelem. Další aplikovanou metodou bylo přímé pozorování v prostředí fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness a také realizace strukturovaného interview s otevřenými otázkami. Pro ověření reliability jednotlivých otázek v dotazníku byla použita statistická metoda faktorové analýzy.
- Výsledky:** Výsledky výzkumu jsou znázorněny pomocí grafů, klasifikačních křížů a tabulek. Na základě získaných výsledků byly vytvořeny návrhy a doporučení pro fitness klub Fit Effect | Fitness & Wellness, které by v budoucnu měly vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb a navýšení počtu spokojených a loajálních zákazníků.
- Klíčová slova:** sportovní služby, zákazník, kvalita, spokojenost, faktorová analýza

Abstract

Title: Service Quality evaluation in fitness club Fit Effect|Fitness & Wellness

Objectives: The main goal of this thesis is to do a marketing research of service quality in fitness club Fit Effect|Fitness & Wellness. The research is conducted using a questionnaire survey based on Brady's model. Another objective is to verify the reliability of individual questions in the questionnaire based on the results of statistical method of factor analysis.

Methods: The primary method selected for this research was questionnaire with structure based on Brady's model. Another method of direct observation was applied in the environment of fitness club Fit Effect|Fitness & Wellness. In addition, the structured interview with open questions was held at the fitness club to obtain basic background information. The statistical method of factor analysis was used to ensure the reliability of each individual question in the questionnaire.

Results: The research results are represented in graphs, tables and classification crosses. Suggestions and recommendations were made for fitness club Fit Effect|Fitness & Wellness according to the obtained results.

Keywords: sport services, customer, quality, satisfaction, factor analysis

Obsah

1 ÚVOD.....	10
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	11
2.1 Cíle.....	11
2.2 Úkoly.....	11
3 TEORETICKÁ ČÁST.....	12
3.1 Služby.....	12
3.1.1 Dělení služeb.....	13
3.1.2 Kategorie služeb.....	14
3.1.3 Charakteristiky služeb.....	15
3.2 Sportovní služby.....	17
3.2.1 Klasifikace sportovních a tělovýchovných služeb.....	18
3.2.1.1 Druhy služeb dle rozsahu zapojení zaměstnance.....	19
3.2.1.2 Motivy zákazníka k účasti na sportu.....	20
3.3 Kvalita služeb.....	22
3.4 Metody pro měření kvality služeb.....	23
3.4.1 Grönroosův model.....	24
3.4.2 SERVQUAL.....	25
3.4.3 SERVPERF.....	25
3.4.4 SERVIMPERF.....	26
3.4.5 Bradyho model.....	26
3.5 Zákazník.....	28
3.5.1 Spokojenost zákazníka.....	29
3.5.2 Hodnota pro zákazníka.....	30
3.5.3 Loajalita zákazníka.....	31
4 METODICKÁ ČÁST.....	32
4.1 Výzkumný soubor a metody.....	32

4.1.1	Cílová skupina	32
4.1.2	Výzkumný vzorek	33
4.1.3	Metody a techniky sběru dat	33
4.1.3.1	Dotazník.....	33
4.1.3.2	Operacionalizace dotazníku dle Bradyho modelu	34
4.1.4	Organizace výzkumu	35
4.1.4.1	Pilotáž.....	35
4.1.4.2	Sběr dat.....	36
4.1.5	Analýza dat a výsledky výzkumu	37
4.1.5.1	Metoda klasifikačního kříže.....	37
4.1.5.2	Faktorová analýza	39
4.1.5.3	Hypotézy.....	41
4.1.6	Rozpočet výzkumu	41
4.1.7	Externí a interní validita studie	41
5	ANALYTICKÁ ČÁST	42
5.1	Fitness klub Fit Effect Fitness & Wellness	42
5.2	Vyhodnocení výzkumu a interpretace získaných dat.....	43
5.2.1	Vyhodnocení úvodních otázek	45
5.2.2	Vyhodnocení hlavní části dotazníku.....	48
5.2.2.1	Kvalita interakce	49
5.2.2.2	Kvalita výstupu	55
5.2.2.3	Kvalita fyzického prostředí.....	77
5.2.3	Vyhodnocení ukazatele Net Promoter Score	86
5.2.4	Vyhodnocení připomínek, názorů a doporučení	90
5.2.5	Doporučení pro fitness klub Fit Effect Fitness & Wellness.....	92
5.2.5.1	Aktualizace rezervačního systému – mobilní aplikace	92
5.2.5.2	Rozšíření nabídky skupinových lekcí Les Mills	94

5.2.5.3 Rozšíření a dovybavení wellness zóny.....	95
5.2.5.4 Ostatní návrhy a doporučení.....	96
6 VÝSLEDKY FAKTOROVÉ ANALÝZY	97
6.1 Vhodnost dat pro faktorovou analýzu.....	97
6.2 Extrakce faktorů.....	97
6.3 Výpočet faktorových zátěží.....	98
6.4 Faktorová analýza A – důležitost.....	98
6.4.1 Faktor 1 – personál (a).....	99
6.4.2 Faktor 2 – služby (a).....	100
6.4.3 Faktor 3 – prostředí (a).....	101
6.5 Faktorová analýza B – subjektivní hodnocení.....	103
6.5.1 Faktor 1 – personál (b).....	103
6.5.2 Faktor 2 – služby (b).....	104
6.5.3 Faktor 3 – prostředí (b).....	105
6.6 Vyhodnocení faktorů.....	106
7 DISKUSE.....	108
8 ZÁVĚR.....	112
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	114
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT A OBRÁZKŮ	119
PŘÍLOHY	122

1 ÚVOD

Služby jsou v současné době považovány se jeden z nejdynamičtějších s nejrychleji se rozvíjejících sektorů tržní ekonomiky. V souladu s rostoucí životní úrovní obyvatel se zvyšují také motivy spotřebitelů neboli zákazníků uspokojit nákupem a užitím služeb své potřeby. Zákazníci jsou čím dál tím více náročnější, a tak jsou firmy vystavovány tlakům ze strany konkurence s cílem poskytnutí atraktivní nabídky a kvalitního servisu. Tento trend je znatelný i na poli sportovních služeb. V důsledku enormního výskytu civilizačních chorob jako jsou obezita, diabetes nebo stres, je zdravý životní styl a aktivní pohyb společností vnímán mnohem intenzivněji než kdy dříve. Za posledních deset let se výrazně rozrostl počet sportovních zařízení, neboli fitness center, která zákazníkům poskytují různé formy sportovních služeb. Zákazník se v současné době ocitá v situaci, kdy si mezi těmito zařízeními a jejich nabídkou služeb může jednoduše vybírat. Konkurence je však značná, a pokud chce fitness centrum svoji pozici na trhu udržet, musí se postarat o to, aby zákazník dané fitness centrum opakovaně navštěvoval a přinášel mu tím zisky. To, co rozhoduje o opakované návštěvě fitness centra zákazníkem, je právě kvalita poskytovaných služeb, kterou zákazník při své návštěvě subjektivně posuzuje. Na základě nabytých podnětů si utváří názory a postoje, které dále ovlivňují jeho rozhodování. Může tak služby fitness centra považovat za kvalitní a je s nimi spokojen nebo naopak, jeho očekávání nejsou naplněna a odchází ke konkurenčním firmám. Základem každé podnikatelské činnosti, samozřejmě i v oblasti sportovních služeb, je především spokojený zákazník. Z tohoto důvodu by se měly firmy orientovat na poznání názorů svých klientů na kvalitu poskytovaných služeb a snažit se tyto služby neustále vylepšovat tak, aby firma obstála v konkurenčním boji a získala tak co nejvíce spokojených, potažmo loajálních zákazníků. Jedním ze způsobů jak získat zpětnou vazbu od svých klientů v této oblasti, je realizace marketingového výzkumu hodnocení kvality poskytovaných služeb, což je hlavním cílem této diplomové práce. Autorka se v práci zabývá hodnocením kvality poskytovaných služeb ve fitness klubu Fit Effect|Fitness & Wellness prostřednictvím primární metody sběru dat – písemného dotazování. S odkazem na výsledky výzkumu budou autorkou navržena doporučení pro zkvalitnění poskytovaných služeb, která by mohla v budoucnu pomoci k získání nových, či udržení stálých loajálních zákazníků. Autorka se dále bude zabývat reliabilitou jednotlivých položek neboli otázek ve vytvořeném dotazníku, jejichž spolehlivost bude ověřovat pomocí statistické metody faktorové analýzy.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle

Hlavním cílem této diplomové práce provedení marketingového výzkumu hodnocení kvality poskytovaných služeb ve fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness, které působí v Kladně. Pro výzkum kvality poskytovaných služeb byl využit Bradyho model, k němuž byly následně po konzultaci s managementem fitness klubu přidány doplňující otázky včetně zařazení otázky na ukazatel Net Promoter Score druhé úrovně. Vyhodnocení výsledků výzkumu bude provedeno prostřednictvím metody klasifikačních křížů. Pro ověření struktury a diagnostické kvality vytvořeného dotazníku bude využita statistická metoda faktorové analýzy, pomocí které bude vyhodnocena spolehlivost jednotlivých otázek. Na základě výsledků výzkumu budou navržena doporučení pro fitness klub Fit Effect | Fitness & Wellness, která by mohla vést k větší spokojenosti zákazníků fitness klubu a zvýšit tak počet nových zákazníků, či loajálních členů.

2.2 Úkoly

Pro dosažení hlavního cíle byla práce rozdělena na následující úkoly:

- zpracování teoretické části práce,
- definování hypotéz,
- sestavení dotazníku pro marketingový výzkum hodnocení kvality poskytovaných služeb,
- realizace pilotáže dotazníku,
- distribuce finální verze dotazníku ve fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness po dobu jednoho měsíce na přelomu března a dubna 2016,
- získání dostatečného počtu dat pro provedení výzkumu,
- zpracování metodické části práce,
- zjištění kvality poskytovaných služeb na základě dotazníkového šetření,
- vyhodnocení výsledků písemného dotazování,
- navržení doporučení ke zvýšení spokojenosti zákazníků na základě výsledků,
- statistické vyhodnocení spolehlivosti otázek v dotazníku pomocí statistické metody faktorové analýzy,
- potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Služby

Služby jsou v současné době považovány za jednu z nejvýznamnějších oblastí jak na poli ekonomickém, tak společenském. Zahrnují širokou škálu sektorů, jako jsou výrobní, obchodní, podnikatelský, finanční, vládní, soukromý či neziskový sektor. Značný trend růstu v sektoru služeb souvisí se zvyšující se životní úrovní obyvatel. Ti jakožto spotřebitelé stále hledají nové produkty a služby, prostřednictvím jejichž nákupu uspokojují své potřeby a přání. V důsledku této ekonomické reality jsou firmy neustále vystaveny tlaku ze strany konkurence, přičemž hlavním cílem firem je vytvoření atraktivní diferenciované nabídky a poskytnutí perfektního servisu tak, aby byl zákazník maximálně spokojen.

Autoři KOTLER a ARMSTRONG (2004, s. 382) definují služby jako *„nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví.“*

Podobné stanovisko zaujímá KOTLER (2007), který poukazuje na službu jako na jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, jež je nabízena jednou stranou straně druhé, vyznačuje se nehmotnou povahou a nepřináší vlastnictví. Autor dále dodává, že produkce takovéto služby může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.

Autorka BHATTACHARJEE (2006) se přiklání k výše zmíněným autorům. Charakterizuje služby jako vytváření nehmotných benefitů a zážitků, a to buď samostatně, nebo jako součást hmotného produktu prostřednictvím určité výměny s úmyslem uspokojit zákaznickovy potřeby a přání.

BOUČKOVÁ (2013) charakterizuje službu jako aktivitu nebo soustavu aktivit, která má nehmotnou podstatu. Dle autorky zde dochází k interakci mezi poskytovatelem a příjemcem služby, přičemž hlavním cílem je uspokojování potřeb zákazníků.

K uspokojení potřeb a přání zákazníků zaujímají podobné stanovisko i autoři PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1985) kteří dodávají, že uspokojení zákazníka prostřednictvím vynikajícího servisu by mělo být pro poskytovatele služeb prioritním cílem. Autoři tak velmi přesně definují současné trendy v oblasti služeb, jelikož v dnešní době je uspokojení potřeb a přání zákazníka na prvním místě.

Z výše zmíněných poznatků vyplývá, že služby mají velmi rozmanitý charakter a obsahují celou řadu činností, aktivit a užitků, jimiž zákazníci uspokojují své potřeby a přání. S rostoucími požadavky současného zákazníka je ovšem kladen stále větší důraz na atraktivní nabídku, která zákazníka přiměje k nákupu služby. Neméně důležitá je kvalita poskytovaných služeb, jejíž subjektivní posouzení zákazníkem hraje významnou roli v jeho nákupním chování.

3.1.1 Dělení služeb

Vzhledem k výše zmíněnému rozmanitému charakteru služeb se v odborné literatuře objevují rozdělení a specifikace služeb dle různých kritérií. Například autorka VAŠTIKOVÁ (2008) dělí služby do tří odvětvových skupin dle jejich typu a vlastností:

Terciální služby

Do této oblasti lze zařadit služby typu restaurací, hotelů, kadeřnictví, kosmetických služeb, či rukodělné a řemeslné práce.

Kvartérní služby

Kvartérní služby zahrnují zejména odvětví dopravy, obchodu, komunikace, financí a správy. Charakteristickými vlastnostmi těchto služeb jsou usnadňování, rozdělování a efektivita prováděných činností.

Kvinterní služby

Mezi kvinterní služby patří odvětví zdravotní péče, vzdělávání, či rekreačních služeb. Společným znakem těchto služeb je zdokonalování jejich příjemců. Do této skupiny spadá i odvětví sportovních služeb.

Dělení autorky HECZKOVÉ (2004) zahrnuje také tři hlavní sektory služeb, ovšem za hlavní kritérium je zde považována ekonomická povaha služeb, dle jednotlivých skupin uvedených níže:

Sektor vládní

Do vládního sektoru spadají služby, které jsou poskytovány veřejnosti, jakožto občanům daného státu. Jedná se zejména o oblasti školství, zdravotnictví, ochrany a bezpečnosti, či soudnictví. Tyto služby jsou financovány ze státního rozpočtu.

Sektor soukromý – neziskový

Soukromý neziskový sektor zahrnuje, jak již název napovídá, organizace, jejichž účelem podnikání není zisk. Do tohoto sektoru lze zařadit například nadace, fundace, charitativní organizace, spolky a další nestátní neziskové organizace.

Sektor obchodní

Obchodní sektor má zcela opačný charakter nežli soukromý neziskový sektor. Hlavním motivem podnikatelské činnosti je zde dosahování zisku. Služby v tomto sektoru vykonávají banky, realitní kanceláře, či poradenské firmy. V oblasti sportu lze uvést jako příklad služby poskytované prostřednictvím fitness center.

3.1.2 Kategorie služeb

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1, služby mohou, ale nemusí být vázány na určitý hmotný produkt. V dnešní době se častěji setkáváme se službami, které v sobě kombinují hmotné i nehmotné aspekty a vytváří tak celkovou nabídku zboží a služeb. Zřídka se však setkáváme pouze s nabídkou služby nebo zboží. Autoři KOTLER a KELLER (2013) rozlišují pět základních kategorií nabídek dle převahy služeb, či zboží. Tyto kategorie lze aplikovat i v prostředí tělesné výchovy a sportu:

- *ryze hmotné zboží*
 - představuje konkrétní produkty bez doprovodných služeb (mýdlo, energetická tyčinka, proteinový nápoj),
- *hmotné zboží s doprovodnými službami*
 - zahrnuje produkty, které jsou doplněny o jednu nebo více doprovodných služeb (automobil, mobilní telefon, sport tester, běžecký pás),
 - čím je produkt vyspělejší, tím je zapotřebí více doplňkových a podpůrných služeb,
- *hybrid*
 - v této kategorii přichází zákazník do styku jak se zbožím, tak službou,
 - typickým příkladem je restaurace, kterou navštívujeme jak kvůli podávanému jídlu, tak způsobu, kterým se pokrm podává,
- *dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami*
 - zde se jedná o výraznou službu, která je doprovázena drobnými službami nebo zbožím,

- např. při cestě letadlem má cestující možnost si předem přes internet rezervovat požadovaná místa a v průběhu letu dostane občerstvení od personálu letecké společnosti,
- předpokladem pro uskutečnění této služby je finančně náročný výrobek (letadlo) prostřednictvím něhož je služba poskytována,
- *ryzí služba*
 - ryzí službou se rozumí primárně nehmatatelná služba (lekce jógy, masáž, fyzioterapie či rady a podněty od výživového poradce).

3.1.3 Charakteristiky služeb

K rozlišení služeb a zboží je zapotřebí poukázat na specifické vlastnosti služeb, jež zachycují následující autoři. BERKOWITZ, KERIN, RUDELIUS a HARTLEY (1992) uvádí čtyři základní elementy neboli charakteristiky, které rozlišují služby od zboží. Jsou jimi:

- nehmotnost (intangibility),
- nekonzistentnost (inconsistency),
- neoddělitelnost (inseparability)
- stav zásob (inventory).

Co se týče nehmotnosti, na službu si nelze sáhnout, zákazník ji nemůže vidět před tím, než se rozhodne k jejímu nákupu. Nekonzistentnost služeb souvisí s osobami, které je poskytují. Každý člověk je jiný a například služby jednoho fitness trenéra a druhého fitness trenéra nikdy nemohou být zcela totožné. Neoddělitelnost služeb navazuje na nekonzistentnost, jelikož ve většině případech zákazník nemůže oddělit službu jako takovou od jejího poskytovatele. Prodej, produkce a spotřeba služby se obvykle děje na stejném místě. Stav zásob se váže na náklady na skladování zboží a služeb při jejich nevyužití. Pokud se potraviny neprodají, zkaží se a prodejcům tak rostou náklady na jejich skladování. U služeb lze hovořit o nákladech spojených s nevyužitím služby v případě, že je poskytovatel připraven danou službu zprostředkovat, ale současně není dostatečná poptávka ze strany zákazníka.

Autorka VAŠTÍKOVÁ (2014) ve své publikaci podrobněji definuje základní charakteristiky služeb, které zahrnují především nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenitu (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost) a vlastnictví (absence vlastnictví).

Nehmotnost

Autorka považuje nehmotnost za jednu z nejtypičtějších vlastností služeb, od níž se odvíjejí další vlastnosti. Podobně jako výše zmíněný autor, popisuje, že službu nelze před její koupí zhodnotit fyzickými smysly. Mnohé vlastnosti, které může zákazník v případě nákupu zboží dopředu ohodnotit pouhým pohledem, zůstávají u služeb skryté. Tento fakt stěžuje zákazníkovi hodnocení konkurujících si služeb, a tak při rozhodování o koupi klade důraz zejména na osobní zdroje informací. Kvalitu služeb pak posuzuje dle doporučení od známých, rodiny či přátel a velmi ho ovlivňuje ústní reklama.

Pokud se zákazník rozhoduje o koupi sportovní masáže a má na výběr např. dvě rozdílná wellness centra, s největší pravděpodobností upřednostní to, na které bude mít lepší recenze a doporučení, jelikož sám nemůže před absolvováním masáže dané služby subjektivně zhodnotit.

Neoddělitelnost

Jak již bylo uvedeno, služby se nejčastěji prodávají, produkuje a spotřebovávají na stejném místě za přítomnosti poskytovatele i příjemce. Tento proces významně ovlivňuje celkovou kvalitu poskytované služby. I malá změna v procesu poskytování služby může vést ke změně vnímání zákaznickovy spokojenosti.

Účastník, který si zakoupí vstupenku na sportovní festival skupinových lekcí, jelikož se těší na svého oblíbeného lektora, bude pravděpodobně zklamán, pokud dojde ke změně obsazení lektora na jím vybranou lekci.

Heterogenita (proměnlivost)

Heterogenita neboli proměnlivost služeb souvisí s uvedenou nekonzistentností, na kterou poukazuje BERKOWITZ, KERIN, RUDELIUS a HARTLEY (1992). Autorka uvádí heterogenitu do souvislosti se standardem kvality poskytovaných služeb. U služeb nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby, jako je tomu v případě zboží.

V praxi často dochází k tomu, že tentýž člověk (ve sportovním prostředí například lektor aerobiku) poskytne v ten samý den dvě totožné lekce, přičemž kvalita těchto lekcí je odlišná. Ranní lekce aerobiku může být energická a zábavná, jelikož je lektor odpočatý a věnuje klientům maximum své pozornosti. Naopak při večerní lekci může být již za celý pracovní den unavený a nemá dostatek sil na to, aby se svým zákazníkům

věnoval na sto procent. Z pohledu zákazníka tak dochází k poskytnutí dvou heterogenních služeb, ačkoliv daná služba je v podstatě identická.

Zničitelnost (pomíjivost)

Služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Z toho poznatku vyplývá fakt, že služby, které nejsou prodány (využity) v čase, kdy jsou nabízeny, jsou pro daný okamžik ztraceny, tedy zničeny.

Pokud se klient včas nedostaví na osobní trénink se svým trenérem, hodnota služby v tu chvíli zaniká pro nevyužitelnost trenéra. Poskytovatel služby může být konfrontován jak s nedostatečnou, tak i s nadbytečnou poptávkou, což vede ke značné flexibilitě v oblasti služeb. Zásadním úkolem pro poskytovatele služeb je poté optimální využití kapacit. Častým řešením jsou různé formy storno poplatků při nedodržení stanovených pravidel nebo naopak definování maximální doby, kdy může být služba využívána (časové omezení vstupu do fitness, sauny či bazénu).

Vlastnictví (absence vlastnictví)

Nemožnost vlastnit službu je provázána s nehmotností a pomíjivostí. Koupí dané služby zákazníkovi nevznikají vlastnická práva, nýbrž pouze právo na poskytnutí zakoupené služby.

Zakoupením vstupu na lekci jógy zákazník získá hodinu jógové praxe, kde se příjemně uvolní a zregeneruje unavené svaly. Domů si pak odnáší dobrý pocit, jakožto důsledek praktikování jógy. V případě, že chce tento pocit zažít znovu, musí si službu opět zaplatit.

3.2 Sportovní služby

Současným trendem je výrazně rostoucí poptávka v oblasti sportovních služeb. V souvislosti s touto skutečností lze hovořit o fenoménu zdravého životního stylu, kterému v dnešní době propadá čím dál tím větší část populace. Nejedná se už jen o základní motivy, jako jsou zlepšení fyzické kondice, psychické uvolnění, navození příjemného pocitu po cvičení či potřeba participace v určité sociální skupině. Například firmy globálního charakteru si velmi zakládají na reprezentativním vzhledu svých zaměstnanců ve vrcholných manažerských pozicích. Sportovní služby jsou také stále častěji využívány jako prostředek kompenzace zdravotních problémů, které jsou způsobeny například sedavým zaměstnáním. Zároveň se klade velký důraz na prevenci

civilizačních chorob. Na takto výraznou poptávku po sportovních službách reagují firmy svou nabídkou. Konkurence je však velmi vysoká, jelikož zákazník neustále hledá nové a atraktivnější služby, na což jejich poskytovatelé velmi flexibilně reagují. Vznikají tak stále nové cvičební programy pro upoutání a přilákání co největšího počtu zákazníků.

Z poznatků níže zmíněných autorů je jasně patrná provázanost mezi sportovním produktem a sportovní službou, přičemž každý z autorů nahlíží na tuto problematiku odlišným způsobem.

Z českých autorů ČÁSLAVOVÁ (2009, s. 116) uvádí, že sportovním produktem jsou *„veškeré hmotné i nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“* Dle autorky patří sportovní služby a nabídka tělesných cvičení do základních produktů tělesné výchovy a sportu.

Autoři MULLIN, HARDY a SUTTON (2007) definují sportovní produkt jako svazek užitků zahrnující jádro produktu a jeho další nadstavbové prvky. Autoři se vyznačují tím, že neklasifikují jednotlivé sportovní produkty, ale rozlišují prvky sportovního produktu. Na základě této definice lze označit sportovní služby jako určité prvky sportovního produktu, které jsou poskytovány a prodávány odděleně nebo jsou napojeny na zmiňované jádro produktu.

BLAKEY (2011) též poukazuje na sportovní produkt nebo službu jako na svazek užitků, přičemž tento svazek rozděluje na tři vrstvy. Základní vrstvu tvoří jádro produktu nebo služby, druhou vrstvu představuje očekávaný produkt nebo služba a třetí vrstva zahrnuje rozšířený produkt nebo službu.

Oproti předchozím autorům rozlišuje CHELLADURAI (1994) více sportovních produktů a již neklasifikuje sportovní produkt nebo službu jako autoři MULLIN, HARDY a SUTTON (2007). Mezi sportovní produkty patří dle autora především sportovní zboží, služby zákazníkům, divácké služby, sponzorské služby, ale také psychický prospěch a sociální myšlenky.

3.2.1 Klasifikace sportovních a tělovýchovných služeb

Klasifikaci sportovních a tělovýchovných služeb rozlišuje ŠÍMA (2009) ve dvou dimenzích. Do první dimenze spadají druhy služeb dle rozsahu zapojení zaměstnance, druhou skupinu pak tvoří motivy k účasti zákazníka na sportu. Těmito dvěma dimenzím jsou věnovány následující kapitoly.

3.2.1.1 Druhy služeb dle rozsahu zapojení zaměstnance

Následující dělení služeb představuje ŠÍMA (2009), který vymezuje služby na tři skupiny dle rozsahu zapojení zaměstnance, čímž reaguje na autory SASSERA, OLSENA a WYCKOFFA (1979). Do tohoto rozdělení spadají spotřebitelské služby, odborné služby a výchovné služby.

Spotřebitelské služby

V tomto kontextu představují spotřebitelské služby základní úroveň služeb, u kterých nejsou kladeny nároky na kvalifikaci zaměstnanců, k jejich provozování není zapotřebí specifická zručnost. Úlohou zaměstnanců je vyřizování základních činností, jako práce s rezervačním systémem nebo prodej výživových doplňků na recepci. Příkladem spotřebitelské služby může být klient fitness centra, který si zakoupením měsíčního členství kupuje vstup do fitness po stanovenou dobu, využívá prostory a pomůcky ke cvičení a k tomu si navíc může pořídit energetickou tyčinku nebo nápoj.

Odborné služby

Naopak základními atributy odborných služeb jsou, oproti výše uvedeným, kvalifikace a specializace zaměstnanců poskytovatele služeb. Znalost praxe v daném oboru je v těchto službách klíčová. Ve sportovním prostředí se v konkrétním případě jedná o fitness trenéry, instruktory skupinových lekcí, maséry nebo fyzioterapeuty, kteří poskytují danou službu prostřednictvím aktivního vedení dle zákaznických potřeb a přání.

Výchovné služby

Odborné neboli profesionální služby lze rozdělit do dvou typů. První skupinu tvoří služby, které jsou poskytovány na základě vědomosti a kvalifikace poskytovatele vzhledem ke konkrétnímu zájmu klienta. Do takového typu služeb se řadí například právní poradenství, finanční poradenství či služby bytového designéra. Druhým typem jsou služby, jejichž poskytovatelé usilují o jistou přeměnu klienta v jeho vlastním zájmu. Spadají sem především služby v oblasti vzdělání či výchovy. Tento druh služeb je snadno aplikovatelný i v oblasti sportu, kde různé firmy a sportovní organizace zdůrazňují zákazníkům přínosy fyzické aktivity a zdravého životního stylu, čímž do jisté míry proměňují jejich postoje a přístupy k aktivnímu provozování sportu. Skrze tyto myšlenky pak nabízejí zákazníkům sportovní služby ke zlepšení jejich zdravotního

stavu, dosažení lepší fyzické kondice či reprezentativního vzhledu, ale také pro zábavu a pro pocit sociální participace.

3.2.1.2 Motivy zákazníka k účasti na sportu

ŠÍMA (2009) se v druhé dimenzi odkazuje na CHELLADURAI (1992) a uvádí čtyři druhy faktorů, které motivují zákazníka k aktivnímu provozování sportu:

- *motiv osobního potěšení*
 - lidé se aktivně účastní sportu pouze pro samotnou účast,
 - hlavním motivem je zde prožitek z pohybu,
- *získání dovedností*
 - hlavním cílem účasti na sportovní aktivitě je dosahování co možná nejvyšších dovedností,
 - tento cíl je zároveň motivem pro pokračování v dané aktivitě,
- *snaha vyniknout*
 - zde hraje roli především pocit výjimečnosti a nadprůměrnosti,
 - cíle jsou zaměřeny na výhry v soutěžích a turnajích,
- *upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti*
 - hlavním cílem je zlepšení fyzické kondice, zdraví nebo vzhledu,
 - lidé se zde rozdělují na ty, kteří sportují, i když jsou v dobrém zdravotním stavu (udržovací motivy) a ty, kteří se snaží o zlepšení svého zdravotního stavu až po shledání svých nedostatků (léčebné motivy).

Na základě těchto dvou dimenzí ŠÍMA (2009) klasifikuje šest typů tělovýchovných a sportovních služeb, mezi něž se řadí služby pro potěšení zákazníka, služby pro zdraví a kondici, služby pro rozvoj schopností a dovedností, služby pro dosažení vrcholných výkonů a služby pro udržení kvality života a léčebné služby.

Služby pro potěšení zákazníka

Tento typ služeb se vyznačuje organizacemi, které poskytují svým zákazníkům jak zařízení k provozování dané sportovní aktivity, tak potřebné vybavení. Příkladem může být sportovní komplex s plážovými volejbalovými kurty, který zákazníkovi nabízí jak zařízení, ve formě hrací plochy, šaten, sprch a sociálního zázemí, tak vybavení v podobě hracího míče a sítě. Podstatným úkolem managementu je saturovat potřeby více zákazníků najednou a efektivně využít kapacity, které komplex nabízí. Proto je zapotřebí vytvořit a spravovat časový plán a příslušný rezervační systém. Aktivity

klientů, jsou vesměs považovány za soutěživé. Spokojenost zákazníků je tedy možné zvýšit prostřednictvím pořádání turnajů a soutěží.

Služby pro zdraví a kondici

Pro tento typ služeb je typické pronajímání zařízení a vybavení zákazníkům s cílem podpory jejich fyzické kondice a zdraví. Klienti jsou plně odpovědní za své aktivity a management se zde nezaměřuje na dozor nad zákaznickovým jednáním.

Služby pro rozvoj schopností a dovedností

Služby pro rozvoj schopností a dovedností propojují výchovné aktivity organizace a snahu zákazníka získat nové dovednosti v dané sportovní disciplíně či tělesné činnosti. Nejčastějšími poskytovateli jsou různé sportovní kluby, tělovýchovné jednoty a sportovní školy. Zásadní je zde znalost odborných sportovních technik a jejich aplikace prostřednictvím profesionálního tréninku.

Služby pro dosažení vrcholných výkonů

Cílem klienta je dosažení vrcholných výkonů ve vybrané disciplíně pod vedením kvalifikovaného odborníka. Stěžejní je pak vzájemná shoda mezi klientem a organizací při stanovování cílů.

Služby pro udržení kvality života

V těchto službách se nejčastěji objevují individuální či skupinové cvičební programy vedené odborníky. Klienti jsou obvykle v dobré fyzické kondici a poskytovatelé služeb se je snaží v tomto stavu udržet, či ho zlepšit.

Léčebné služby

Zde se organizace zaměřují zejména na služby, které mají za cíl zlepšení fyzické kondice a zdraví klientů. Služby mají léčebný charakter a orientují se na klienty, jejichž fyzická kondice byla shledána jako nedostatečná. Jedná se o rehabilitační a relaxační programy například pro snížení tělesné hmotnosti. Zaměstnanci takovéto organizace by měli být ke svým klientům dostatečně empatičtí a měli by umět zákazníka povzbudit a motivovat k zapojení do cvičebních programů.

Každý z těchto typů služeb se liší, ať už charakteristikou zákazníka, obsahem poskytované služby, či přístupem managementu organizace a kvalifikacemi zaměstnanců. Obecně lze konstatovat, že jakákoliv organizace poskytující sportovní

služby by si měla vždy předem stanovit, jaký typ služby plánuje poskytovat, pro jakou cílovou skupinu zákazníků a tomu následně podřídit a uzpůsobit vše potřebné, aby docházelo k co největší saturaci potřeb a přání klientů, respektive k jejich spokojenosti.

3.3 Kvalita služeb

Většina autorů, ze zahraničních například PARASURAMAN, ZEITHAMLOVÁ a BERRY (1985), se shodují na tom, že kvalitu služeb je velmi složité přesně definovat. Autoři uvádí, že kvalita služeb představuje srovnání mezi tím, jakou službu zákazník očekává a jaká služba je mu reálně poskytnuta.

SVOZILOVÁ (2011) vymezuje kvalitu odlišným způsobem, jako souhrn vlastností produktu nebo služby, díky nimž jsou tyto statky schopné uspokojit vyslovené či předpokládané potřeby zákazníků

Jelikož je kvalita ovlivněna individuálními potřebami a očekáváním zákazníka ve vztahu k poskytované službě, je její definování často autory považováno za těžko uchopitelný koncept. Například služby fitness centra mohou být jeho vedením považovány za velmi kvalitní, jelikož nabízí ty nejlepší stroje a vybavení pro cvičení. Ovšem pokud zákazník čeká až příliš dlouho na recepci, personál mu není schopen poradit se storno poplatky za zrušení lekce nebo není v prostorách šaten dostatečně uklizeno, nemusí již, i přes špičkové vybavení fitness zóny, vnímat dané služby jako kvalitní.

Také česká autorka JAKUBÍKOVÁ (2008) poukazuje na fakt, že posuzování kvality může být jak stranou nabízející, tak stranou kupující vykládáno různými způsoby. Produkty či služby mohou být ze strany firmy vnímány za velmi kvalitní, a přesto je zákazníci nemusí jako kvalitní hodnotit. Autorka zároveň uvádí, že tento rozpor ve vnímání kvality je v oblasti služeb velmi častým jevem.

Dle autorů LAMBA, HAIRA A MCDANIELA (2008) je kvalita služeb charakterizována pěti základními komponenty, jimiž jsou:

- *spolehlivost* – schopnost poskytovat službu přesně a konzistentně,
- *pohotová reakce* – schopnost provádět službu bez časových prodlev,
- *jistota* – znalosti personálu, vstřícnost personálu a schopnost vzbudit v zákazníkovi důvěru,
- *empatie* – projevení zájmu a individuálního přístupu k zákazníkovi,

- *hmotné zajištění poskytované služby.*

Dle GRÖNROOSE (1984) zahrnuje kvalita služeb dvě části – technickou a funkční kvalitu. Tyto dvě složky dohromady utváří image fitness centra, která má vliv na očekávání zákazníků.

Technická kvalita

Technická kvalita je považována za výsledek poskytování služby (zvýšení fyzické kondice, snížení hmotnosti, zpevnění svalstva). Orientuje se na měřitelné prvky služby, které je ovšem ve většině případů možné posoudit až po uplynutí určité doby a může je posuzovat pouze odborník.

Funkční kvalita

Funkční kvalita představuje způsob, jakým byla služba poskytnuta zákazníkovi. Zde je vnímání kvality zpravidla poněkud subjektivnější, jelikož je ovlivněna například chováním zaměstnanců, atmosférou na skupinových lekcích a celkovým prostředím ve fitness centru.

Jak již bylo uvedeno, kvalita služeb je tedy velmi rozmanitého charakteru a každý na ni pohlíží odlišným způsobem. Ovšem pro firmy poskytující služby, ať už sportovní či jiné, je právě kvalita zcela klíčovým faktorem, jelikož díky kvalitním službám si firmy udržují spokojené loajální zákazníky a následně získávají nové. A právě zákazníci jsou ti, kteří v konečném efektu subjektivně hodnotí kvalitu poskytovaných služeb. Vzhledem k rostoucí konkurenci na tomto trhu je skutečně žádoucí, aby měla firma přehled o tom, jak zákazník vnímá kvalitu poskytovaných služeb. Důraz je kladen především na management firmy, který musí proces poskytování služeb dlouhodobě plánovat a následně efektivně řídit.

3.4 Metody pro měření kvality služeb

V souvislosti s důležitostí fenoménu kvality služeb se celá řada autorů snažila o konceptualizaci a vymezení modelů pro měření kvality poskytovaných služeb. Ty se ovšem liší v návaznosti na rozdílné nahlížení na problematiku sportovních služeb.

Jak uvádějí autoři YONG a PASTORE (2004), kvalita sportovních služeb představuje velmi relativní koncept, který se může měnit v závislosti na různých okolnostech. Studie mnoha autorů byly zaměřeny na identifikaci dimenzí kvality sportovních služeb a následně byly navrženy modely těchto dimenzí. Autoři však poukazují na fakt, že

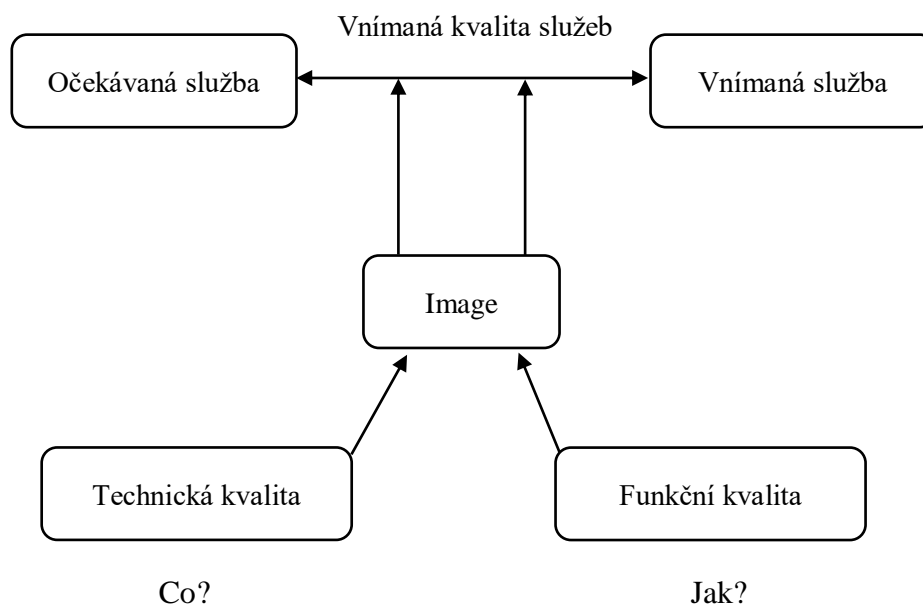
neexistuje žádný hlavní všeobecný model, dle kterého by se dala měřit kvalita poskytovaných služeb. Zároveň je zapotřebí uvést, že se jednotliví autoři při výzkumech zaměřovali na jiné oblasti v prostředí sportu. MILNE a MCDONALD (1999) věnovali pozornost profesionálnímu sportu, autoři KIM a KIM (1995) vytvořili model pro měření kvality služeb v korejských fitness centrech a například autoři WRIGHT, DURAY a GOODALE (1992) pracovali na výzkumu v segmentu volného času a rekreace.

Pro co možná nejlepší konceptualizaci by se dle CHELLADURAI a CHANGA (2000) měly výzkumy soustředit zejména na to, jaké faktory rozhodují o zákaznické vnímání kvality a jakým způsobem ji měřit. Následující kapitoly jsou věnovány modelům hodnocení kvality služeb, které jsou aplikovatelné do prostředí sportu.

3.4.1 Grönroosův model

S odkazem na kapitolu 3.3, využívá GRÖNROOS (1984) ve svém modelu dvou dimenzí kvality služeb – technické a funkční, které jsou vnímány zákazníkem. Ten zde porovnává kvalitu očekávané a reálně poskytnuté služby za předpokladu, že již má s kvalitou služby určitou zkušenost. Grönroosův model je zobrazen v následujícím schématu.

Schéma č. 1: Grönroosův model



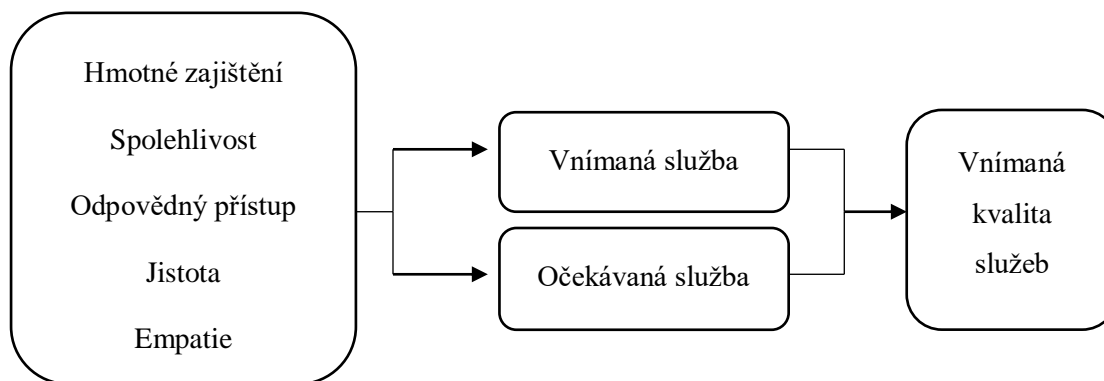
Zdroj: BRADY a CRONIN (2001), upraveno autorkou.

3.4.2 SERVQUAL

Metoda SERVQUAL (z angl. ServiceQuality), jakožto nástroj pro hodnocení kvality služeb, byla vytvořena autory PARASURAMANEM, ZEITHAMLOVOU a BERRYEM (1988). Pomocí této metody zákazník subjektivně hodnotí vlastnosti služeb, mezi něž autoři zařadili hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistotu a empatii. Tyto vlastnosti se shodují s komponenty kvality služeb dle autorů LAMBA, HAIRA a MCDANIELA (2008) viz. kapitola 3.3. Grafické znázornění metody SERVQUAL zahrnuje schéma č. 2 níže. Proces poskytování služeb je hodnocen prostřednictvím 5 mezer (z angl. GAP), které vyjadřují velikost rozporu mezi následujícími indikátory:

- GAP 1 – rozpor mezi očekáváním zákazníka a tím, co si firma myslí, že zákazník očekává,
- GAP 2 – rozpor mezi specifikací kvality služeb a vnímání managementu,
- GAP 3 – rozpor mezi poskytováním služeb a specifikací kvality služeb,
- GAP 4 – rozpor mezi vnější komunikací a poskytovanou službou,
- GAP 5 – rozpor mezi očekávanou a vnímanou službou.

Schéma č. 2: Metoda SERVQUAL



Zdroj: BRADY a CRONIN (2001), upraveno autorkou.

3.4.3 SERVPERF

V návaznosti na metodu SERVQUAL zkonstruovali autoři CRONIN a TAYLOR (1994) metodu SERVPERF (z angl. Service Performance). Tato metoda se od předešlé liší v předmětu hodnocení. Zákazník zde subjektivně posuzuje pouze skutečnou kvalitu služby, která je mu poskytnuta, tudíž již nedochází k měření zákaznickova očekávání. Autoři poukazují na fakt, že ono očekávání si je zákazník schopen promítnout do jeho výsledného hodnocení.

3.4.4 SERVIMPERF

Metoda SERVIMPERF od autorky HALLEROVÉ (1998) byla taktéž vytvořena na principech metody SERVQUAL. Autorka se navrácí zpět k dvousložkovému modelu a mimo hodnocení kvality reálně poskytnuté služby zde zákazník, místo jeho očekávané kvality služby, navíc posuzuje důležitost zkoumaných faktorů.

3.4.5 Bradyho model

Autoři BRADY a CRONIN (2001) uvádí, že syntézou třídídimenzionálního modelu hodnocení kvality služeb od autorů McDOUGALLA a LEVENSQUEHO (1994), kteří v návaznosti na GRÖNROOSE (1984) do zmíněných třech dimenzí zařadili technickou kvalitu, funkční kvalitu a přidali dimenzi fyzického prostředí, a hierarchického modelu od autorů DABHOLKARA, THORPEHO a RENTZE (1996), kteří též využívají třech dimenzí – fyzických aspektů, spolehlivosti a personální interakce, vznikl Bradyho multidimenzionální hierarchický model. Tento nástroj pro hodnocení kvality služeb se skládá ze třech dimenzí, jimiž jsou kvalita interakce, kvalita výstupu a kvalita fyzického prostředí. Každá dimenze v sobě zahrnuje další tři subdimenze, které jsou blíže popsány v následujícím rozdělení.

Kvalita interakce

Do této dimenze spadá přístup, chování a odbornost personálu. Tyto subdimenze jsou naprosto klíčovými faktory při poskytování služeb. Zákaznice fitness centra se při první návštěvě cítí mnohem lépe, pokud ji usměvavá recepční ochotně informuje o pravidlech rezervačního systému a zároveň poradí, kde najde sál pro skupinové lekce. Naopak pokud zákazníkovi nevěnuje žádnou pozornost, či působí nepříjemným dojmem, bude zřejmě zákaznice značně znepokojena.

Kvalita výstupu

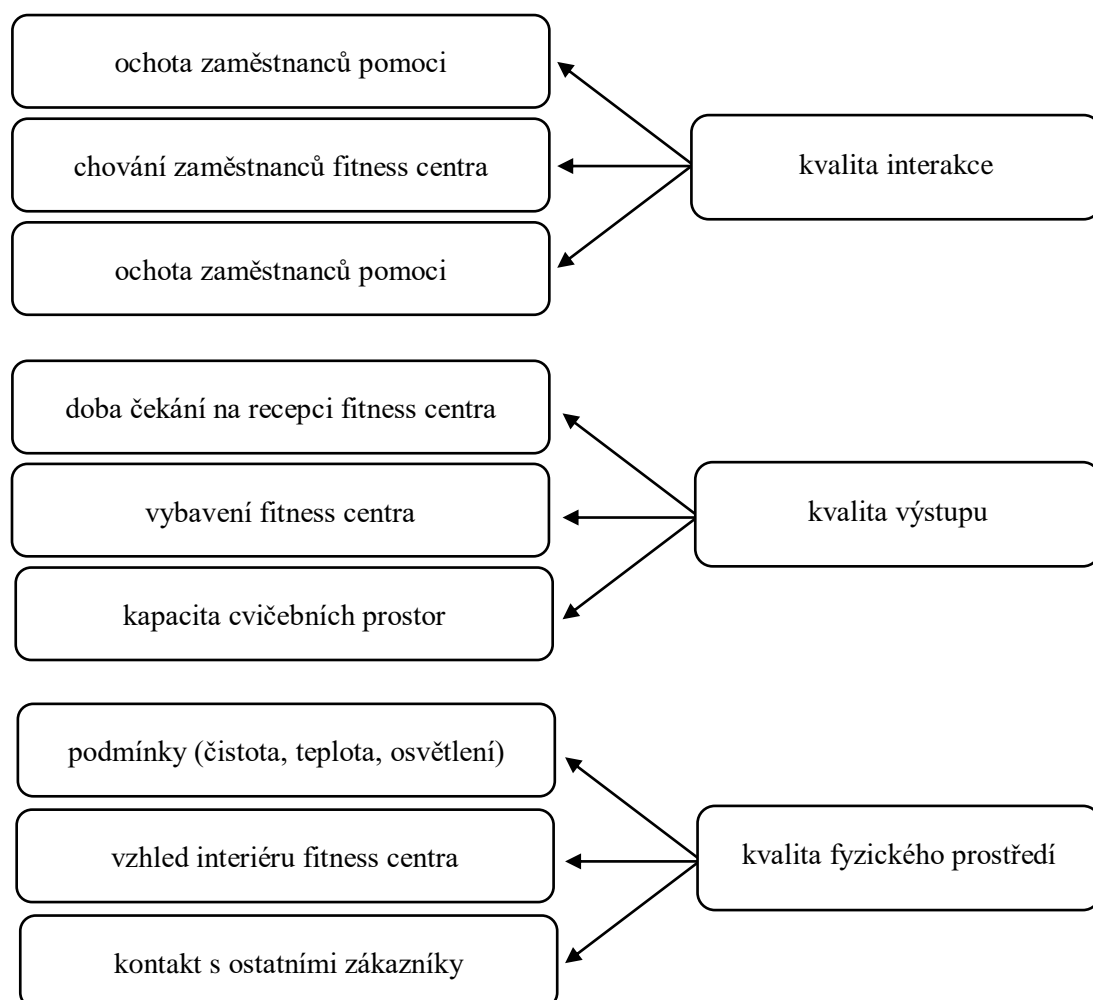
Kvalita výstupu je prezentována čekací dobou, vybavením a kapacitou. Subdimenze čekací doby představuje též jedno ze zákaznických kritérií, kdy je primárním cílem, aby byl zákazník odbaven za co možná nejkratší dobu. Vybavení a kapacita cvičebních prostor, ať už například sálu pro skupinové lekce nebo fitness a cardio zóny, jsou také velmi podstatné subdimenze, které rozhodují o tom, do jaké míry je zákazník se službami spokojen. Zákaznice, která je po náročném pracovním dni velmi unavená a těší se na klidnou večerní lekci jógy, nebude spokojena, pokud na ni nezbude podložka a bude se v sálu tísnit s ostatními návštěvníky lekce bez dostatku osobního prostoru.

Kvalita fyzického prostředí

Do dimenze kvality materiálního prostředí spadají okolní podmínky, design a sociální faktory. Do okolních podmínek lze v případě fitness centra zahrnout teplotu, ventilaci vzduchu, klimatizaci, čistotu, vůni nebo hudbu. Zákazníci vnímají, jaké jsou zvoleny barvy, zda na ně nábytek a doplňky působí příjemně, či jakým způsobem jsou ve fitness zóně rozmístěny stroje. Další neméně důležitou subdimenzí jsou sociální faktory. Klienti se rádi vracejí do fitness centra, kde na ně působí příjemná atmosféra a pozitivní sociální prostředí.

Následující schéma č. 3 od autorů ŠÍMY a RUDY (2012) představuje Bradyho model aplikovaný do oblasti fitness.

Schéma č. 3: Bradyho model v oblasti fitness



Zdroj: ŠÍMA a RUDA (2012), upraveno autorkou.

S odkazem na odlišné poznatky a názory jednotlivých autorů v oblasti kvality služeb je zřejmé, že neexistuje ideální metoda pro její hodnocení. Vždy je zapotřebí, aby byl daný model přizpůsoben právě onomu zkoumanému zařízení. Nabídka fitness center je ve většině případů velmi rozmanitá a posouzení zákaznickovy spokojenosti nelze kategorizovat jednotným způsobem. Pro klienta, který v daném fitness centru využívá pouze skupinové lekce a wellness zónu, není podstatným faktorem vybavení cardio zóny nebo kvalifikace výživového poradce, jelikož s těmito službami nepřichází do styku, i když jsou zahrnuty do portfolia fitness centra.

Autoři YONG a PASTORE (2004) obohacují Bradyho model o čtvrtou dimenzi kvality služeb, kterou nazývají kvalitou programu, jejíž subdimenze jsou tvořeny nabídkou programu neboli portfoliem nabízených služeb, otevírací dobou a informacemi o daném fitness centru. Dle autorů lze díky multidimenzionalitě Bradyho modelu přesněji určit, s jakou oblastí je zákazník nespokojen, což je pro management firmy základním aspektem při plánování strategií pro zvýšení zákaznické spokojenosti.

K výzkumu spokojenosti zákazníků fitness klubu Fit Effect|Fitness & Wellness byl v této diplomové práci využit Bradyho hierarchický multidimenzionální model, dle kterého byly konstruovány otázky v dotazníku. Část dotazníku je též věnována otázkám korespondujícím se čtvrtou dimenzí kvality služeb, kterou ve svém článku popisují YONG a PASTORE (2004).

3.5 Zákazník

V dnešní době masivní konkurence by měl být pro firmy zákazník na prvním místě. ZAMAZALOVÁ (2009) uvádí, že pozice zákazníka na trhu velmi výrazně vzrostla, stal se pro něj stěžejní osobou. Současný zákazník je velmi náročný, jelikož má podstatně větší možnost výběru než kdykoliv před tím. Při uvažování o zakoupení sportovních služeb se rozhoduje mezi velkým množstvím firem, které tyto služby nabízejí. Právě toto silné konkurenční prostředí nutí firmy k poznání svých zákazníků, jejich potřeb a přání.

Tento názor podporuje i autorka HORÁKOVÁ (1992), dle které je znalost zákazníka neboli spotřebitele velmi důležitá, jelikož umožňuje managementu sestavit účinné marketingové programy přesně dle zákaznických potřeb a přání. Ze znalosti zákazníka lze vycházet při tvorbě cenové a distribuční politiky nebo při plánování reklamních kampaní.

Na základě těchto poznatků se firmy snaží přicházet na trh s atraktivními nabídkami sportovních služeb se snahou o získání nových, či udržení si stálých zákazníků, přičemž spokojenost všech zákazníků je primárním cílem.

3.5.1 Spokojenost zákazníka

KOZEL (2006, s. 190) definuje spokojenost jako „*subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím.*“

V odborné literatuře lze u problematiky spokojenosti zákazníka pozorovat shodné názory autorů. KOTLER a ARMSTRONG (2009) uvádí spokojenost zákazníka jako jeden ze zásadních aspektů při utváření vztahů se zákazníkem. Spokojenost zákazníka je autory prezentována jako určitá míra, do jaké odpovídá vnímaný produkt nebo služba očekávání nákupčího neboli zákazníka. Pokud tedy sportovní služba v podobě lekce funkčního tréninku odpovídá očekávání (například v sálu je dostatek prostoru pro všechny klienty, lektor má příjemný hlas, vede lekce odborným způsobem, atmosféra a hudba jsou též příjemné, sál je čistý a působí dobrým vizuálním dojmem), je zákazník spokojen. Pokud služba dokonce předčí očekávání zákazníka a ten odchází velmi spokojen, vytváří se zde potenciál, že se stane loajálním, což je pro firmu v rámci podnikání nejdůležitějším atributem.

KOZEL (2006) popisuje spokojenost zákazníka obdobným způsobem a to jako teorii rozporu mezi tím, co zákazník od dané služby očekává a jakou zkušenost má se službou po jejím zakoupení. Platí zde totožná zákonitost jako u KOTLERA a ARMSTROGA (2009).

Skupina autorů HILL, ROCHE a ALLEN (2007) poukazuje na důležitost monitorování spokojenosti zákazníka, jelikož poskytuje managementu firmy zásadní informace a poznatky, díky kterým mohou firmy při vytváření svých strategií optimalizovat a zdokonalovat vztahy se zákazníky. Důvody, proč měřit spokojenost zákazníků autoři shrnují do čtyřech níže uvedených bodů:

- spokojenost zákazníka je hlavním indikátorem, pomocí kterého lze předvídat zákazníkovo budoucí nákupní chování,
- loajalita zákazníka je výrazně podněcována jeho spokojeností, ovšem pouhá optimální spokojenost nestačí, aby se stal zákazník loajálním, musí být velmi spokojen,

- hlavním účelem monitorování je následné provedení rozhodnutí nebo opatření, která by měla vést k větší spokojenosti,
- loajální zákazník je následně ochoten zaplatit vyšší cenu za poskytované služby, což se následně projevuje na ziskovosti firmy.

Dle FORETA (2011) je spokojený zákazník hlavním smyslem jakékoliv podnikatelské činnosti. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.5, firmy jsou řízeny potřebami a přáními zákazníků, čili veškerá jejich činnost je orientována na maximální uspokojení těchto potřeb a přání. Autor dále shrnuje důvody, proč by měla být zákazníkovi věnována maximální péče:

- spokojený zákazník zůstává dále věrný a loajální vůči firmě,
- udržet si stávajícího zákazníka stojí pětkrát méně úsilí, času a finančních nákladů, než získat si nového,
- spokojený zákazník je ochoten případně zaplatit vyšší cenu za poskytované služby (příkladem může být zdražení klubového členství pro nadcházející sezónu),
- spokojený zákazník předává svoji dobrou zkušenost dalším potenciálním zákazníkům prostřednictvím osobního doporučení,
- spokojený zákazník je většinou velmi nakloněn k zakoupení dalších produktů z portfolia nabízených služeb (například doplňkovou službu v podobě masáže po lekci TRX s osobním trenérem nebo sestavení správného jídelníčku),
- spokojený zákazník je ochoten sdělit své zkušenosti s užíváním produktu neboli služby, případně se nebrání porovnat tyto služby s konkurenčními firmami a svými poznatky tak pobízí k inovacím a zlepšením nabídky poskytovaných služeb.

3.5.2 Hodnota pro zákazníka

Autoři KOTLER a ARMSTROG (2009) uvádějí, že se zákazníci při nákupu nejčastěji rozhodují mezi firmami, které jim prostřednictvím zakoupení produktu nebo služby přinášejí největší hodnotu. Získaná hodnota dle autorů představuje vyhodnocení rozdílu mezi benefity, které zákazník nákupem získá (například všechny užitky a výhody, které plynou ze zakoupení klubového členství ve fitness centru) a celkovými náklady, jež musí vynaložit na koupi dané služby (náklady na pořízení členství, či náklady na dopravu do fitness centra). Na základě subjektivního zvážení a porovnání této hodnoty

se zákazníci rozhodují mezi konkurenčními firmami, pro něž je hlavním cílem vytvářet prostřednictvím své nabídkové strategie takovou hodnotu pro zákazníka, aby se právě pro jejich firmu, při úvaze o pořízení sportovní služby, rozhodl.

3.5.3 Loajalita zákazníka

Dle autorů YANGA a PETERSONA (2004) je, na základě mnoha provedených výzkumů, velmi obtížné jednotně definovat loajalitu zákazníka. Z hlediska subjektivní perspektivy lze loajalitu zákazníka chápat jako specifické přání zákazníka pokračovat v nákupním vztahu s poskytovatelem služby. V perspektivě, která se zaměřuje především na chování zákazníka, je loajalita spojována s opakovanými nákupy zákazníka, který se neustále navrácí ke koupi stejného produktu nebo služby.

V souvislosti s hodnotou pro zákazníka lze konstatovat, že zákazníci jsou loajální (neboli velmi rádi investují svoji loajalitu) právě k těm firmám, které pro ně vzhledem ke konkurenci vytvářejí největší hodnotu. Zároveň pokud jsou zákazníci k firmě loajální, neinvestují svůj čas do vyhledávání informací o konkurenčních nabídkách jiných firem. Díky vysoké loajalitě zákazníků firma může růst a lépe prosperovat. O loajální zákazníky by tedy firmy měly maximálně pečovat a snažit se zvyšovat jejich spokojenost s poskytovanými službami.

4 METODICKÁ ČÁST

Metodická část práce je věnována zejména definování základního a výzkumného souboru pro sběr dat a také výběru vhodných metod pro provedení výzkumu. V rámci tohoto výzkumu byla zvolena primární metoda sběru dat – kvantitativní písemné dotazování, jehož struktura je inspirovaná Bradyho modelem (viz. kapitola 3.4.5). Autorka dále prováděla přímé pozorování v prostředí fitness klubu Fit Effect při jeho celodenní návštěvě. K doplnění informací týkajících se chodu fitness klubu bylo s jeho vedením uskutečněno strukturované interview s otevřenými otázkami. Obsahem metodické části je dále popis organizace výzkumu, analýzy dat a výsledků, rozpočtu výzkumu a externí a interní validity studie.

4.1 Výzkumný soubor a metody

Pro úspěšný výzkum je důležité definovat jeho cíle, výzkumný soubor, dále zvolit a aplikovat nevhodnější metody pro sběr dat a jejich následující analýzu. Cílem tohoto marketingového výzkumu je zjištění kvality poskytovaných služeb ve fitness klubu Fit Effect|Fitness & Wellness a nalezení nedostatků, díky nimž bude možné navrhnout doporučení pro zkvalitnění těchto služeb. Dalším cílem je ověření struktury a diagnostické kvality vytvořeného dotazníku pomocí více rozměrné statistické metody faktorové analýzy.

4.1.1 Cílová skupina

Fitness klub Fit Effect|Fitness & Wellness je založen na nabídce klubového členství, díky němuž je utvořena základna členů neboli cílová skupina (základní soubor). Dle poskytnutých statistických údajů od managementu fitness klubu je aktuální počet členů 520, z čehož je 300 žen a 220 mužů. Procentuální zastoupení tedy představuje z 58 % ženy a ze 42 % muže. Co se týče specifických znaků této cílové skupiny, základna je tvořena členy bez rozdílu pohlaví, věková hranice členů je stanovena od 16 let (s písemným souhlasem rodičů) do libovolného věku. Služby fitness klubu jsou převážně orientovány na střední a vyšší sociální vrstvy obyvatel. Tuto cílovou skupinu je tedy možné považovat za základní soubor pro marketingový výzkum hodnocení kvality poskytovaných služeb.

4.1.2 Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem se stali členové fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness, kteří byli ochotni vyplnit distribuovaný dotazník. Výběr respondentů byl částečně stratifikovaný, jednalo se o dostupný výběr. Z celkového počtu členů v základním souboru (viz. kapitola 4.1.1) vyplnilo dotazník celkem 109 členů. Poměr mezi ženami a muži byl vyrovnaný a odpovídal poměru žen a mužů v základním souboru – mezi ženami bylo celkem 67 respondentek a mezi muži 42 respondentů. Všech 109 respondentů vyplnilo dotazník správným způsobem, a tak nebylo zapotřebí z výzkumu vyřadit nesprávně vyplněné dotazníky.

4.1.3 Metody a techniky sběru dat

Pro získání potřebných dat a informací byla v rámci výzkumu zvolena primární metoda sběru dat – kvantitativní písemné dotazování, jehož struktura vychází z Bradyho modelu (kapitola 3.4.5). Autorka dále prováděla v měsíci březnu 2016 přímé pozorování při celodenní návštěvě fitness klubu, kde si (dle dohody s managementem klubu) měla příležitost vyzkoušet kompletní proces, kterým členové klubu při návštěvě prochází (jednání s personálem recepce, využití šaten a sociálních zařízení, využití sálu pro skupinové lekce, kontakt s trenéry, možnost vyzkoušení wellness zóny). Zároveň byl autorce celý klub podrobně představen a byly vysvětleny veškeré náležitosti týkající se fungování a chodu fitness klubu. K doplnění informací ze strany managementu bylo realizováno strukturované interview s otevřenými otázkami, které bylo uskutečněno s vedením klubu při další návštěvě v měsíci dubnu 2016. Otázky v interview byly zaměřeny na chod fitness klubu v praxi v souladu s jednotlivými dimenzemi Bradyho modelu (viz. kapitola 3.4.5). Přepis celého interview je uveden v příloze č. 2 v závěru této práce.

4.1.3.1 Dotazník

V úvodní části dotazníku je věnován prostor pro oslovení respondentů a vysvětlení účelu vyplňování dotazníku. Další část obsahuje úvodní otázky zaměřeny na demografická data o respondentech, která jsou využitelná pro management fitness klubu. Následuje úvodní text k hlavní části dotazníku, ve kterém je stručně popsán způsob vyplňování otázek. Také je zde zdůrazněna možnost slovního hodnocení (v případě zaškrtnutí možnosti 6 – *velmi nespokojen*) v závěru hlavní části dotazníku. Hlavní část dotazníku je, jak již bylo zmíněno, sestavena pomocí Bradyho modelu.

Otázky jsou v dotazníku rozděleny do tří hlavních kategorií neboli dimenzí (personál, služby a prostředí) a zahrnují také čtvrtou dimenzi – kvalitu programu viz. kapitola 3.4.5. Dále je do dotazníku na přání managementu fitness klubu zahrnut ukazatel NPS® (z angl. Net Promoter Score) druhého stupně, který zjišťuje, jaká je pravděpodobnost, že by zákazník doporučil služby fitness klubu Fit Effect |Fitness & Wellness svým známým, přátelům, či kolegům. Druhý stupeň tohoto ukazatele zjišťuje důvod zákaznickova doporučení či nedoporučení. Celkově dotazník obsahuje 42 uzavřených, 1 polouzavřenou a 2 otevřené otázky. Hlavní část dotazníku se skládá z 37 otázek, doplňková část zahrnuje 8 otázek. Polouzavřená otázka je věnována ukazateli NPS® druhého stupně a otevřené otázky slouží k vyjádření důvodů nespokojenosti, názorů, přání a připomínek k fitness klubu Fit Effect |Fitness & Wellness. Náhled finální podoby dotazníku je uveden v příloze č. 1 v závěru této práce.

4.1.3.2 Operacionalizace dotazníku dle Bradyho modelu

Níže uvedené schéma znázorňuje operacionalizaci dotazníku dle Bradyho modelu. Jednotlivé dimenze obsahují stanovené subdimenze a zároveň otázky, které s nimi souvisí. U dimenze kvality výsledku neboli služeb jsou zařazeny i otázky, které přímo nespádají do portfolia subdimenzí, ovšem mají také značný vliv na kvalitu výsledku.

Tabulka č. 1: Operacionalizace dotazníku

Kvalita interakce	Kvalita výstupu	Kvalita prostředí
chování zaměstnanců fitness klubu - <i>otázky č. 6, 7</i>	doba čekání na recepci - <i>otázka č. 12</i>	podmínky (čistota, teplota, vlhkost) - <i>otázky č. 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40</i>
ochota zaměstnanců pomoci - <i>otázka č. 8</i>	vybavení fitness klubu - <i>otázky č. 14, 15, 16, 17</i>	zařízení interiéru fitness klubu - <i>otázky č. 41</i>
schopnost pomoci zákazníkům - <i>otázky č. 9, 10, 11</i>	kapacita fitness klubu - <i>otázky č. 18, 19, 20, 21, 22, 23</i>	kontakt s ostatními zákazníky - <i>otázka č. 42</i>
	nezařazené otázky - <i>otázky č. 13, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33</i>	

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Organizace výzkumu

Po dobu dvou měsíců února a března 2016 bylo uskutečněno několik konzultací s managementem fitness klubu ohledně plánování a stanovení cílů výzkumu tak, aby byly získané výsledky pro vedení co možná nejvíce využitelné v praxi. Na základě těchto konzultací byl autorkou sestaven dotazník. Předlohou pro dotazník se stal právě Bradyho model, který management klubu považoval za nejvíce vhodný z konzultovaných modelů hodnocení kvality poskytovaných služeb. Forma a konstrukce dotazníku byly též paralelně konzultovány s PhDr. Šímou, Ph.D., který autorce poskytl řadu praktických rad a podnětů (chybná formulace otázek, umístění otázek v souladu s jednotlivými dimenzemi, korelace otázek, vizuální podoba dotazníku, nenáročnost vyplňování pro respondenty), nezbytných pro vypracování výstupní verze dotazníku, která sloužila pro následnou pilotáž.

4.1.4.1 Pilotáž

V měsíci březnu 2016 byla provedena pilotáž výzkumu na skupině 10 osob, jejíž složení bylo následující:

- management fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness – 2 osoby,
- recepční fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness – 2 osoby,
- trenéři a trenérky fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness – 4 osoby,
- absolventky magisterského oboru Management TVS, Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy – 2 osoby.

Na základě zrealizované pilotáže získala autorka důležité informace a motivy pro úpravu dotazníku, které se týkaly především:

- vizuální úpravy dotazníku pro snadnější orientaci respondentů při vyplňování
 - oddělení části s úvodními otázkami do rámečku,
 - zvolení světlejších barev pro snadnější čitelnost textu,
 - oddělení mezi textovými bloky pomocí větších mezer pro vizuální přehlednost jednotlivých částí dotazníku,
 - přidání číselné škály pro snadnější hodnocení v horní části druhé stránky,
- textové úpravy dotazníku pro lepší informovanost respondentů při vyplňování
 - změna časového rozmezí u otázky č. 3 – *Jak dlouho navštěvujete Fit Effect?*,

- přidání poznámky o možnosti zaškrtnutí více variant odpovědí u otázky č. 5 – *Které služby využíváte?*,
- přesnější specifikace postupu vyplňování hlavní části dotazníku v úvodním textu k této části (otázky vycházející z Bradyho modelu),
- zdůraznění možnosti slovního hodnocení v případě nespokojenosti na konci hlavní části dotazníku,
- úprava formulace textu u otázek č. 9, č. 10 a č. 11,
- přidání nebo vyřazení jednotlivých otázek a možností odpovědí
 - přidání možnosti odpovědi *Nemohu posoudit* v hlavní části dotazníku – *Vlastní hodnocení*,
 - vyřazení otázky týkající se personálu (dimenze kvality interakce) – *Zajištění, aby se zákazník cítil příjemně* – z důvodu možné analogie s předchozí otázkou – *Vyhovění přáním zákazníka*,
 - vyřazení otázky týkající se prostředí (dimenze kvality fyzického prostředí) – *Teplota v zařízení* – z důvodu irelevantnosti otázky a možného nepochopení u respondentů,
 - vyřazení otázky týkající se prostředí (dimenze kvality fyzického prostředí) – *Orientace v zařízení* – z důvodu irelevantnosti otázky a možného nepochopení u respondentů.

Dle těchto úprav byla autorkou následně vytvořena finální verze dotazníku, která byla na přání a náklady managementu fitness klubu odeslána pro grafické zpracování. Dotazník byl grafikem modifikován v souladu s firemní identitou fitness klubu, obsahoval příslušné barvy, logo a jednotný font písma. Dle hodnocení autorky, takto upravený dotazník působil velmi reprezentativním vizuálním dojmem, což bylo jistě přínosem pro provedení výzkumu. Po dohodě s vedením fitness klubu byl dotazník prezentován a distribuován pod záštitou fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness s předpokladem většího zájmu členů o jeho vyplnění.

4.1.4.2 Sběr dat

Na konci měsíce března 2016 bylo 200 kusů dotazníků dopraveno grafickou firmou do fitness klubu, kde byly dotazníky distribuovány v průběhu měsíců března a dubna 2016. Distribuce dotazníků byla realizována na recepci prostřednictvím recepčních, které byly od autorky a managementu klubu přesně instruovány o způsobu vyplňování dotazníku. Každému zákazníkovi tak byly schopny interpretovat všechny potřebné kroky pro jeho

vyplnění. Tato skutečnost potvrzuje fakt, že z celkového počtu 109 respondentů ve výzkumném souboru vyplnilo dotazník správným způsobem 100 % respondentů.

Pro zajištění anonymity a potažmo větší návratnosti dotazníků byl po dohodě s managementem klubu v prostoru recepcy umístěn speciální box, do kterého respondenti anonymně již bez asistence recepční vhadzovali vyplněné dotazníky. Každý respondent byl navíc po vyplnění dotazníku odměněn výživovou tyčinkou.

4.1.5 Analýza dat a výsledky výzkumu

Pro prezentaci výsledků je využita především metoda klasifikačního kříže (viz. kapitola 4.1.5.1), dále pak různé druhy grafů, které byly použity k vyhodnocení výsledků úvodních otázek. Získané výsledky lze využít pro identifikaci služeb, kterým zákazníci přiřazují vysoký stupeň důležitosti a zároveň je hodnotí jako méně kvalitní. Neméně důležitou oblastí v analytické části této práce je ověření spolehlivosti dotazníku pomocí statistické diagnostické metody faktorové analýzy, která je podrobněji popsána v kapitole 4.1.5.2 níže. Dalším bodem výzkumu je ověření stanovených hypotéz (viz. kapitola 4.1.5.3). Získaná data budou prezentována managementu fitness klubu.

4.1.5.1 Metoda klasifikačního kříže

ČÁSLAVOVÁ a VRANÝ (1998) ve svém článku prezentují metodu klasifikačního kříže jako techniku, prostřednictvím níž jsou respondenti dotazováni písemnou nebo osobní formou na očekávanou kvalitu služeb a následně na skutečnou kvalitu služeb, která jim byla poskytnuta. Otázky jsou uzavřené a respondenti mají pouze jednu možnost odpovědi, pokud není specifikováno jinak. V klasifikačním kříži pak figurují dvě osy X a Y, kde se výsledky z dotazování na očekávanou kvalitu služeb nanášejí na vodorovnou osu X a výsledky z dotazování na skutečnou kvalitu poskytnuté služby na svislou osu Y.

Průsečíkem os X a Y vzniknou čtyři kvadranty A, B, C, a D. Kvadrant A vyjadřuje, že vysoká očekávání zákazníka nebyla naplněna, jelikož považuje službu za nekvalitní. Kvadrant B potvrzuje shodu mezi vysokým očekáváním kvality služeb a reálnou poskytnutou službou. Kvadrant C říká, že očekávání zákazníka nebyla vysoká a kvalita služeb není nejlepší. Kvadrant D pak vyjadřuje situaci, kdy očekávání kvality služeb nejsou vysoká, ovšem kvalita služeb dle zákazníků ano.

Pro potřeby tohoto výzkumu je klasifikační kříž s odkazem na ČÁSLAVOVOU a VRANĚHO (1998) autorkou modifikován ze čtyř na šest možností odpovědí jak na ose X, tak na ose Y. V rámci výzkumu byl zachován sudý počet možností odpovědí, aby respondenti při vyplňování dotazníku neměli tendenci vybírat nejčastější průměrnou hodnotu odpovědi. Osa X zahrnuje škálu šesti možných odpovědí týkajících se důležitosti, kterou přisuzují zákazníci poskytovaným službám. Osa Y znázorňuje jejich subjektivní hodnocení. V průsečíku os X a Y je přidáno políčko pro zapisování celkového počtu respondentů, kteří zodpověděli danou otázku v dotazníku.

Na ose X respondenti odpovídají, zda jsou pro ně dané služby:

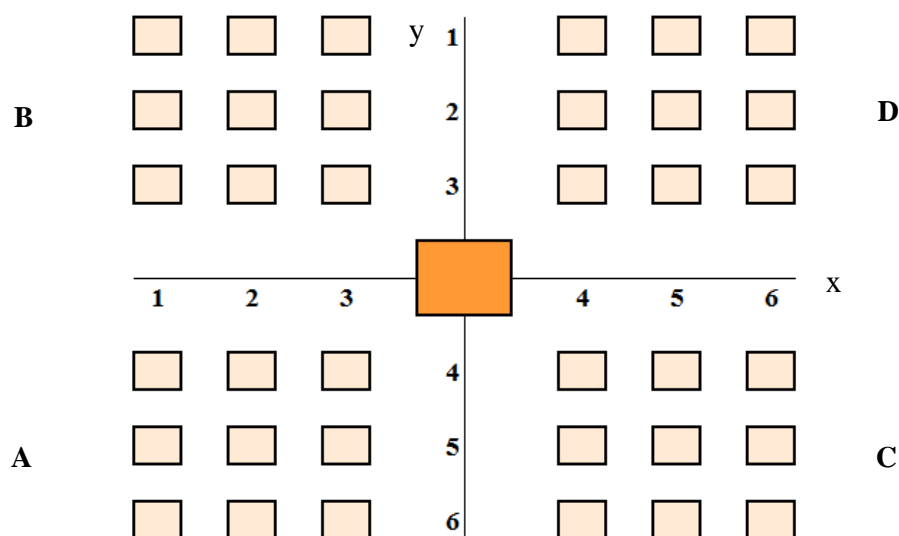
- velmi důležité (1), důležité (2), spíše důležité (3),
- méně důležité (4), spíše nedůležité (5), nedůležité (6).

Zároveň respondenti subjektivně hodnotí kvalitu poskytovaných služeb, opět na šestistupňové škále osy Y. Zde považují služby za:

- výborné (1), velmi dobré (2), dobré (3),
- uspokojivé (4), neuspokojivé (5), velmi neuspokojivé (6).

V této části hodnocení je dále přidána možnost pro zaškrtnutí odpovědi *Nemohu posoudit* v případě, že se zákazník s danou službou fitness klubu Fit Effect|Fitness & Wellness nesetkává (nevyužívá ji) a nemůže ji tak subjektivně zhodnotit jako kvalitní či nekvalitní. Následující schéma zobrazuje grafické znázornění klasifikačního kříže.

Schéma č. 4: Modifikovaný klasifikační kříž



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5.2 Faktorová analýza

Faktorová analýza je vícerozměrná statistická metoda, jejíž podstatou je rozbor struktury vzájemných závislostí proměnných, kterými jsou v této diplomové práci položky hlavní části dotazníku vycházející z Bradyho modelu. Dle ŠKALOUDOVÉ (2010) lze provést faktorovou analýzu za předpokladu, že tyto závislosti proměnných jsou důsledkem určitého menšího počtu neměřitelných veličin neboli faktorů stojících na pozadí. Faktory pak ve větší míře vysvětlují původní pozorované proměnné (položky dotazníku), které měří právě společný faktor. Hlavním cílem faktorové analýzy je redukce počtu proměnných neboli popsání sady proměnných menším počtem společných faktorů, dále pak odhalení struktury vztahů mezi proměnnými. Faktorová analýza je tedy založena na předpokladu, že pozorované korelace (vzájemný vztah mezi dvěma proměnnými) jsou výsledkem působení společných faktorů.

MCDONALD (1999) poukazuje na vztahy neboli korelace mezi faktory a příslušnými položkami dotazníku, které nazývá tzv. faktorové zátěže. Čím je faktorová zátěž vyšší, tím více je faktor danou položkou syčen neboli rozlišován. Výpočty faktorových zátěží se řadí mezi složité matematické operace, a jak autor uvádí, je zde již zapotřebí pracovat se statistickými počítačovými programy.

KLIN (2016) rozlišuje dva druhy faktorové analýzy a to explorativní (EFA) a kofirmativní (CFA). Mezi těmito druhy analýz shledává následující rozdíly:

- u EFA není zapotřebí specifikovat přesný počet faktorů, naopak u CFA je tato skutečnost podmínkou pro realizaci analýzy,
- u EFA mohou všechny indikátory korelovat se všemi faktory, naopak u CFA každý indikátor koreluje pouze s jedním faktorem,
- EFA model se vyznačuje volnějšími parametry, kdežto CFA model musí mít identifikované parametry již před provedením faktorové analýzy,
- u EFA není specifický rozptyl mezi dvěma indikátory, u naopak CFA ano.

Matematické vyjádření obecného faktorového modelu vyjadřuje následující rovnice:

$$x = \Lambda f + \varepsilon, \text{ kde:}$$

x = přímo pozorovatelná odpověď

Λ = matice faktorových zátěží

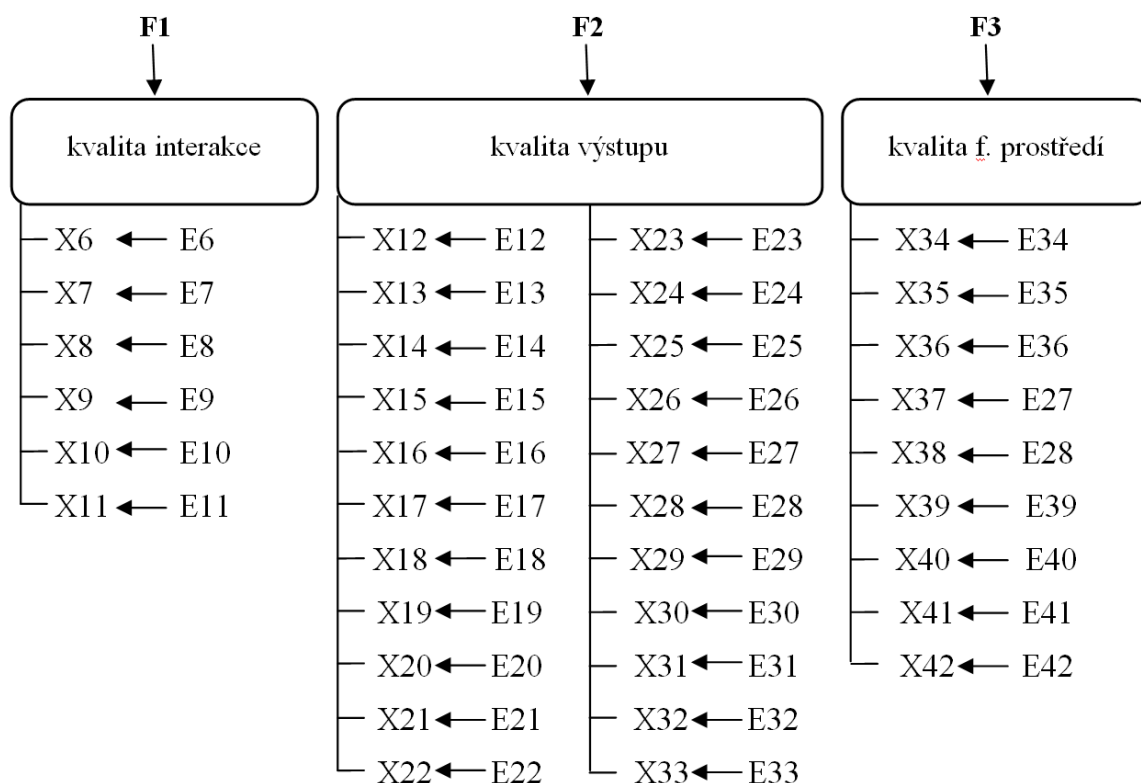
f = náhodný vektor faktorů

ε = náhodný vektor jedinečností proměnných

Jedinečnosti nekorelují s faktory a jsou definovány jako nezávislé.

Pokud budou tyto teoretické poznatky o konfirmativní faktorové analýze aplikovány na hlavní část dotazníku vycházející z Bradyho modelu, budou získány tři faktory v podobě třech dimenzí a jim příslušných indikátorů X6 - X42 dle schématu níže. F1 - F3 představují specifikované faktory, jednotlivé otázky č. 6 - 42 indikátory X6 - X42 korelující s danými faktory a jedinečnost proměnných je vyjádřena pomocí E6 - E42.

Schéma č. 5: CFA model dle operacionalizace dotazníku dle Bradyho modelu



Zdroj: KLINE (2016), upraveno autorkou.

Aplikací faktorové analýzy na dotazník hodnocení kvality služeb ve fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness bude ověřena spolehlivost daných otázek (č. 6 - 42), čili skutečnost, zda tyto otázky skutečně měří příslušné společné faktory viz. schéma č. 5 a tabulka č. 1 v kapitole 4.1.3.2. Na základě provedení analýzy bude možné dotazník zpětně modelovat, případně vyloučit otázky, které nedosáhnou dostatečných hodnot faktorových zátěží a nebudou tedy spolehlivě měřit specifikovaný faktor. Modelovaná

verze dotazníku by mohla v budoucnu sloužit jako možná předloha pro realizaci výzkumů v prostředí fitness klubů.

Pro účely provedení a interpretace výsledků faktorové analýzy byl v této diplomové práci využit statistický program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

4.1.5.3 Hypotézy

Hypotézy byly stanoveny na základě konzultací mezi autorkou a vedením fitness klubu. V definování výzkumných hypotéz hrály roli zejména zkušenosti vedení a dále vlastní zkušenosti autorky.

1. Ženy budou za nejdůležitější považovat čistotou sociálních zařízení.
2. Muži budou za nejdůležitější považovat vybavení fitness zóny.
3. Alespoň 20 % respondentů bude hodnotit kapacitu sálu pro skupinové lekce odpověďmi *uspokojivé (4)*, *neuspokojivé (5)* a *velmi neuspokojivé (6)* z důvodu značné oblíbenosti a obsazenosti skupinových lekcí.

4.1.6 Rozpočet výzkumu

Náklady na výzkum zahrnovaly především grafické zpracování a vytištění dotazníků. Dalším nákladem byly výživové tyčinky, které respondenti dostávali jako motivační odměnu za vyplnění dotazníku. Management fitness klubu byl při organizaci výzkumu velmi nápomocný, měl skutečný zájem výzkum realizovat a podílel se i na uhrazení nákladů (grafické zpracování dotazníků, umístění boxu na vyplněné dotazníky v prostoru recepcce, výživové tyčinky). Spolupráce s vedením klubu je v této souvislosti autorkou hodnocena nad míru pozitivně. Autorka byla s přístupem a ochotou managementu fitness klubu a jeho zaměstnanců velmi spokojena.

4.1.7 Externí a interní validita studie

Počet 109 vybraných dotazníků je autorkou považován za reprezentativní vzorek vzhledem k počtu členů v základním souboru (viz. kapitola 4.1.1). Spolehlivost otázek v dotazníku a potažmo následných odpovědí respondentů byla zjištěna pomocí více rozměrné statistické metody faktorové analýzy, jejíž výsledky jsou podrobně uvedeny v kapitole 6.

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část práce je věnována představení fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness, dále vyhodnocení výzkumu hodnocení kvality poskytovaných služeb a interpretaci získaných dat.

5.1 Fitness klub Fit Effect | Fitness & Wellness

Fitness klub Fit Effect | Fitness & Wellness sídlí v Kladně v ulici Petra Bezruče přímo v obchodním centru OC Central Kladno. Na trhu se sportovními službami působí přibližně od března roku 2015. Manažery a provozovateli Fit Effectu jsou manželé Kateřina a Filip Kulštrunkovi, kteří sami aktivně působí v oblasti fitness. Do portfolia nabízených služeb fitness klubu spadají především osobní tréninky s trenéry, možnost využití fitness a cardio zóny s příslušným vybavením a skupinové lekce, které jsou vedeny v sálu s kompletním vybavením a zvukovou aparaturou. Skupinové lekce mají různá zaměření od posilovacích a kondičních programů, až po relaxační a body and mind lekce. Velmi úspěšnými lekcemi jsou ve Fit Effectu světově známé cvičební programy Les Mills, díky kterým má fitness klub na trhu značnou konkurenční výhodu. Tyto programy jsou mezi klienty velmi oblíbené a Fit Effect patří společně s fitness centry Holmes Place a Fitness Kotva v Praze mezi jediné certifikované oficiální poskytovatele těchto programů v České republice. Obchodní manažer fitness klubu pan Filip Kulštrunk je dokonce jediný český Master Trainer organizace Les Mills, který tyto programy mezinárodně prezentuje. Fit Effect též zprostředkovává kvalifikace programů Les Mills pro své vlastní lektory skupinových lekcí. Celkově lze ve Fit Effectu navštívit přibližně 55 skupinových lekcí týdně. Portfolio služeb dále nabízí využití wellness zóny, výživového poradenství od osobních trenérů, masáží, solária či prodeje produktů sportovního vybavení značky Fit Effect a Reebok na recepci, kde si mohou klienti také zakoupit výživové doplňky a nápoje. Pro cvičící matky s dětmi je zde nabídka externí služby hlídání dětí ve Fun Parku Žirafa, který sídlí stejně jako fitness klub v obchodním centru OC Central Kladno. Většina těchto služeb je pro zákazníky k dispozici v rámci klubového členství, na kterém je celý koncept fitness klubu postaven. Hlavní výhodou poskytování členství vidí vedení klubu ve finanční stabilitě, kterou členství zprostředkovaně přináší i například v období letních měsíců, kdy návštěvnost fitness center obecně klesá. Díky systému poskytování členství může management snáze investovat do spokojenosti svých členů. Další, pro klub neméně důležitou výhodou

poskytování členství je vytvoření stálé základny neboli komunity členů, kteří se navzájem dobře znají a společně vytváří přátelskou atmosféru. Druhy členství jsou z časového hlediska rozděleny na neomezené členství (platí po celou dobu otevírací doby fitness klubu) a tzv. off peak (z angl. mimo špičku) členství. Toto členství je časově omezeno ve všední den do 17:00 hodin a je určeno především pro klienty, kteří navštěvují Fit Effect převážně v dopoledních hodinách. Členství lze ve Fit Effectu uzavřít po dobu 1 měsíce, 1 roku nebo 2 let. Otevírací doba je ve všední dny (pondělí až pátek) od 6:30 do 21:30 hodin a o víkendu od 9:00 do 21:00 hodin. Logo fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness je zobrazeno na níže uvedeném obrázku.

Obrázek č. 1: Logo fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness



Zdroj: Fit Effect | Fitness & Wellness

Adresa fitness klubu:

OC Central Kladno

Petra Bezruč

272 01, Kladno

Kontaktní údaje:

tel: 734 441 646

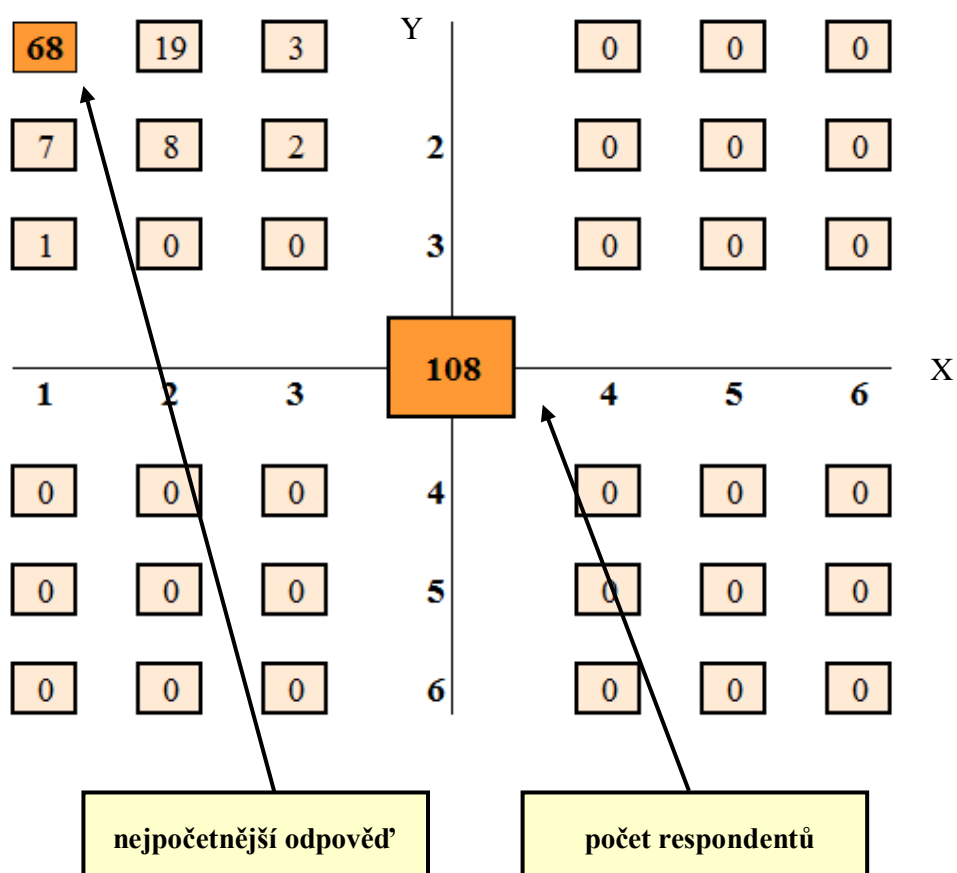
email: info@fiteffect.cz

www.fiteffect.cz

5.2 Vyhodnocení výzkumu a interpretace získaných dat

Data pro marketingový výzkum kvality poskytovaných služeb fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness byla získána celkem od 109 respondentů, kteří byli ochotni vyplnit distribuovaný dotazník. Skupina těchto respondentů je tedy považována za výzkumný soubor z celkového počtu členů fitness klubu (520) tvořících cílovou skupinu neboli základní soubor. V této kapitole se bude autorka zabývat vyhodnocením a interpretací získaných dat od respondentů z výzkumného souboru. Pro vyhodnocení budou využity různé druhy grafů a zejména pak klasifikační kříže, jejichž metodologie je podrobně popsána v kapitole 4.1.5.1. Následující schéma poukazuje na vysvětlení klasifikačního kříže, které je důležité pro snadnou orientaci u výsledků jednotlivých otázek.

Schéma č. 6: Vysvětlení klasifikačního kříže



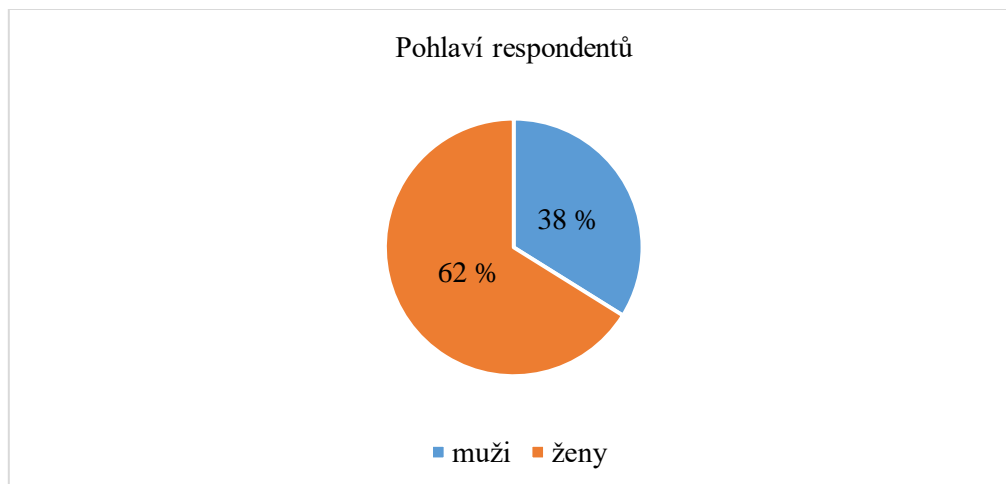
Zdroj: vlastní zpracování

Klasifikační kříž je rozdělen dvěma na sebe kolmými osami X a Y do čtyřech kvadrantů viz. kapitola 4.1.5.1. Na každé ose je naneseno šest bodů vyjadřujících, v případě osy X míru důležitosti, kterou respondenti v první části hodnocení přisuzují dané položce v dotazníku. Odpovídají tedy, zda jsou pro ně dané služby *velmi důležité (1)*, *důležité (2)*, *spíše důležité (3)*, *méně důležité (4)*, *spíše nedůležité (5)* či *nedůležité (6)*.

V druhé části hodnocení zároveň respondenti subjektivně posuzují poskytované služby fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness, kdy mohou považovat služby za *výborné (1)*, *velmi dobré (2)*, *dobré (3)*, *uspokojivé (4)*, *neuspokojivé (5)* či *velmi neuspokojivé (6)*. Respondenti mohli zaškrtnout v každé z částí pouze jednu odpověď. Průniky jejich odpovědí jsou označeny četnostmi v jednotlivých kvadrantech. Nejpočetnější odpověď je vždy zvýrazněna tmavě oranžovou barvou. V místě souřadnic X(0) ; Y(0) je znázorněn celkový počet respondentů, kteří zodpověděli danou otázku v dotazníku.

5.2.1 Vyhodnocení úvodních otázek

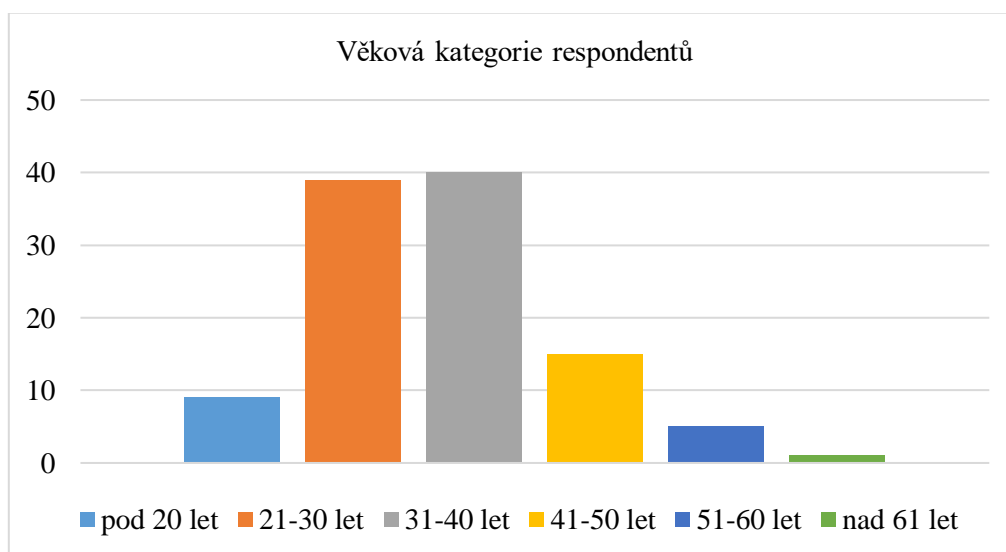
Graf č. 1: Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní zpracování

Celkový počet respondentů, kteří vyplnili distribuovaný dotazník (výzkumný soubor) je 109, z čehož je 67 žen a 42 mužů. Procentuální zastoupení výzkumného souboru je znázorněno na grafu č. 1. Z 61,5 % tvoří základní soubor ženy a z 38,5 % muži. Dle statistických údajů fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness je aktuální počet členů 520, konkrétně 300 žen a 220 mužů. Procentuální zastoupení základního souboru tedy představuje z 57,7 % ženy a ze 42,3 % muže. Jelikož má vedení fitness klubu o svých členech přehled, potvrzuje se skutečnost, že je Fit Effect více navštěvován ženami. Převaha žen ovšem není až tak značná, jelikož více než jednu třetinu členů tvoří muži.

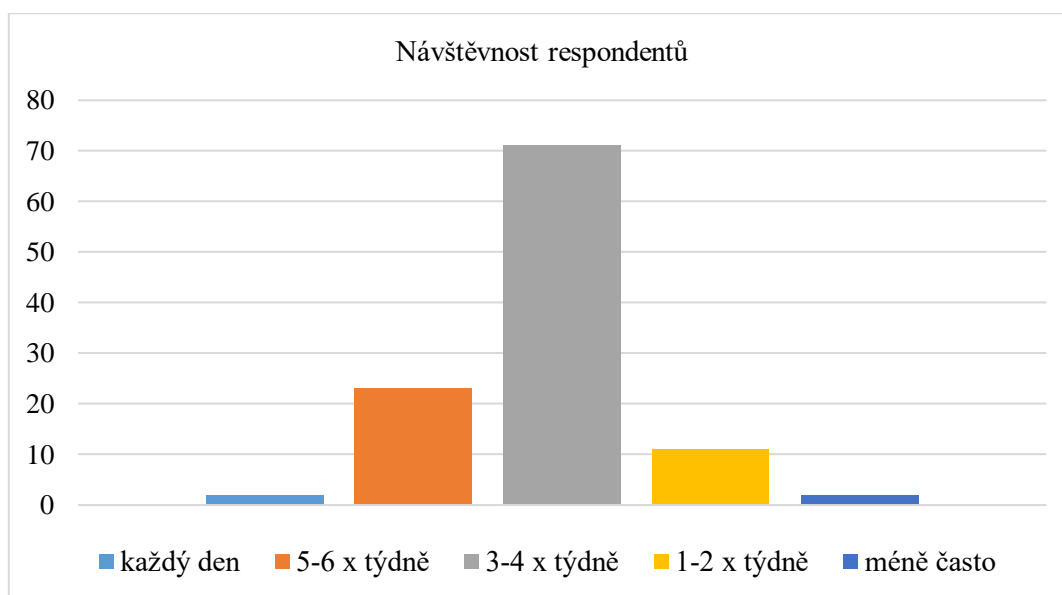
Graf č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?



Zdroj: vlastní zpracování

Věková kategorie cílové skupiny zákazníků fitness klubu Fit Effect je velmi široká. Fitness klub mohou navštěvovat studenti již od 16 let, k čemuž musí doložit písemný souhlas rodičů, až lidé v důchodovém věku, kteří se chtějí stále udržovat v kondici. Největší procentuální zastoupení (36,7 %) zde má věková kategorie 31-40 let (40 respondentů), která z hlediska věku koresponduje se zacílením fitness klubu na vyšší sociální vrstvu obyvatel Kladna a jeho okolí. Lze předpokládat, že lidé spadající do této kategorie již mají stálý finanční příjem a mohou si tak služby fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness dovolit. Druhou nejpočetnější skupinou členů (39 respondentů, 35,8 %) je věková kategorie 21-30 let, jejíž zastoupení lze také přisuzovat jisté finanční stabilitě, ale též stále rostoucímu zájmu o aktivní pohyb a zdravý životní styl. Výrazně menší skupiny poté tvoří věkové kategorie 41-50 let (15 respondentů, 13,8 %), pod 20 let (9 respondentů, 8,3 %), 51-60 let (5 respondentů, 4,6 %) a nad 61 let (1 respondent, 0,9 %).

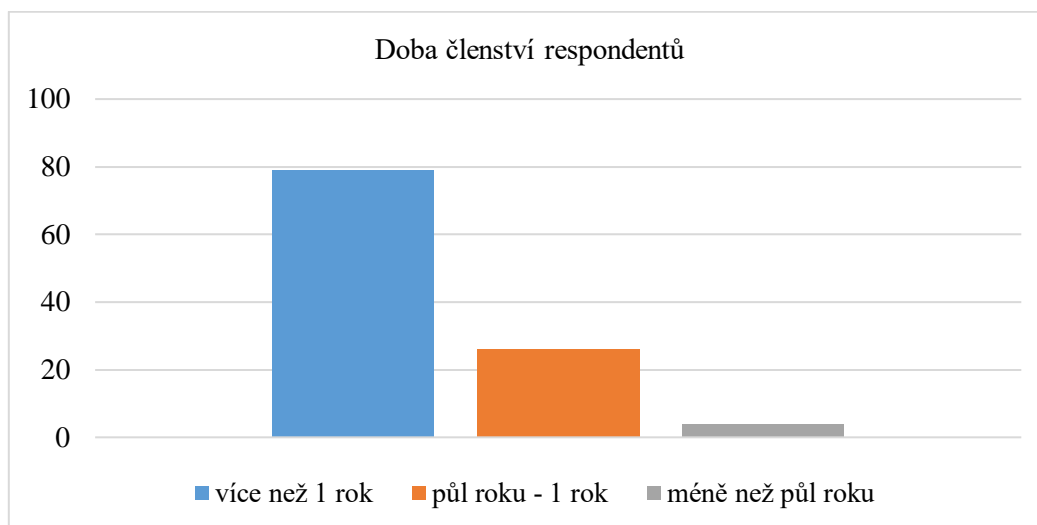
Graf č. 3: Jak často navštěvujete Fit Effect?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu č. 3 na první pohled patrné, nejčastěji navštěvují respondenti Fit Effect 3-4 x týdně. Tento údaj v dotazníku uvedlo celkem 71 respondentů, což je 65,1 % z jejich celkového počtu. Lze tedy tvrdit, že více jak polovina respondentů využívá služby fitness klubu pravidelně a velmi často. K tomuto tvrzení přispívají i respondenti, kteří navštěvují Fit Effect 5-6 x týdně (23 respondentů, 21,1%) a dokonce každý den (2 respondenti, 1,8%). Vzhledem ke zkušenostem managementu klubu a poznatkům autorky se tento fakt shoduje se skutečnou průměrnou návštěvností.

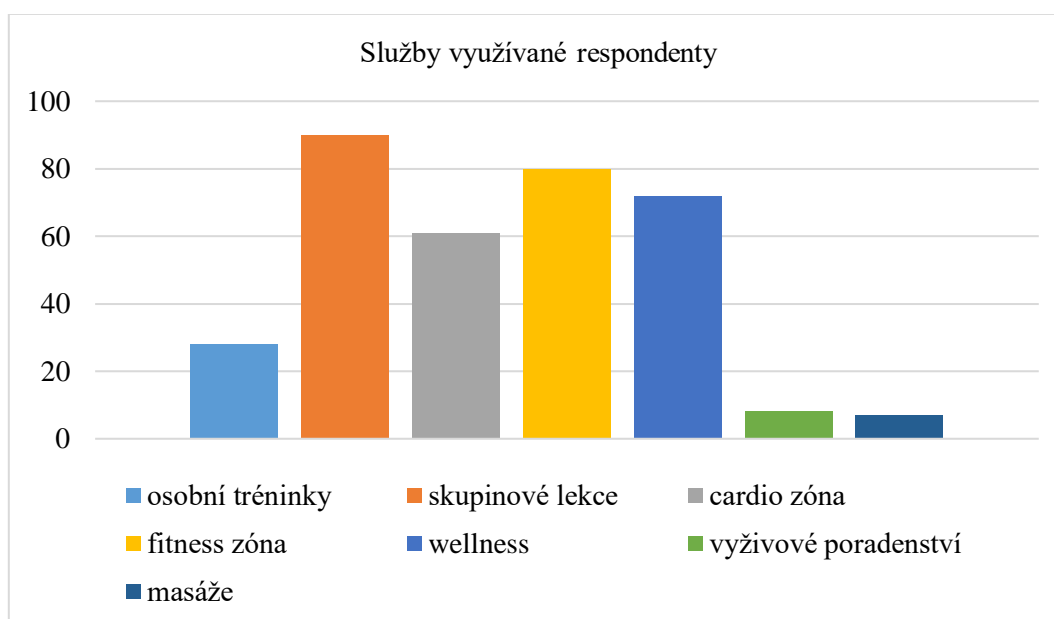
Graf č. 4: Jak dlouho navštěvujete Fit Effect?



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož fitness klub Fit Effect | Fitness & Wellness působí na trhu přibližně rok a dva měsíce nejdelší dobu členství mohou mít respondenti, kteří označili, že navštěvují Fit Effect více než 1 rok, což bylo 79 respondentů (72,5 %). Tato vysoká hodnota svědčí o rychlém nárůstu členské základny v relativně krátkém časovém horizontu po otevření fitness klubu. Půl roku – 1 rok navštěvuje Fit Effect 26 respondentů, čili 23,9 %. Nejnovější členové navštěvující fitness klub méně než půl roku tvoří nejméně početnou skupinu se 4 respondenty a 3,7 % zastoupením.

Graf č. 5: Které služby využíváte?



Zdroj: vlastní zpracování

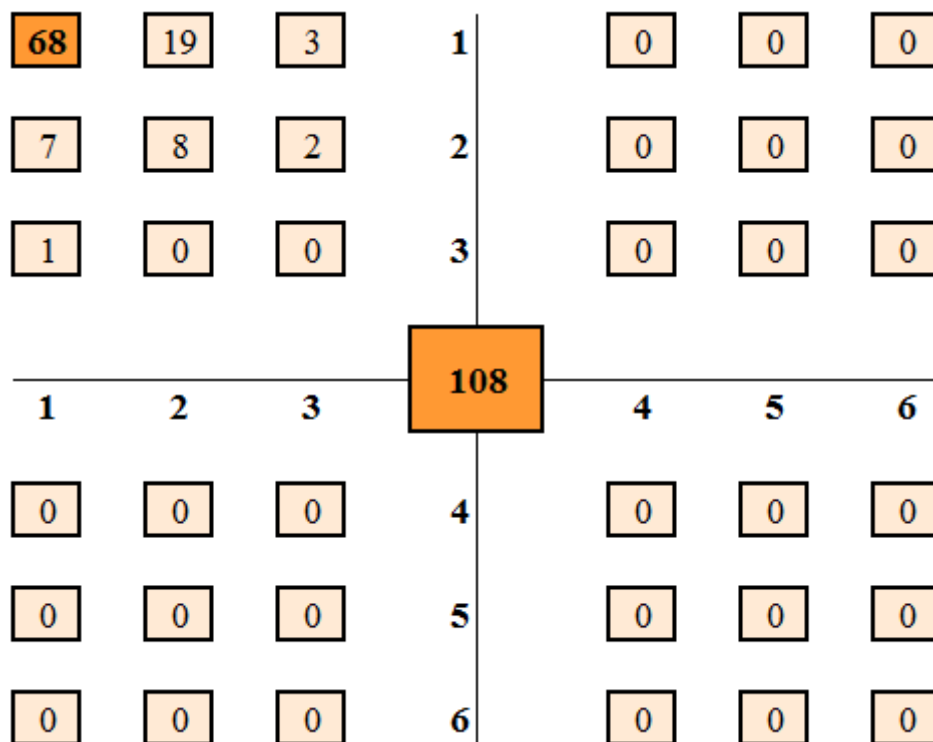
U této otázky mohli respondenti zaškrtnout libovolný počet možností. Dle managementu klubu členové nejčastěji využívají služby, které jsou zahrnuty v rámci jejich členství – skupinové lekce, fitness zónu, cardio zónu a wellness zónu. Tato skutečnost odpovídá hodnotám ve výše uvedeném grafu č. 5. Nejvíce využívanou službou jsou ve Fit Effectu skupinové lekce (90 respondentů, 82,5 % z celkového počtu respondentů) o jejichž popularitě a oblíbenosti se již autorka zmínila v kapitole 5.1. Lze tedy tvrdit, že nejstěžejnější služba pro management klubu (skupinové lekce a programy Les Mills) je členy nejvíce využívána. V pořadí druhá je fitness zóna (80 respondentů, 73%), následují wellness zóna (72 respondentů, 66 %) a cardio zóna (61 respondentů, 55,9 %). Tyto služby mají členové volně k dispozici v rámci klubového členství a mohou je využívat, jak často chtějí dle svého uvážení. Ve vztahu k předešlým službám již respondenti v menší míře využívají osobní tréninky (28 respondentů, 25,6 %), které si doplácí nad rámec ceny za klubové členství. Procentuální hodnota ovšem představuje poměrně vysoké číslo. Tato skutečnost koresponduje i s odhadem managementu klubu, jelikož poukazuje na to, že si členové rádi zakoupí osobní trénink navíc a této službě tedy poměrně často využívají. Za službu doplňkového charakteru lze v této souvislosti považovat výživové poradenství (8 respondentů, 7,3 %), které klientům poskytují osobní trenéři prostřednictvím tělesné diagnostiky a pravidelných konzultací. Masáže představují službu s nejmenší četností využití, jelikož ji využívá z výzkumného souboru pouze 7 respondentů (tedy 6,4 %).

5.2.2 Vyhodnocení hlavní části dotazníku

V této kapitole je věnován prostor vyhodnocení hlavní části dotazníku, která, jak již bylo zmíněno, vychází z Bradyho modelu. K vyhodnocení dat a interpretaci výsledků je použita metoda klasifikačního kříže viz. schéma č. 6. Následující tři kapitoly jsou rozděleny dle hlavních dimenzí Bradyho modelu, kterým odpovídají i zařazené otázky dle provedené operacionalizace v tabulce č. 1. Do první kapitoly Kvalita interakce (personál) spadají otázky měřící chování zaměstnanců, ochotu zaměstnanců pomoci a schopnost pomoci zákazníkům. Druhá kapitola Kvalita výstupu (služby) zahrnuje otázky týkající se doby čekání na recepci, vybavení fitness klubu, kapacitu fitness klubu a nezařazené otázky mající vliv na kvalitu služeb. Poslední třetí kapitola Kvalita fyzického prostředí se zabývá otázkami na podmínky (čistota, teplota, klimatizace), zařízení interiéru fitness klubu a kontakt s ostatními zákazníky.

5.2.2.1 Kvalita interakce

Schéma č. 7: Chování zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka na chování zaměstnanců fitness klubu Fit Effect|Fitness & Wellness je hodnocena celkem 108 respondenty, což je téměř 100 % odezva. Jak je z grafu patrné, celkem 90 respondentů považuje chování zaměstnanců za výborné, 17 respondentů jej ohodnotilo jako velmi dobré a pouze jediný respondent se vyjádřil, že je pro něj chování zaměstnanců dobré. Nejpočetnější odpověď prezentuje 68 respondentů, pro které je chování zaměstnanců velmi důležité, a zároveň ho posuzují jako výborné. Pro 76 respondentů je chování zaměstnanců velmi důležité, jako důležité ho vidí 27 respondentů a spíše důležité je pro 5 respondentů.

Chování a obecně celkový přístup zaměstnanců ke svým klientům je jeden ze základních pilířů poskytování sportovních služeb v oblasti soukromého sektoru. Má značný vliv na zákaznickou spokojenost a jeho budoucí loajalitu vůči firmě. V případě fitness klubu Fit Effect lze konstatovat, že tento atribut dopadl při subjektivním hodnocení respondentů pozitivně, což je jistě pro management fitness klubu důležitá informace.

Schéma č. 8: Vyhovění přáním zákazníka

48	27	4	1	1	0	0
7	10	5	2	0	0	0
2	0	1	3	0	0	0
			105			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Do dimenze kvality interakce neboli oblasti personálu spadá také otázka zaměřující se na vyhovění přáním zákazníka, pod níž si lze představit péči zaměstnanců fitness klubu Fit Effect o své klienty, ať už z pozic recepčních, trenérů, masérů či managementu. Tuto otázku vyplnilo celkem 105 respondentů, přičemž 80 z nich ohodnotilo atribut vyhovění přáním zákazníka jako výborný. Nejpočetnější odpověď zahrnuje 48 respondentů, kteří klasifikovali vyhovění přáním zákazníka jako velmi důležité a výborné. Co se týče nižších stupňů hodnocení, 22 respondentů považuje vyhovění přáním zákazníka za velmi dobré a 3 respondenti za dobré.

Jelikož se odpovědi respondentů objevují pouze v levém horním kvadrantu klasifikačního kříže, lze sledovat hodnocení této otázky za pozitivní, jelikož je pro respondenty daný atribut velmi důležitý až spíše důležitý a je posouzen jako výborný až dobrý, i když se zde již o trochu více objevují odpovědi s nižším stupněm subjektivního hodnocení. Je zřejmé, že vyhovět všem zákazníkům tak, aby byli 100% spokojeni, není v praxi možné, nicméně je zapotřebí, se k tomuto cíli stále přibližovat a vycházet zákazníkům maximálně vstříc. Dle výsledků lze konstatovat, že se o tuto skutečnost zaměstnanci Fit Effectu snaží a jejich klienti jsou s jejich jednáním spokojeni.

Schéma č. 9: Ochota zaměstnanců pomoci

61	30	2	1	1	0	0
5	5	2	2	0	0	0
0	0	0	3	0	0	0
			106			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový počet u otázky ochoty zaměstnanců tvoří 106 respondentů, kteří své odpovědi převážně vyjádřili v oblasti levého horního kvadrantu, dokonce většina respondentů (94 odpovědí) označila ochotu zaměstnanců pomoci jako výbornou, zbylých 12 respondentů hodnotí tento atribut jako velmi dobrý. Pro více jak polovinu respondentů je ochota zaměstnanců velmi důležitá, a tak bude pro management klubu jistě příjemným zjištěním, že jsou v této oblasti členové fitness klubu spokojeni.

Vedení fitness klubu Fit Effect kvartálně vyhlašuje (i mimo jiné motivační programy) tzv. Fit Effect Star, jež tituluje člověka z řad zaměstnanců, který má pro fitness klub v daném období největší přínos z hlediska přístupu ke klientům, nasazení do vykonávané práce a celkově nejvíce pomáhá jeho chodu. Tento fakt odráží skutečnost, že se zaměstnanci opravdu snaží udělat pro klienty maximum a jejich hodnocení to zpětně potvrzuje. Pro zachování stávajícího stavu autorka doporučuje pokračovat a vymýšlet stále nové motivační programy pro zaměstnance, aby se takto nastavený standart udržel.

Schéma č. 10: Kvalifikace lektorů, osobních trenérů, masérů a výživových poradců

57	12	2	1	0	0	0
13	6	1	2	0	0	0
5	2	0	1	0	0	0
			102			
1	2	3		4	5	6
1	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se kvalifikace lektorů, osobních trenérů, masérů a výživových poradců byla zodpovězena celkem 102 respondenty, přičemž 76 respondentů považuje kvalifikaci za velmi důležitou, pro 20 respondentů je kvalifikace důležitá, pro 3 respondenty spíše důležitá a 3 respondenti označili kvalifikaci za méně důležitou. 71 respondentů hodnotí tento atribut jako výborný a je s ním tedy velmi spokojeno, dalších 22 respondentů klasifikovalo kvalifikace jako velmi dobré, 8 jako dobré a 1 respondent jako uspokojivé. Nejčastější odpověď s počtem 57 respondentů vyjadřuje nejvyšší stupeň důležitosti a největší spokojenost zákazníků. Obecně lze tvrdit, že kvalifikace jsou pro členy Fit Effectu převážně velmi důležitým bodem a jsou s nimi, až na případ jednoho respondenta, spokojeni.

U poskytování sportovních služeb je kvalifikace základní podmínkou, kterou samozřejmě od svých zaměstnanců management klubu Fit Effect vyžaduje. Zároveň ale tyto kvalifikace (viz. kapitola 5.1) trenérům zprostředkovává nebo částečně finančně přispívá na vzdělávací programy, které chtějí v rámci své profesní realizace lektoři či osobní trenéři absolvovat. Tuto skutečnost by mohl management zohlednit například v rámci utváření motivačních programů pro lektory a trenéry (viz. otázka výše).

Schéma č. 11: Schopnost lektorů a osobních trenérů motivovat své svěřence

55	12	1	1	0	0	0
13	11	0	2	1	0	0
3	2	0	3	0	0	0
			101			
1	2	3		4	5	6
1	1	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
1	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se schopnosti lektorů a osobních trenérů motivovat své svěřence byla vyhodnocena celkově 101 respondenty, kdy 68 respondentů klasifikuje schopnost motivace jako výbornou, 25 respondentů jako velmi dobrou, 5 respondentů hodnotí schopnost motivace jako dobrou, pro 2 respondenty je uspokojivá a 1 ji vidí jako velmi neuspokojivou. Zároveň je schopnost motivace velmi důležitá pro 73 respondentů, 26 respondentů ji považuje za důležitou a zbylí 2 respondenti označili tuto otázku jako spíše důležitou a méně důležitou. Více jak polovina respondentů označila nejčastější odpověď jako kombinaci hodnocení velmi důležité a výborné.

Zde je již patrné, že se odpovědi, i když ve velmi nízkém počtu objevují v rizikovém kvadrantu A, který značí důležitost daného atributu pro respondenty, a zároveň jejich nespokojenost. Jako důvod nejnižšího hodnocení (6) uvedl 1 respondent nezáměr osobního trenéra, což se u schopnosti motivace svěřenců může jevit jako jistá komplikace. Tato skutečnost vypovídá o rozdílnějších názorech na danou oblast, ovšem se značnou převahou pozitivního hodnocení. Pro případnou stabilizaci této oblasti autorka navrhuje realizaci pravidelných interních meetingů či školení osobních trenérů i lektorů pod záštitou managementu fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness.

Schéma č. 12: Schopnost lektorů a osobních trenérů udělat lekce a tréninky atraktivní

57	9	0	1	1	0	0
11	14	3	2	0	0	0
4	0	2	3	0	0	0
			103			
1	2	3		4	5	6
1	1	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Atraktivita lekcí a osobních tréninků ze strany lektorů a osobních trenérů byla hodnocena celkem 103 respondenty, z nichž převažuje 67 respondentů, kteří ji hodnotí jako výbornou. 28 respondentů vidí atraktivitu lekcí a osobních tréninků jako velmi dobrou, 6 respondentů jako dobrou a pro 2 respondenty je uspokojivá. 71 % respondentů považuje tento atribut za velmi důležitý, zbylých 29 % mu přisuzuje menší důležitost v podobě hodnocení důležitý až méně důležitý. Nejpočetnější odpovědí je kombinace hodnocení velmi důležitý a výborný s počtem 55 respondentů, což je více než polovina z celkového počtu respondentů.

V této otázce si fitness klub Fit Effect|Fitness & Wellness vede velmi dobře. Respondenti jsou převážně spokojeni, lektoři a osobní trenéři je dokáží zaujmout atraktivním programem a udržovat tak vysokou obsazenost jak skupinových lekcí, tak osobních tréninků. Možné vysvětlení spočívá v obměňování choreografií skupinových lekcí Les Mills, které se, vzhledem k celosvětové působnosti, pravidelně každé tři měsíce kompletně změní. Klienti tak necvičí stále ty samé cvičební prvky u jednoho typu skupinové lekce, což by je mohlo po určitém čase začít nudit.

5.2.2.2 Kvalita výstupu

Schéma č. 13: Doba čekání na recepci

33	20	21	1	8	4	3
0	8	4	2	1	1	1
1	0	2	3	2	0	0
			109			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Subdimenze doby čekání na recepci spadá do dimenze kvality výstupu, čili oblasti poskytovaných služeb. U této otázky se autorka dočkala 100% odezvy, vyplnili ji všichni respondenti ve výzkumném souboru. 81 % respondentů hodnotí dobu čekání na recepci jako výbornou a nemají s ní žádný problém. 15 respondentů ji klasifikuje jako velmi dobrou a pouze 5 respondentů jako dobrou. Nejčastější odpovědí respondentů je kombinace, kdy je čekací doba na recepci pro respondenty velmi důležitá a posuzují ji jako výbornou. Číslo ovšem není tak vysoké, tvoří necelou jednu třetinu respondentů. Zajímavý poznatek autorka pozoruje v tom, že necelá polovina respondentů nepovažuje dobu čekání na recepci za velmi důležitou nebo důležitou. Naopak se zde objevují názory, že je pro členy, spíše důležitá méně důležitá, spíše nedůležitá či dokonce nedůležitá. Zmíněné hodnocení koresponduje se skutečností, že fitness klub Fit Effect|Fitness & Wellness funguje na bázi poskytování členství, ve kterém jsou zahrnuty hlavní poskytované služby, které mohou členové neomezeně využívat. Recepčním tak při příchodu zákazníků z části odpadá starost o jednorázové objednávky těchto poskytovaných služeb, což respondenti vnímají jako urychlení celého procesu.

Schéma č. 14: Portfolio nabízených služeb

36	26	6	1	2	0	0
6	14	7	2	3	0	0
4	1	1	3	0	0	0
			106			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Portfolio nabízených služeb představuje celkový rozsah nabídky fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness. Otázku vyhodnotilo celkem 106 respondentů, z nichž 70 z nich hodnotí portfolio nabízených služeb jako výborné, ve Fit Effectu tedy naleznou, vše co potřebují. Pro 30 respondentů je nabídka služeb velmi dobrá, 6 respondentů ji klasifikuje jako dobrou. 46 respondentů považuje nabídku služeb za velmi důležitou, 41 respondentů za důležitou a dalších 19 respondentů ji hodnotí jako spíše důležitou až méně důležitou. Více jak třetina respondentů považuje nabízené služby za velmi důležité a výborné.

Portfolio nabízených služeb je ve Fit Effectu je relativně široké. Potvrzuje to i pozitivní slovní hodnocení členů, kteří si komplexní nabídku služeb velmi chválí. Zároveň se také ve slovním hodnocení respondentů objevují přání ohledně zavedení zcela nových služeb. Klienti mají především zájem o rozšíření nabídky skupinových lekcí Les Mills (konkrétně SH'ABAM® a BODYCOMBAT® a CX WORKS®), dále pak zavedení lekcí Tai-Chi nebo lekcí spinningu, k němuž je ovšem zapotřebí nakoupení potřebného vybavení. Také by si přáli rozšířit nabídku prodeje na recepci o další výživové doplňky. Ze stávajících Les Mills programů chtějí znásobit lekce BODYPUMP®. V tomto případě je na vedení fitness klubu zvážit, který z návrhů by byl v praxi realizovatelný.

Schéma č. 15: Vybavení – cardio zóna

32	20	10	1	1	0	1
2	16	4	2	3	0	0
0	1	3	3	1	2	1
			98			
1	2	3		4	5	6
1	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla celkově vyplněna 98 respondenty, jejichž odpovědi se vyskytují převážně v levém horním kvadrantu B, což je pro vedení klubu jistě pozitivní zpráva. 32 respondentů označilo vybavení cardio zóny za velmi důležité a zároveň výborné. Pro 37 respondentů je vybavení cardio zóny důležité. Zbylí respondenti považují tento atribut za spíše důležitý až nedůležitý a nepřisuzují mu tedy největší prioritu. Jeden respondent ovšem klasifikoval vybavení cardio zóny jako velmi důležité a uspokojivé.

Vybavení cardio zóny je pro fitness klub Fit Effect podstatným atributem. Na základě výskytu většiny odpovědí v levém horním kvadrantu, lze tvrdit, že jsou respondenti s vybavením cardio zóny spokojeni. Cardio zóna je vybavena moderními běhacími pásy, rotopedy, spinningovými koly či veslařským trenažerem. U všech strojů je možné nastavit rychlost, zátěž, sklon podložky či profil trati. Stroje měří rychlost, tepovou frekvenci a další tělesné hodnoty. Vzhledem k tomu že je plocha pro cardio zónu relativně omezena a stávající nabídka zahrnuje široké spektrum moderních strojů, bylo by v současné době obtížné cardio zónu ještě více dovybavit. Do budoucna je zde možná investice do obměny strojů, ovšem zřejmě až v delším časovém horizontu, jelikož současné stroje plní svou funkci teprve přes rok a tato investice je spíše dlouhodobého charakteru.

Schéma č. 16: Vybavení – fitness zóna

39	15	6	1	1	0	1
8	8	2	2	1	0	0
9	3	3	3	0	0	0
			98			
1	2	3		4	5	6
0	1	0	4	0	0	0
1	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka na vybavení fitness zóny byla vyplněna celkem 98 respondenty. Dvě třetiny respondentů hodnotí vybavení fitness zóny jako výborné. Pro 19 z nich je vybavení velmi dobré, 15 respondentů považuje vybavení za dobré, 1 respondent za uspokojivé a 1 respondent za neuspokojivé. Více jak polovina respondentů se vyjádřila, že je pro ně vybavení fitness zóny velmi důležité. 39 respondentů vyhodnotilo vybavení fitness zóny jako velmi důležité a zároveň výborné.

Fitness zóna představuje druhou nejvyužívanější službu ve fitness klubu Fit Effect hned po skupinových lekcích. Zóna je vybavena moderními posilovacími stroji, jejichž parametry lze individuálně upravovat dle potřeb klienta. Též je zde věnován prostor tzv. free weight zóně – volné ploše pro posilování s činkami. Součástí vybavení jsou i olympijské lavice, osy, kettlebells a další náčiní. Hodnocení vybavení fitness zóny respondenty je z velké části pozitivní, ovšem objevují se zde, i když v malé míře, negativní odpovědi. Slovní hodnocení respondentů této skutečnosti odpovídá, jelikož někteří vyjadřují maximální spokojenost s vybavením fitness zóny, jiní zase poukazují na možnost zlepšení. Konkrétní přání se týkají především navýšení vah u některých strojů, přidání strojů, zdvojnásobení jednoručních činek do váhy 30 kg, či přidání boxovacích pytlů jako součásti vybavení fitness zóny.

Schéma č. 17: Vybavení – sál (skupinové lekce)

50	17	7	1	0	0	0
4	8	5	2	1	1	0
2	0	1	3	0	1	0
			98			
1	2	3		4	5	6
0	0	1	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení sálu pro skupinové lekce dopadlo v hodnocení respondentů velmi dobře. Celkově byla otázka hodnocena 98 respondenty. Jako nejčastější hodnocení uvedlo 50 respondentů kombinaci odpovědí velmi důležité a výborné, což lze považovat za příznivý výsledek. 74 respondentů hodnotilo vybavení sálu pro skupinové lekce jako výborné, 19 respondentů jako velmi dobré, pro 4 respondenty je vybavení dobré a 1 respondent ho vidí jako uspokojivé, ovšem nepřiznává mu nejvyšší prioritu důležitosti. Ta je zastoupena 56 respondenty, za důležitý považuje tento atribut 25 respondentů, za spíše důležitý 14 respondentů a pro 2 respondenty je spíše nedůležitý či nedůležitý. V podstatné většině je vybavení sálu pro skupinové lekce pro respondenty velmi důležité a hodnotí ho jako výborné.

Vybavení sálu pro skupinové lekce úzce souvisí s poskytovanými cvičebními programy Les Mills, které jsou ve fitness klubu Fit Effect velmi oblíbené. Pro některé z těchto programů je nezbytné používat certifikované vybavení značky Les Mills, jako jsou osy a kotouče pro posilování, či speciální gumičky. Vedení fitness klubu se v souladu s oblíbeností těchto programů snaží, aby bylo vybavení dostupné pro všechny návštěvníky dané lekce.

Schéma č. 18: Vybavení – wellness

32	10	7	1	0	0	0
9	9	9	2	3	0	0
3	3	4	3	0	0	0
			93			
1	2	3		4	5	6
1	0	0	4	2	0	1
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázku na téma vybavení wellness zóny zodpovědělo celkově 93 respondentů, což svědčí o skutečnosti, že je wellness zóna třetí nejvyužívanější poskytovanou službou fitness klubu Fit Effect. Vybavení wellness zóny je zde opět převážně hodnoceno pozitivně, ovšem některé odpovědi zasahují i do kvadrantů s negativním hodnocením. 49 respondentů označilo tento atribut za výborný, 30 respondentů jej hodnotí jako velmi dobrý, 10 respondentům se zdá dobrý a 4 respondenti ho považují za uspokojivý. Pouze 1 z těchto respondentů hodnotí vybavení wellness zóny jako velmi důležité a zároveň uspokojivé. Zbylí 2 respondenti, kteří hodnotí vybavení jako uspokojivé, nepřikládají tomuto atributu váhu, jelikož je pro ně méně důležité.

Wellness zóna je vybavena finskou saunou, odpočinkovou zónou s krbem a lehátky a zážitkovou ochlazovací sprchou. Z hodnocení respondentů vyplývá, že jsou s vybavením wellness zóny převážně spokojeni, avšak v prostoru pro slovní hodnocení a doporučení se objevovaly i požadavky a přání zákazníků na dovybavení wellness zóny a to v podobě ochlazujícího bazénku, který dle respondentů ve wellness zóně chybí. Dále by uvítali zabudování vířivky či dovybavení o samodoplňovací kyblík s ledovou tříští do ochlazovací zóny nebo zabudování zvrhávacích kyblíků na principu splachovadla.

Schéma č. 19: Kapacita – cardio zóna

24	12	4	1	1	0	1
3	15	11	2	5	0	0
7	3	6	3	0	2	0
			97			
1	2	3		4	5	6
1	0	0	4	0	0	0
0	1	1	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se kapacity cardio zóny byla hodnocena 97 respondenty, jejichž odpovědi se objevily ve třech kvadrantech. Nejčastější odpovědi zachycuje levý horní kvadrant, kde je znázorněna i nejpočetnější kombinace odpovědí s celkovým počtem 24 respondentů, kteří hodnotí kapacitu cardio zóny jako velmi důležitou a výbornou, čímž se potvrzuje spokojenost zákazníků s tímto atributem. 42 respondentů klasifikuje kapacitu cardio zóny jako výbornou, pro 34 respondentů je velmi dobrá, 18 ji vidí jako dobrou, 1 respondent ji označil jako uspokojivou a 2 respondenty kapacita cardio zóny neuspokojuje. Ovšem 90 % respondentů považuje kapacitu za velmi důležitou až spíše důležitou, z čehož vyplývá, že je cardio zóna pro zákazníky fitness klubu Fit Effect významná a často využívaná.

Z negativního hodnocení 2 respondentů je patrné, že se zřejmě někdy setkali se situací, kdy na ně například v době špičky v cardio zóně nezbyla na požadovaném stroji místa. Aby se tomuto případnému stavu dalo maximálně předejít, muselo by vedení zainvestovat do rozšíření cardio zóny, s čímž by ovšem souviselo částečné pozastavení provozu fitness klubu a dokoupení potřebného vybavení. Vzhledem k výsledkům této otázky, kdy je většina respondentů s kapacitou cardio zóny spokojena, zřejmě nebude investice do rozšiřování cardio zóny v současné době hlavní prioritou.

Schéma č. 20: Kapacita – fitness zóna

24	8	5	1	1	0	1
9	13	4	2	2	0	0
10	6	5	3	0	0	0
			98			
1	2	3		4	5	6
4	2	0	4	0	0	0
3	0	0	5	1	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kapacitou fitness zóny se zabývalo 98 respondentů, což potvrzuje časté využití této služby návštěvníky. Levý horní kvadrant zahrnuje nejpočetnější odpovědi, a to v kombinaci velmi důležité a výborné. Jako výbornou hodnotí kapacitu fitness zóny 39 respondentů a jsou mezi nimi i ti, kteří kapacitu nepovažují za důležitou nebo je pro ně méně důležitá. Pro 85 % respondentů je ovšem kapacita fitness zóny velmi důležitá až spíše důležitá. Za negativní hodnocení lze považovat odpovědi 10 respondentů, z nichž 6 ohodnotilo kapacitu za uspokojivou a 4 respondenti za již neuspokojivou. Pro 7 z těchto respondentů je kapacita fitness zóny hlavní prioritou.

Prozatím není zapotřebí považovat kapacitu fitness zóny za neuspokojivou pro všechny návštěvníky, jelikož se 78 respondentů vyjádřilo o kapacitě jako o výborné až dobré. Pokud by situace v budoucnu začala nabývat vážnosti a kapacita by nedostačovala frekvenci návštěvníků, možným řešením by bylo nabízet pouze již zmiňované off peak členství (viz. kapitola 5.1), které je omezeno na největší špičku do 17:00. Dalším řešením by opět mohla být investice do rozšíření prostoru fitness zóny a nakoupení dalšího vybavení, což je ovšem, podobně jako u možnosti rozšíření cardio zóny dlouhodobější záměr a management klubu o něm v současné době neuvažuje jako o hlavní prioritě.

Schéma č. 21: Kapacita – sál (skupinové lekce)

27	14	6	1	0	0	2
11	17	2	2	0	0	0
7	1	2	3	0	0	1
			97			
1	2	3		4	5	6
0	2	3	4	0	0	0
1	0	0	5	0	0	0
1	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky týkající se skupinových lekcí jsou pro fitness klub Fit Effect stěžejní, jelikož jsou skupinové lekce nejvyužívanější nabízenou službou, čemuž odpovídá i celkový počet respondentů, kteří se této otázce věnovali. Kapacita sálu pro skupinové lekce je 49 respondenty hodnocena jako výborná, 30 respondenty jako velmi dobrá, 11 respondentů ji považuje za dobrou, pro 5 respondentů je uspokojivá, pro 1 respondenta neuspokojivá a pro 1 respondenta dokonce velmi neuspokojivá. Zároveň 94 respondentů, což je téměř většina považuje kapacitu sálu pro skupinové lekce za velmi důležitou až spíše důležitou. Tento fakt se odráží na popularitě skupinových lekcí. Každý z členů chce mít na své oblíbené lekci dostatek osobního prostoru pro cvičení.

Například cvičební program Les Mills BODYPUMP® je prováděn s těžkým načiním a určitý osobní prostor je zde nutnou podmínkou. Odpovědi 7 respondentů se objevily v rizikovém kvadrantu, kde zákazníci považují službu za důležitou a zároveň ji nehodnotí pozitivně. Ve slovním hodnocení respondentů se v souvislosti s nejnižším hodnocením objevil komentář, že je sál pro skupinové lekce často přeplněný a že by možná bylo příhodné snížit kapacitu osob na skupinové lekce nebo sál rozšířit. Dalším možným řešením, je obdobně jako u kapacity cardio a fitness zóny, nabízení pouze off peak členství v případě, že se problém s kapacitou bude v budoucnu objevovat častěji.

Schéma č. 22: Kapacita – wellness

25	15	5	1	0	0	0
8	6	6	2	2	0	0
4	6	5	3	1	0	0
			92			
1	2	3		4	5	6
4	1	2	4	0	0	1
1	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázku ohledně kapacity wellness vyplnilo celkem 92 respondentů, čímž se potvrzuje časté využívání této služby. Odpovědi respondentů se objevují ve všech kvadrantech klasifikačního kříže, ovšem nejvíce odpovědí zastupuje levý horní kvadrant, který obsahuje i nejčastější odpověď respondentů v kombinaci velmi důležitý a výborný. Za výbornou považuje kapacitu wellness zóny celkem 45 respondentů, pro 22 respondentů je kapacita wellness zóny velmi dobrá, 16 ji označuje za dobrou, 8 respondentů uspokojuje a 1 respondent uvádí, že je pro něj kapacita wellness zóny neuspokojivá. Je zřejmé, že kapacita wellness bude pro většinu respondentů důležitým atributem, neboť je tato služba hojně využívána v rámci klubového členství.

Lze ovšem pozorovat i zvýšený počet odpovědí v levém dolním kvadrantu, kde se celkem 8 respondentů vyjádřilo, že je pro ně kapacita wellness zóny uspokojivá až neuspokojivá. Respondenti navíc ve slovním hodnocení uvedli, že by si přáli wellness zónu rozšířit i na úkor zrušení místnosti pro masáže, která je umístěna vedle wellness zóny. Znamenalo by to ovšem dočasně pozastavit provoz wellness zóny. Vedení fitness klubu o realizaci tohoto plánu uvažuje a rádo by wellness zónu rozšířilo i do dalšího patra, ovšem záleží také na dohodě s obchodním centrem OC Central Kladno, které tyto prostory fitness klubu Fit Effect pronajímá.

Schéma č. 23: Kapacita – šatny

38	24	9	1	2	1	0
3	11	8	2	1	0	0
2	2	1	3	0	0	0
			105			
1	2	3		4	5	6
0	0	1	4	0	0	0
1	0	0	5	0	0	0
1	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

K otázce kapacity šaten se vyjádřilo celkem 105 respondentů, jelikož se dostávají do styku s prostory šaten při každé návštěvě. 74 respondentů hodnotí kapacitu šaten jako výbornou, i když jí přisuzují různou míru důležitosti od hodnocení velmi důležitý, které je nejčastější, po hodnocení spíše nedůležitý. Nejvíce kombinací odpovědí se vyskytuje v levém horním kvadrantu, což značí, že je pro respondenty kapacita šaten důležitá a hodnotí ji pozitivně. Pouze 3 respondenti posoudili kapacitu šaten jako uspokojivou, neuspokojivou a velmi neuspokojivou. Situaci, kdy byla kapacita šaten nedostačující, mohli respondenti zažít pravděpodobně v době špičky, během které má fitness klub největší návštěvnost. 93 % respondentů ovšem hodnotí kapacitu šaten jako výbornou až dobrou, což se dá považovat za velmi dobrý výsledek.

V souvislosti s prostorností šaten se ve slovním hodnocení respondentů objevil požadavek na prostornější a větší skřínky, do kterých by se vešla i ramínka na zavěšení oblečení. Zde již záleží na managementu klubu, zda by zvážil, či nezážil návrh obměny šatních skříněk, jelikož vybavení fitness centra včetně nábytku je nové, moderní a není tak jisté, zda by chtělo vedení provádět po tak krátké době provozu tuto investici. Případně by mohla být realizována úprava stávajících skříněk.

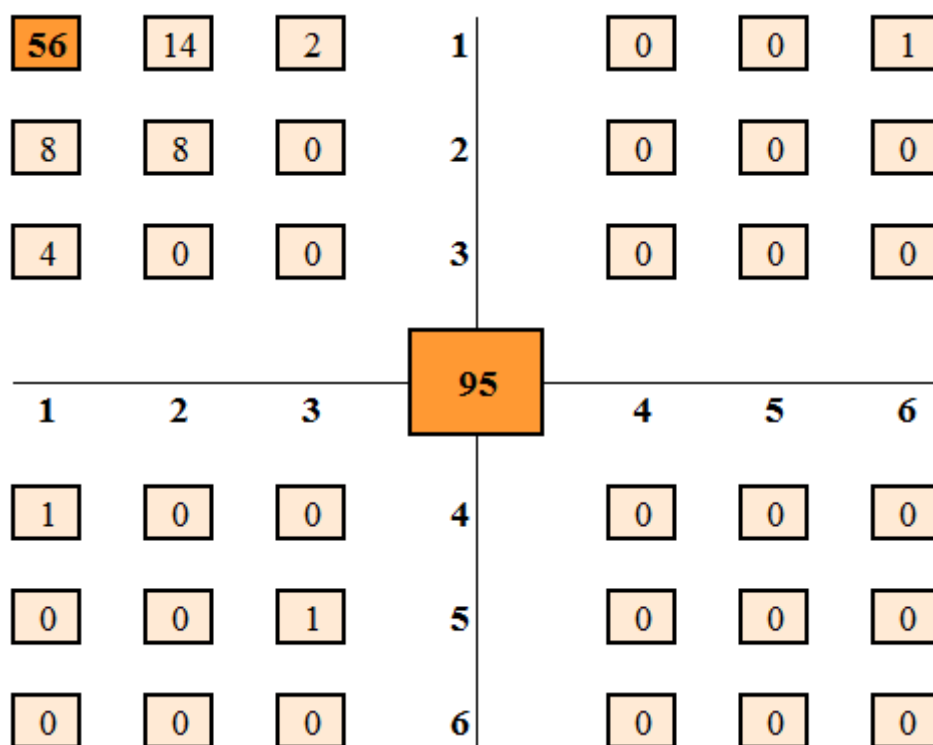
Schéma č. 24: Kapacita – sociální zařízení

44	28	15	1	0	1	1
4	6	2	2	1	0	0
0	0	1	3	1	0	0
			104			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Do oblasti sociálního zařízení patří sprchy, toalety a prostory s umyvadly a zrcadly, kde mohou členové fitness klubu provést osobní hygienu a upravit se po cvičení. S těmito prostory se dostávají do styku též všichni návštěvníci, což potvrzuje celkový počet 104 odpovědí. V této otázce si fitness klub Fit Effect vede skutečně dobře, jelikož se všechny kombinace odpovědí objevují v horních kvadrantech, což znamená, že všichni respondenti hodnotí kapacitu sociálních zařízení za výbornou až dobrou. Nejpočetnější odpověď je prezentována kombinací odpovědí velmi důležité a výborné. 48 respondentů považuje kapacitu za velmi důležitou, dalších 34 respondentů za důležitou a pro 18 respondentů je kapacita sociálních zařízení důležitá. Pouze pro 4 respondenty je kapacita méně důležitá až nedůležitá. Co se týče slovního hodnocení, žádný z respondentů nevznesl požadavky a přání ke zkvalitnění služeb v této oblasti, a tak lze hodnocení otázky interpretovat jako příznivý výsledek, který management klubu jistě potěší.

Schéma č. 25: Kvalita – skupinové lekce



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka kvality skupinových lekcí je hodnocena celkem 95 respondenty, přičemž 92 odpovědí se pohybuje v levém horním kvadrantu. Tento výsledek potvrzuje skutečnost, že jsou skupinové lekce členy fitness klubu nejvíce navštěvované, velmi oblíbené a většina z nich je dle těchto údajů také považuje za kvalitní, což je pro management klubu jistě výborná zpětná vazba, jelikož jsou skupinové lekce (zejména programy Les Mills) hlavním z pilířů, na kterém fitness klub Fit Effect v portfoliu nabízených služeb staví. Jako výbornou hodnotí kvalitu skupinových lekcí 73 respondentů, 16 respondentů vnímá kvalitu skupinových lekcí jako velmi dobrou, 4 respondenti jako dobrou a pro 2 respondenty je kvalita skupinových lekcí uspokojivá a neuspokojivá.

Je samozřejmě důležité vzít v potaz i negativní hodnocení 2 respondentů, které se objevuje, i když v minimální míře, v levém dolním kvadrantu. Možná příčina vnímání kvality skupinových lekcí jako uspokojivá a neuspokojivá může souviset s taktéž negativně hodnocenou kapacitou sálu pro skupinové lekce, jež může vnímání kvality velmi ovlivnit. I v případě, kdy ze sebe lektor vydá při lekci vše, je energický, usměvavý, nápomocný, motivující či empatický, nemusí to vždy každému zákazníkovi stačit. Vnímání kvality může být ovlivněno jak osobností lektora, jeho dovednostmi nebo prostředím, čistotou či zmíněnou dostatečnou kapacitou.

Schéma č. 26: Kvalita – osobní tréninky

39	6	2	1	1	0	1
4	6	3	2	3	1	0
3	1	1	3	0	0	0
			74			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	1
0	0	0	5	0	0	1
1	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se kvality osobních tréninků byla zodpovězena již menším počtem respondentů. Tato skutečnost může být vysvětlena tím, že osobní tréninky si již zákazníci doplácí nad rámec klubového členství, a tak je všichni členové nevyužívají. 49 respondentů využívajících osobní tréninky klasifikovalo jejich kvalitu jako výbornou s různou mírou důležitosti. Pro 17 respondentů je kvalita osobních tréninků velmi dobrá, 4 respondenti ji považují za dobrou a po 1 respondentovi za uspokojivou, neuspokojivou a velmi neuspokojivou. Nejpočetnější odpověď 39 respondentů je znázorněna jako kombinace hodnocení velmi důležité a výborné. Lze tedy tvrdit více jak polovina respondentů je s kvalitou osobních tréninků velmi spokojena.

Celkem 47 respondentů vidí kvalitu osobních tréninků jako velmi důležitou, což též odpovídá skutečnosti, že je tato služba poskytována za příplatek a pokud za ni zákazníci mají zaplatit navíc, je pro ně velmi důležité, aby byla kvalitní. Negativní hodnocení s kombinací odpovědí velmi důležité a velmi neuspokojivé je v části dotazníku, kde je věnován prostor slovnímu hodnocení, zdůvodněno jako nezáměr osobního trenéra stejně jako v otázce zaměřující se na schopnost lektorů a trenérů motivovat své svěřence. Možným řešením této situace by mohly být již navrhované interní meetingy a školení, které by mohly pomoci eliminovat vzniklou komplikaci.

Schéma č. 27: Kvalita – masáže

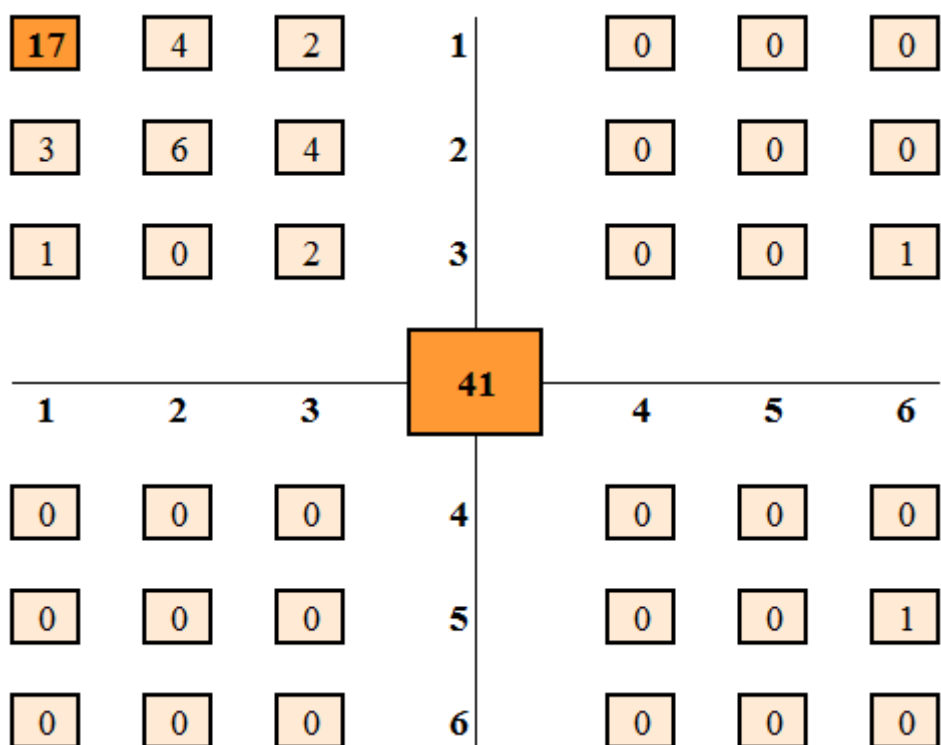
16	4	1	1	0	1	0
1	4	2	2	1	0	0
1	1	1	3	0	0	1
			35			
1	2	3		4	5	6
0	0	1	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je na první pohled patrné, otázkou zaměřující se na kvalitu masáží se zabývala pouze necelá jedna třetina respondentů, kteří masáže navštěvují, což souvisí s hodnotami v grafu č. 5., kde je služba masáží uvedena jako nejméně často využívaná. Kvalita masáží je hodnocena jako výborná 22 respondenty. 8 respondentů vidí kvalitu masáží jako velmi dobrou, 4 jako dobrou a 1 respondent ji hodnotí jako uspokojivou. Jelikož se jedná, obdobně jako u osobních tréninků, o službu, kterou si musí klienti doplácet nad rámec klubového členství, je pro ně více jak v polovině případů velmi důležité, aby byla daná služba kvalitní.

Vedení fitness klubu Fit Effect v současní době řeší otázku, jakým způsobem zvýšit odprodej masáží, které jsou obecně velmi málo poptávány ze strany klientů. Dle názoru vedení je služba masáží důležitá a do portfolia sportovních služeb patří. Rádi by ji tedy v nabídce zanechali se snahou o naplánování strategie orientované na zvýšení poptávky. Možnou strategií by mohla být investice do různých forem soutěží pro klienty, kde by masáž figurovala jako výhra, dále pak investice do účelné propagace masáží nebo vytvoření speciálních balíčků s masážemi v rámci poskytování klubového členství. Opačným řešením celé situace by mohlo být zrušení této služby a využití prostoru masérské místnosti pro zvětšení wellness zóny.

Schéma č. 28: Kvalita – výživové poradenství



Zdroj: vlastní zpracování

Značně nízký počet 41 respondentů se objevuje také u otázky týkající se kvality výživového poradenství, která se též dle grafu č. 5 řadí do méně využívaných služeb, jelikož je výživové poradenství poskytováno osobními trenéry v rámci služby osobních tréninků, které si respondenti doplácí nad rámec klubového členství. Při pohledu na klasifikační kříž výše je patrné, že si kvalitu výživového poradenství většina respondentů chválí. Nejpočetnější odpověď se vyskytuje v levém horním kvadrantu s hodnotou 17, jež poukazuje na skutečnost, že tito respondenti považují kvalitu výživového poradenství za velmi důležitou a zároveň ji hodnotí jako výbornou. Více jak polovina respondentů hodnotí kvalitu výživového poradenství jako výbornou, 13 respondentů ji vidí jako velmi dobrou, pro 4 respondenty je kvalita výživového poradenství dobrá a 1 respondent ji posuzuje jako neuspokojivou. Ten ale kvalitě výživového poradenství přikládá nejmenší míru důležitosti, což nepředstavuje pro management klubu nikterak zásadní hrozbu.

Schéma č. 29: Nabídka prodeje na recepci

28	8	13	1	4	3	2
3	8	12	2	4	1	0
0	1	5	3	2	3	0
			98			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	1
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka prodeje na recepci zahrnuje základní nápoje, iontové nápoje, proteinové nápoje, různé výživové doplňky stravy, energetické tyčinky a další sortiment. K této otázce se vyjádřil již větší počet respondentů než v předchozích otázkách, jelikož se většina z nich s nabídkou produktů na recepci setkává při každé návštěvě. Z klasifikačního kříže je patrné, že se zde objevuje různá míra důležitosti, což lze přisuzovat tomu, že se jedná v porovnání s ostatními službami, o službu doplňkovou, která pro respondenty nepředstavuje tak významný finanční náklad na její pořízení. S nabídkou produktů je dle výsledků většina respondentů spokojena, jelikož ji všichni kromě 1 respondenta, hodnotí jako výbornou až dobrou. Pouze 1 respondent označil nabídku prodeje na recepci jako uspokojivou, ovšem nepovažuje ji za důležitou, tudíž to pro vedení klubu nepředstavuje zásadní komplikaci v této oblasti.

Management klubu má na recepci nastavený cíl prodejů, který byl dle poskytnutých informací z realizovaného interview, v minulém roce splněn. Lze tedy tvrdit, že se prodeji na recepci daří a budoucím cílem je, tyto prodeje zvyšovat. Ve slovním hodnocení respondentů byla uvedena poznámka, že by si přáli rozšířit nabídku prodeje na recepci o před tréninkové suplementy, což může být pro management klubu bod k zamýšlení, zda by se tímto produktem daly prodeje navýšit.

Schéma č. 30: Nabídka prodeje oblečení Fit Effect a Reebok

18	6	15	1	6	1	4
4	3	6	2	3	3	0
1	1	5	3	3	2	0
			84			
1	2	3		4	5	6
0	0	1	4	1	0	1
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako nabídka prodeje na recepci, představuje nabídka prodeje oblečení značek Fit Effect a Reebok doplňkovou službu, která je ovšem, dle celkového počtu 84 respondentů, poměrně často využívaná. Jelikož se jedná o službu minoritní, objevuje se zde opět i různá míra důležitosti. Nejpočetnější odpověď zahrnuje 18 respondentů, pro které je nabídka prodeje oblečení Fit Effect a Reebok velmi důležitá a hodnotí ji jako výbornou. 50 respondentů hodnotí nabídku oblečení jako výbornou, pro 19 respondentů je velmi dobrá, 12 respondentů ji vidí jako dobrou a pro 3 respondenty je uspokojivá.

60 % respondentů klasifikovalo nabídku prodeje na recepci jako výbornou, což potvrzuje výrok managementu, který tvrdí že je pro něj prodej oblečení značek Fit Effect a Reebok příjemným překvapením, jelikož se prodeji těchto komodit ve Fit Effectu daří. Zejména v období, kdy se pořádají speciální víkendové akce, si členové rádi nakoupí a dovybaví své sportovní oblečení. Názor 3 respondentů, kteří označili nabídku jako uspokojivou, může souviset s jejich slovním hodnocením, kde se objevuje poznámka o vyprodání malých velikostí oblečení pro ženy. Tato skutečnost je pro management klubu pozitivní zprávou, zároveň však bodem k zamyšlení, zda stav zásob oblečení v době konání klubových akcí neposílit.

Schéma č. 31: Rezervační systém

51	11	6	1	2	0	0
2	8	2	2	1	0	0
4	4	1	3	0	0	1
			97			
1	2	3		4	5	6
1	1	0	4	0	0	0
1	0	0	5	0	0	0
1	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

K otázce rezervačního systému se vyjádřilo 97 respondentů. Vysoké číslo svědčí o častém využívání rezervačního systému, který slouží zejména pro přihlašování na skupinové lekce. Zároveň je rezervační systém pro 60 respondentů velmi důležitý a pro 24 respondentů důležitý, což poukazuje na skutečnost, že si každý chce dopředu zajistit své místo na skupinových lekcích, které jsou ve fitness klubu Fit Effect velmi populární. 51 respondentů je rezervační systém hodnocen jako velmi důležitý a výborný. Lze zde ovšem pozorovat i negativní vyjádření 3 respondentů, pro které je rezervační systém velmi důležitý, ale hodnotí jej jako uspokojivý, neuspokojivý a velmi neuspokojivý. V této oblasti vidí i management klubu jisté rezervy. Cílem vedení je najít systém, který by zajistil, že členové, kteří se na skupinovou lekci přihlásí, ve skutečnosti opravdu přijdou a nebudou tak blokovat místo lidem, kteří mají o lekci též zájem. Z tohoto důvodu zavedl management fitness klubu pokuty ve výši 50,- Kč, pokud se členové z lekce s denním předstihem do 21:00 neodhlásí. Tento krok byl ve slovním hodnocení respondentů kritizován, společně s uvedením návrhů na změny v rezervačním systému. Členové by v rámci rezervačního systému například uvítali evidenci osobních tréninků. Častým návrhem zde bylo i vytvoření mobilní aplikace, která by celý proces rezervací zjednodušila a členové by tak mohli flexibilněji reagovat na náhlé změny.

Schéma č. 32: Dětský koutek Fun Park Žirafa

28	4	2	1	2	0	3
5	2	1	2	0	0	0
2	0	0	3	0	0	0
			49			
1	2	3	4	5	6	
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Dětský koutek Fun Park Žirafa, sídlící stejně jako fitness klub Fit Effect v obchodním centru OC Central Kladno, představuje externí službu pro rodiče s dětmi, kteří si chtějí ve Fit Effectu v určitém čase zacvičit a nemají pro své děti zajištěno hlídání. Vedení klubu se nejdříve snažilo tuto situaci řešit vytvořením dětského koutku v prostoru u recepcy, ovšem kapacita tohoto prostoru byla nedostačující a děti svou aktivitou rušily návštěvníky klubu. Spolupráce s dětským koutkem Fun Park Žirafa pak celou situaci vyřešila a vedení tuto spolupráci považuje za perfektní, o čemž svědčí i odpovědi respondentů, které se všechny vyskytují v horních kvadrantech, převážně pak v levém. 80 % respondentů hodnotí službu hlídání dětí jako výbornou s různou mírou důležitosti. 35 respondentů však považuje tuto službu za velmi důležitou. 8 respondentů ji klasifikuje za velmi dobrou a pouze 2 respondenti za dobrou. Nepočtenější vyjádření prezentuje kombinace odpovědí velmi důležité a výborné, což jen potvrzuje velkou spokojenost návštěvníků fitness klubu s touto službou.

Na základě výsledků této otázky autorka doporučuje udržet tuto formu spolupráce fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness s dětským koutkem Fun Park Žirafa.

Schéma č. 33: Časový harmonogram lekcí

35	8	3	1	1	0	0
13	12	2	2	0	0	0
12	5	3	3	0	0	0
			98			
1	2	3		4	5	6
1	0	2	4	0	0	0
0	1	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 98 respondentů hodnotilo otázku týkající se časového harmonogramu lekcí. Zmíněný počet respondentů, kteří se k otázce vyjádřili, koresponduje s vysokou návštěvností skupinových lekcí, jelikož se jedná o nejvyužívanější službu ve fitness klubu Fit Effect (viz. graf č. 5). Skutečnost potvrzuje i míra důležitosti, kterou této otázce respondenti přisuzují. Pro 61 respondentů je časový harmonogram skupinových lekcí velmi důležitý, 26 z nich ho považuje za důležitý, 10 za spíše důležitý a pro 1 respondenta je méně důležitý. Co se týče subjektivního hodnocení, 47 respondentů považuje časový harmonogram lekcí za výborný, 27 jej hodnotí jako velmi dobrý, 20 jako dobrý, pro 3 respondenty je uspokojivý a pro 1 respondenta neuspokojivý.

Management klubu kvartálně obměňuje časový harmonogram lekcí a snaží se vyřadit nefungující lekce a zároveň vždy přijít s něčím novým, co by bylo pro členy klubu atraktivní. Časový harmonogram lekcí přizpůsobují zejména návštěvnosti klubu dle jednotlivých dnů v týdnu. Respondenti slovně vyjádřili přání ohledně přidání dopoledních lekcí Les Mills (zejména BODYPUMP®, CX WORKS® a BODYCOMBAT®). Dalším přáním bylo zahrnout do rozvrhu více lekcí okolo 16:00 odpoledne. Také by bylo respondenty vítáno, pokud by lekce Les Mills mohly probíhat dvakrát denně.

Schéma č. 34: Otevírací doba

71	14	7	1	0	0	0
5	5	1	2	0	0	0
3	0	0	3	0	0	0
			108			
1	2	3		4	5	6
2	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

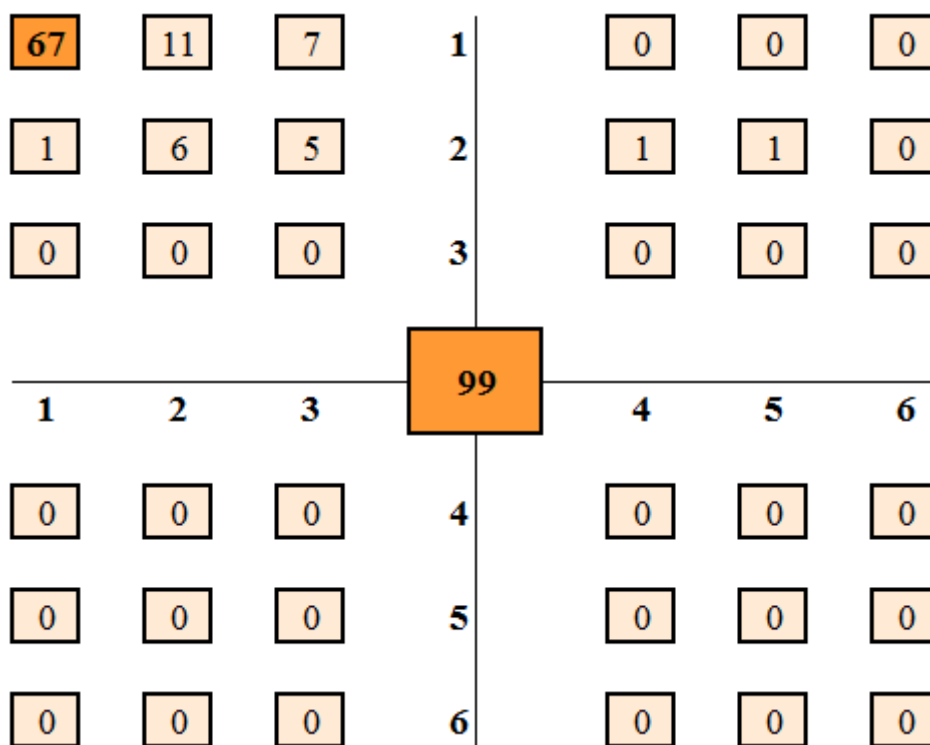
Zdroj: vlastní zpracování

Otevírací doba je ve všední dny (pondělí až pátek) od 6:30 do 21:30 hodin a o víkendu od 9:00 do 21:00 hodin. Při pohledu na klasifikační kříž výše je patrné, že s otevírací dobou nemají členové žádný zásadní problém, jelikož ji hodnotí velmi pozitivně, což dokazuje 92 respondentů, kteří klasifikovali otevírací dobu jako výbornou v rámci levého horního kvadrantu a také nejpočetnější vyjádření 71 respondentů s kombinací odpovědí velmi důležité a výborné. 11 respondentů ji hodnotí jako velmi dobrou, 3 jako dobrou a pro 2 respondenty je uspokojivá.

Vedení klubu nastavilo časnou ranní otevírací dobu z důvodu, možnosti využít služby fitness klubu ještě před prací. Zároveň stanovilo konec otevírací doby až po deváté hodině večerní, aby zde byl dostatečný prostor pro zákazníky, kteří se vrací z práce později odpoledne. Klienti by dle slovního hodnocení uvítali nastavit otevírací dobu o víkendu již od 7:00 nebo od 8:00, jelikož by například chtěli rádi stihnout svoji oblíbenou lekci nebo si zacvičili ve fitness zóně před tím, že odjedou na víkend. Ve všední dny by si přáli prodloužit pracovní dobu do 22:00. Jelikož je ovšem převážná většina členů s pracovní dobou opravdu spokojená, záleží na managementu klubu, zda by bylo možné tyto návrhy úprav realizovat. Možným řešením pro obě strany by bylo upravit otevírací dobu v sobotu na 8:00 – 21:00.

5.2.2.3 Kvalita fyzického prostředí

Schéma č. 35: Čistota – cardio zóna



Zdroj: vlastní zpracování

Čistota je důležitou součástí subdimenze vnějších podmínek, která již dle Bradyho modelu spadá do třetí dimenze kvality fyzického prostředí. Tato otázka byla hodnocena 99 respondenty s nejpočetnější kombinací odpovědí velmi důležité a výborné. Jak je z klasifikačního kříže patrné, 85 respondentů hodnotí čistotu cardio zóny jako výbornou s různou mírou důležitosti, která ovšem nepřesahuje do pravého horního kvadrantu a je tak pro respondenty velmi důležitá až spíše důležitá. 14 respondentů klasifikuje čistotu v cardio zóně jako velmi dobrou.

Ani jeden z respondentů nedal čistotě cardio zóny nižší hodnocení nežli velmi dobré, což svědčí u skutečnosti, že si management fitness klubu na čistotě cardio zóny opravdu zakládá. Vedení značnou dobu hledalo tu nejefektivnější cestu, jak nastavit ve Fit Effectu vysoké standardy čistoty. Výsledkem je kombinace úklidu prostřednictvím externí firmy a úklidu recepčních, které se během dne střídají a starají se zejména o čistotu šaten a sociálních zařízení. Dle získaných výsledků v klasifikačním kříži lze tvrdit, že jsou členové s čistotou cardio zóny opravdu spokojeni, což potvrzuje i jejich slovní hodnocení.

Schéma č. 36: Čistota – fitness zóna

70	11	6	1	1	0	0
1	10	2	2	0	0	0
2	0	0	3	0	0	0
			103			
1	2	3	4	5	6	
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Fitness zóna představuje druhou nejvyužívanější službu ve fitness klubu Fit Effect (viz. graf č. 5) a tak se její čistotou při hodnocení zabývalo 103 respondentů. Za nejpočetnější odpověď byla označena jako kombinace velmi důležité a výborné se 70 respondenty. Celkem 88 respondentů považuje čistotu fitness zóny za výbornou, 13 respondentů ji posuzuje jako velmi dobrou a pro 2 respondenty je dobrá. Obdobně jako u čistoty cardio zóny (viz. schéma č. 35) jsou, dle výsledků klasifikačního kříže, s čistotou fitness zóny klienti opravdu spokojeni a zároveň tomuto atributu přikládají velkou důležitost. Pro 73 respondentů je čistota fitness zóny velmi důležitá, 21 respondentů ji vidí jako důležitou, 8 jako spíše důležitou a 1 respondent ji považuje za méně důležitou.

Cílem managementu klubu je zaměstnat stálou uklízečku, která by ve fitness klubu působila přibližně od 9:00 do 11:00 a pak od 17:00 do 20:00. Dohlížela by jak na prostory fitness zóny a cardio zóny, sálu pro skupinové lekce, wellness zóny, ale také by průběžně by kontrolovala situaci a pohotově reagovala na vznik případných obtíží, které nemusí vedení klubu nebo recepční pro jejich hlavní pracovní úkoly okamžitě zaregistrovat.

Schéma č. 37: Čistota – sál (skupinové lekce)

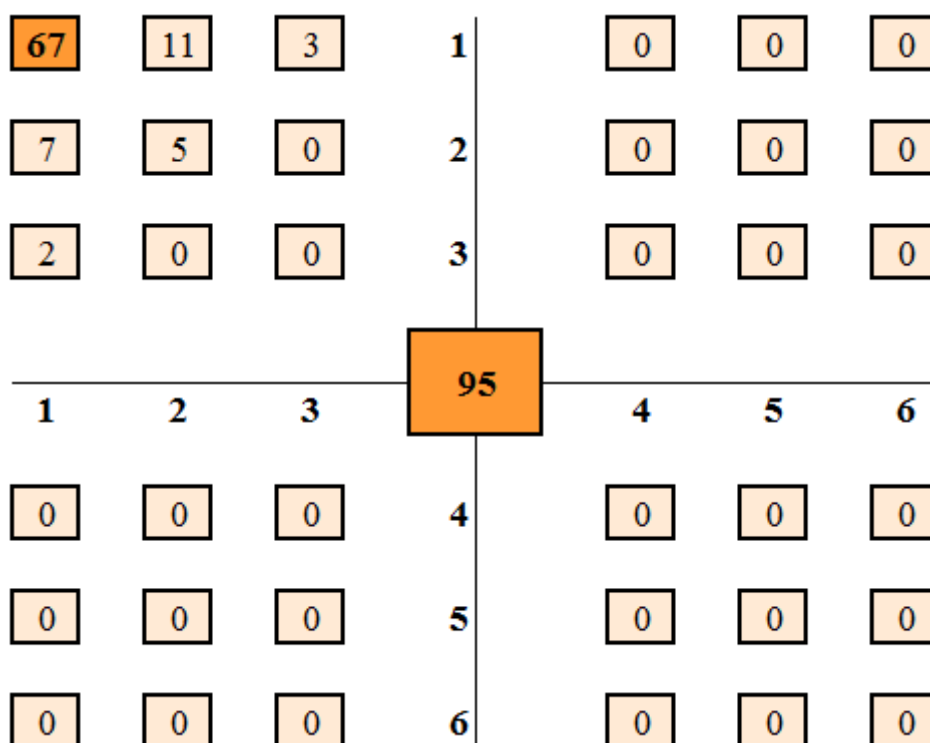
67	13	4	1	0	0	0
3	8	2	2	0	0	0
3	0	0	3	0	0	0
			100			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět v klasifikačním kříži výše, sál pro skupinové lekce je klienty taktéž velmi využíváný. Potvrzuje to 100 získaných odpovědí s mírou důležitosti v rozmezí velmi důležité a spíše důležité. Nejpočetnější odpověď je vyznačena v levém horním kvadrantu kombinací velmi důležité a výborné. 84 respondentů hodnotí čistotu sálu pro skupinové lekce jako výbornou, 13 respondentů ji klasifikuje jako velmi dobrou a 3 respondenti jako dobrou. Všechny odpovědi se vyskytují v levém horním kvadrantu, z čehož lze usoudit, že čistota sálu pro skupinové lekce je pro respondenty důležitá a jsou s ní spokojeni.

Pro udržení standardů čistoty v sálu pro skupinové lekce je například u podložek na cvičení přiložena rychleschnoucí desinfekce v rozprašovači, aby si mohl každý návštěvník svou podložku očistit před i po použití. Zkušenosti autorky mohou potvrdit, že jsou tyto desinfekční prostředky v sálu pro skupinové lekce klienty vnímány pozitivně a také často používány. Management klubu se tímto snaží v klientech ještě více upevnit pocit komfortu a čistoty a dle toho také členové fitness klubu Fit Effect čistotu hodnotí.

Schéma č. 38: Čistota – wellness



Zdroj: vlastní zpracování

Při poskytování služby jako je wellness, je pro zákazníky čistota prostor zcela zásadním atributem, na který se klade velký důraz při jejich hodnocení. Wellness zóna je ve fitness klubu Fit Effect také často využívanou službou, čemuž napovídá i počet respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili. Odpovědi respondentů se vyskytují v levém horním kvadrantu, což značí, že je pro ně čistota wellness zóny souhrnně důležitá a jsou s jejím stavem spokojeni. Jako výbornou klasifikovalo čistotu 81 respondentů, pro 12 respondentů je čistota prostor wellness zóny velmi dobrá a 2 ji označili jako dobrou. 80 % respondentů zároveň považuje čistotu za velmi důležitou.

Čistota wellness zóny je pro management fitness klubu zásadní prioritou, jejíž standardy se snaží každodenně udržovat na vysoké úrovni. Vzhledem k výsledkům výše uvedeného klasifikačního kříže lze konstatovat, že jsou členové klubu s čistotou wellness zóny spokojeni. Toto tvrzení se objevovalo i ve slovním hodnocení, kde respondenti čistotu wellness zóny chválili.

Schéma č. 39: Čistota – šatny

70	13	5	1	0	0	0
7	7	0	2	0	0	0
3	1	0	3	0	0	0
			107			
1	2	3		4	5	6
1	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Prostory šaten jsou dalším důležitým bodem, se kterým zákazníci přijdou do styku při každé návštěvě fitness klubu Fit Effect. Odpovědi byly získány od 107 respondentů, z nichž 88 považuje čistotu šaten za výbornou, 14 respondentů ji hodnotí jako dobrou, pro 4 respondenty je čistota prostoru šaten dobrá a 1 respondent ji hodnotí jako uspokojivou. Co se týče důležitosti tohoto atributu, 75 % respondentů vyhodnotilo čistotu šaten jako velmi důležitou, pro zbylých 25 % respondentů je důležitá až spíše důležitá.

O udržení čistoty těchto prostor se, jak již bylo zmíněno, stará především externí úklidová firma a během každého dne se v šatnách střídají dle rozvrhu také recepční (viz. text u schématu č. 35).

Schéma č. 40: Čistota – sociální zařízení

73	15	4	1	0	0	0
5	7	1	2	0	0	0
2	0	0	3	0	0	0
			107			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Stejný počet respondentů jako u otázky na čistotu prostor šaten se vyjádřil u otázky týkající se čistoty sociálních zařízení, do kterého spadají toalety, prostory se sprchami a umyvadly. Všechny odpovědi respondentů jsou koncentrovány do levého horního kvadrantu, podobně jako předešlé otázky týkající se čistoty ostatních prostor, což vypovídá o vysokém standartu čistoty. 92 respondentů považuje čistotu sociálních zařízení za výbornou. 13 respondentů ji hodnotí jako velmi dobrou a pro 2 respondenty je dobrá. Maximální prioritu důležitosti tomuto faktoru přikládá celkem 80 respondentů, pro dalších 27 respondentů je čistota sociálních zařízení důležitá až spíše důležitá. Jelikož se všechny odpovědi soustředí do levého horního kvadrantu, lze tvrdit, že je většina respondentů s čistotou sociálních zařízení spokojena. Jeden z respondentů, který hodnotil tento atribut jako dobrý, se slovně vyjádřil, že dle recepčních se mění i čistota v sociálních zařízeních, zejména se jedná o čistotu sprch či doplňování zásob mýdla, které s čistotou též souvisí. Další respondenti se vyjádřili, že se setkávají s nepořádkem v dámských sprchách, na toaletách občas chybí toaletní papír a nefunguje jeho uzávěr. V prostoru s umyvadly též občas chybí papírové utěrky na usušení rukou po umytí. Možné řešení těchto komplikací je zaměstnání stále uklízečky viz. text ke schématu č. 36.

Schéma č. 41: Klimatizace a ventilace vzduchu

47	18	9	1	0	0	0
11	11	2	2	1	0	0
6	1	0	3	0	0	0
			107			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
1	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Do subdimenze vnějších podmínek se řadí mimo jiné i klimatizace a ventilace vzduchu, které zajišťují, aby se zákazníci cítili v prostorách fitness klubu Fit Effect komfortně. Otázka byla hodnocena celkem 107 respondenty. Z klasifikačního kříže je patrné, že pro téměř většinu respondentů je otázka klimatizace a ventilace vzduchu důležitým atributem, pouze 1 respondent ji považuje za méně důležitou. Co se týče subjektivního hodnocení, 74 respondentů vyhodnotilo klimatizaci a ventilaci vzduchu v zařízení jako výbornou, 25 respondentů ji považuje za velmi dobrou, 7 respondenty je hodnocena jako dobrá a 1 respondentem jako neuspokojivá.

Vedení fitness klubu se snaží stav ventilace a klimatizace vzduchu pravidelně regulovat dle názorů a zpětných vazeb členů, ovšem v tomto ohledu nelze za každé situace vyhovět všem na 100 %, jelikož každý pociťuje různý teplotní komfort za jiných podmínek. Ve slovním hodnocení se objevila připomínka ohledně zápachu smažených jídel z vedlejší čínské restaurace, který do prostor fitness klubu doléhá. Řešení této komplikace je ovšem pro management fitness klubu neřešitelné.

Schéma č. 42: Celkový vzhled a dojem

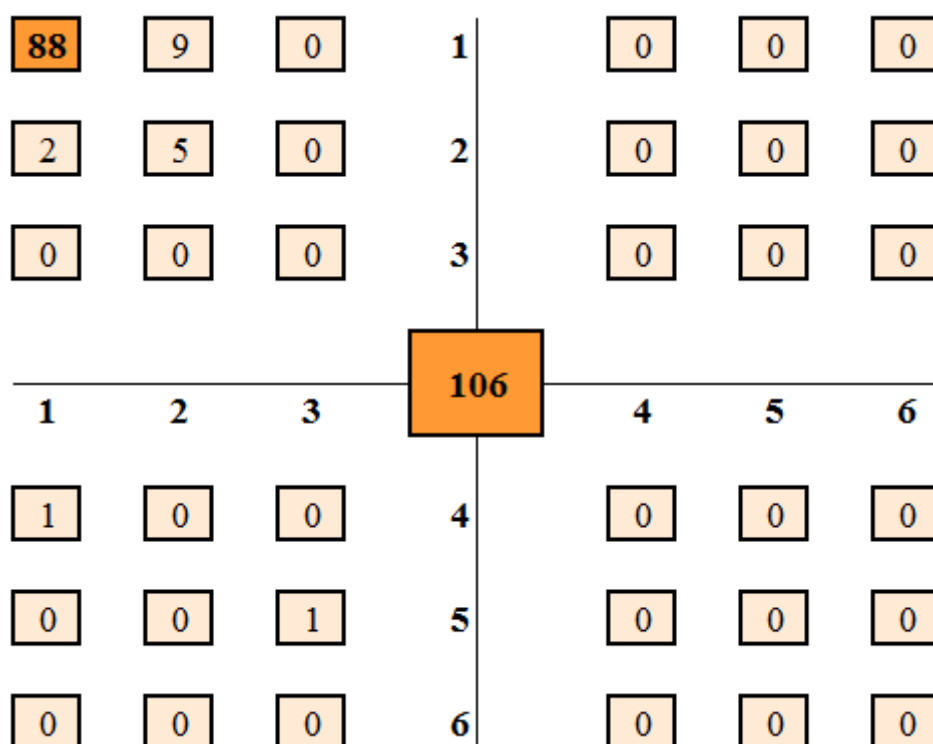
80	14	2	1	1	0	0
0	6	3	2	0	0	0
1	0	0	3	0	0	0
			107			
1	2	3		4	5	6
0	0	0	4	0	0	0
0	0	0	5	0	0	0
0	0	0	6	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový vzhled a dojem je další atribut spadající do subdimenze vnějších podmínek. Zahrnuje jak zařízení interiéru v podobě rozmístění strojů, nábytku, dekorací a doplňků, tak celkový design a barevné ladění prostředí. Touto otázkou se, stejně jako u otázky klimatizace a ventilace vzduchu, zabývalo celkem 107 respondentů, přičemž jako nejčastější hodnocení 80 respondentů byla uvedena kombinace odpovědí velmi důležité a výborné. 97 respondentů klasifikovalo celkový vzhled a dojem fitness klubu Fit Effect jako výborný, 9 respondentů jej hodnotilo jako velmi dobrý a 1 respondent jej považuje za dobrý. Na základě těchto výsledků lze tvrdit, že převážné většině respondentů se zařízení interiéru a design fitness klubu Fit Effect líbí a jsou s ním spokojeni, což potvrzuje i pozitivní slovní hodnocení.

Pokud se zákazníci rozhodují o zakoupení členství ve fitness centru, jsou to právě vzhled a první dojem, které rozhodují o prvních sympatiích a pocitech. Vzhledem ke skutečnosti, že je fitness klub Fit Effect v provozu přibližně rok a tři měsíce, je jeho vybavení a design velmi moderní a svěží. Prostor je laděn do přírodních barevných tónů a doplněn o oranžovou barvu, která mimo jiné dominuje v různých odstínech v logu fitness klubu Fit Effect. Na zákazníky tak prostor působí příjemným a zároveň energickým dojmem.

Schéma č. 43: Atmosféra Fit Effect | Fitness & Wellness



Zdroj: vlastní zpracování

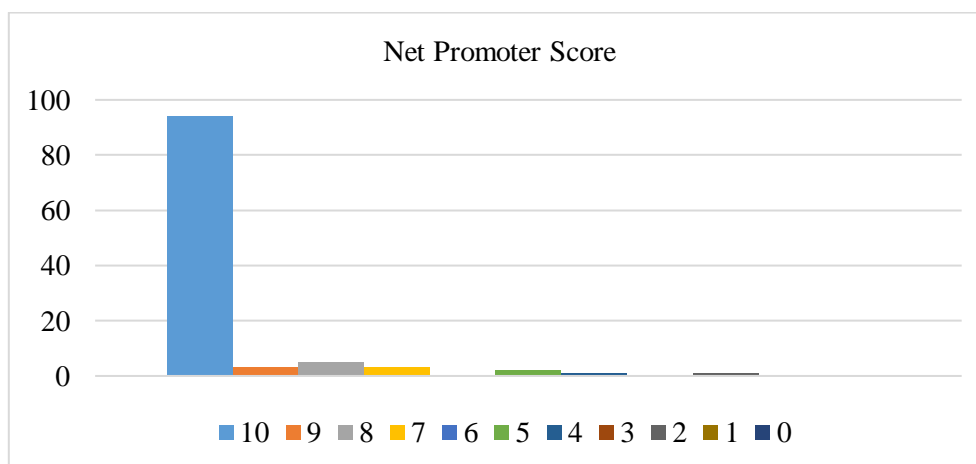
Do dimenze kvality fyzického prostředí se též řadí kontakt s ostatními zákazníky neboli atmosféra fitness klubu Fit Effect. Otázka byla vyhodnocena 106 respondenty, z nichž 97 považuje atmosféru v prostředí fitness klubu za výbornou. Pro 7 respondentů je atmosféra velmi dobrá a zbylí 2 respondenti ji hodnotí jako uspokojivou a neuspokojivou. Nejpočetnější odpověď se vyskytuje v levém horním kvadrantu na úrovni hodnocení velmi důležitý a výborný.

Z výsledků klasifikačního kříže je patrné, že je většina respondentů s atmosférou ve fitness klubu Fit Effect velmi spokojena. Slovní hodnocení respondentů často obsahuje výroky, ve kterých členové přirovnávají prostředí fitness klubu k rodinné atmosféře a tvrdí, že se cítí ve společnosti ostatních členů výborně. Zároveň chválí profesionální přístup a atmosféru, jakou pro ně utváří management klubu a celý realizační tým. Objevují se zde ovšem i negativní reakce, kdy se jeden z respondentů vyjádřil, že mu vadí rozdělování členů na ty, kteří chodí na skupinové lekce a ty, kteří tyto lekce nenavštěvují. Pro vedení fitness klubu je otázka atmosféry a příznivého prostředí velmi důležitá. S každým z členů se management firmy pravidelně zdraví a průběžně se ptá, zda je vše v pořádku. Vzniklou komplikaci by se tedy určitě vedení klubu snažilo vyřešit nejlepším možným způsobem.

5.2.3 Vyhodnocení ukazatele Net Promoter Score

KOZEL, MYNÁŘOVÁ A SVOBODOVÁ (2011) se zmiňují o ukazateli NPS® (Net Promoter Score) jako o metrice pro měření zákaznické loajality, která využívá možnosti zpětné vazby od zákazníků pro podporu růstu společnosti. V dnešní době je Net Promoter Score chápán jako standart pro měření a zvyšování loajality zákazníků. Autoři dále uvádějí, že NPS® je založen na předpokladu, kdy lze zákazníky každé společnosti (v případě této diplomové práce jsou to členové fitness klubu Fit Effect) rozdělit do třech hlavních skupin na tzv. příznivce, pasivní zákazníky a odpůrce. Prostřednictvím dotazování na otázku *Jak je pravděpodobné, že byste doporučili služby fitness klubu Fit Effect svým přátelům, známým a kolegům?* jsou následně sledovány zmíněné skupiny zákazníků, kteří na tuto otázku reagují na číselné stupnici 0 – 10. Hodnocení 0 značí skutečnost, že by dotazovaný zákazník služby fitness klubu Fit Effect určitě nedoporučil, 10 naopak znamená, že by služby určitě doporučil. Příznivci odpovídající v rozmezí 9 – 10 jsou loajálními nadšenci, služby si kupují a doporučují je dále. Přispívají tedy k růstu firmy. Pasivní zákazníci volí skóre 7 – 8, označují se za spokojené zákazníky, ale ne nadšené. Mohou využívat i služby konkurenčních firem. Odpůrci odpovídající v rozmezí 0 – 6, jsou nespokojení a mohou bránit růstu firmy prostřednictvím prezentace negativních informací. DATAMAR (2012) vysvětluje hodnotu NPS® jako rozdíl mezi procentuálním zastoupením příznivců a kritiků. Hodnota NPS® nižší než 0 je považována za příznak potíží s loajalitou, hodnota více než +50 je brána jako ukazatel výborné loajality. Následující graf č. 6 prezentuje jednotlivé hodnoty na stupnici 0 – 10 zastoupené počtem členů fitness klubu Fit Effect.

Graf č. 6: Net Promoter Score první úrovně



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 109 členů ve výzkumném souboru lze označit za příznivce celkem 97 respondentů, kteří při odpovídání vybrali dvě nejvyšší hodnoty 10 a 9. Příznivci tak představují 89 % respondentů. Počet pasivních zákazníků, respektive těch, kteří na dané stupnici zvolili odpovědi s hodnotami 7 a 8 je celkem 8, reprezentují tedy 7,3 % všech respondentů. Za odpůrce jsou označeni 4 zákazníci, kteří odpověděli v intervalu 0 – 6 a představují 3,7 % z celkového počtu respondentů. Pokud bude proveden odečet procentuálního zastoupení příznivců od procentuální hodnoty odpůrců, výsledný ukazatel NPS® se rovná hodnotě + 85,3. Tato hodnota vypovídá o velmi vysoké loajalitě členů fitness klubu Fit Effect. DATAMAR (2012) dále poukazuje na NPS® druhé úrovně, kdy zákazníci k číselnému hodnocení na stupnici 0 – 10 přidávají také důvody těchto doporučení či nedoporučení. Výsledky ukazatele NPS® druhé úrovně jsou uvedeny v následujících tabulkách, jejich hodnocení koresponduje s dimenzemi Bradyho modelu.

Tabulka č. 2: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 10

NPS 10	
Personál	četnost odpovědí
personál	17
kvalifikace lektorů a osobních trenérů	10
profesionální přístup	7
osobní přístup	6
schopnost lektorů a trenérů motivovat	2
Služby	četnost odpovědí
kvalitní servis	17
programy Les Mills a skupinové lekce	14
nejlepší fitness centrum v Kladně	7
zázemí a vybavenost	6
viditelné výsledky	3
wellness zóna	2
nabídka služeb	2
fitness zóna	1
umístění v obchodním centru	1
vše potřebné na jednom místě	1
možnost hlídání dětí	1
Prostředí	četnost odpovědí
výborná atmosféra	21
příjemné prostředí	21
výborný kolektiv	16
čistota	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 a tabulka č. 3 zachycují zdůvodnění odpovědí příznivců neboli respondentů, kteří zvolili odpovědi 9 a 10. V dimenzi kvality interakce se jako nejpočetnější odpověď objevuje spokojenost s personálem, dimenze kvality výstupu je reprezentována zejména chválou servisu a skupinových lekcí Les Mills. Nejčastější odpovědi v dimenzi kvality fyzického prostředí poukazují na spokojenost s atmosférou a prostředím.

Tabulka č. 3: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 9

NPS 9	
Personál	četnost odpovědí
/	/
Služby	četnost odpovědí
nabídka služeb	1
kapacitně nedostačující fitness zóna	1
Prostředí	četnost odpovědí
výborné prostředí	2
atmosféra	2

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož je pasivních zákazníků výrazně menší počet než příznivců, nejsou v tabulkách č. 4 a č. 5 četnosti odpovědí tak markantní. Pozitivně je zde hodnocen personál, nabídka skupinových lekcí, také čistota a atmosféra. Objevují se zde i důvody nižšího hodnocení jako nedostačující vybavení fitness zóny, kapacitně nedostačující sál pro skupinové lekce, rezervační systém či vyšší cena klubového členství.

Tabulka č. 4: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 8

NPS 8	
Personál	četnost odpovědí
příjemný personál	1
Služby	četnost odpovědí
výborné skupinové lekce	2
nedostačující vybavení fitness zóny	1
kapacitně nedostačující sál na skup. lekce	1
rezervační systém	1
Prostředí	četnost odpovědí
čistota prostor	1
výborná atmosféra	1
příjemné prostředí	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 7

NPS 7	
Personál	četnost odpovědí
/	/
Služby	četnost odpovědí
nabídka Les Mills lekcí	1
vyšší cena	1
Prostředí	četnost odpovědí
výborná atmosféra	1
špatná atmosféra a přístup	1

Zdroj: vlastní zpracování

Důvody hodnocení 4 zákazníků, které lze v rámci ukazatele NPS® označit jako odpůrce nebo také kritiky, uvádí tabulka č. 6 a tabulka č. 7 níže. Jsou jimi nedostačující fitness zóna v dimenzi kvality výstupu a špatná atmosféra v dimenzi kvality fyzického prostředí. Další z těchto respondentů své důvody nedoporučení slovně nevedli.

Tabulka č. 6: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 5

NPS 5	
Personál	četnost odpovědí
/	/
Služby	četnost odpovědí
nedostačující fitness zóna	1
Prostředí	četnost odpovědí
/	/

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 4

NPS 4	
Personál	četnost odpovědí
/	/
Služby	četnost odpovědí
/	/
Prostředí	četnost odpovědí
špatná atmosféra	1

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.4 Vyhodnocení připomínek, názorů a doporučení

Tabulka č. 8: Připomínky, názory a doporučení

Personál
zlepšit přístup osobního trenéra
Služby
doplnit vybavení - boxovací pytel
dovybavit wellness - samodoplňovací kyblík s ledem
navýšit váhy u některých strojů
otevírací doba o víkendu od 8:00
otevírací doba do 22:00
otevírací doba o víkendu od 7:00
otevírací doba o víkendu dříve
přidat do vybavení fitness zóny boxovací pytel
přidat do wellness zóny ochlazující bazének
přidat do wellness zóny vířivku
přidat lekce Les Mills BODYCOMBAT®
přidat lekce Les Mills BODYCOMBAT®
přidat lekce Les Mills BODYPUMP ve čtvrtek dopoledne
přidat lekce Les Mills SH'ABAM®
přidat stroje do fitness zóny
přidat více lekcí v pátek a v sobotu
přidat více lekcí ve všední den okolo 16:00
přidat více ranních lekcí - BODYPUMP®, BODYATTACK®
rezervační systém - evidence počtu zbývajících osobních tréninků
rezervační systém pro mobilní telefony
rozšíření sálu na skupinové lekce
rozšíření sálu pro skupinové lekce, přidání spinningu
rozšíření wellness zóny
rozšířit fitness zónu
rozšířit nabídku Les Mills cvičení - 2 lekce za den
rozšířit zónu pro osobní tréninky
snížit kapacitu lidí na skupinové lekce
větší skříňky v pánských šatnách s prostorem pro ramínko
vybudovat wellness zónu s vířivkou
zlepšit rezervační systém - evidence počtu osobních tréninků
zavést lekce Tai - Chi
zdvojnásobení jednoručních činek do váhy 30 kg
změnit rezervační systém
zrušit masáže a přidělat druhou saunu
zvážit podmínky storno poplatku za zrušení lekce ze zdravotních důvodů
zvětšit wellness zónu

Prostředí
bez výhrad
častěji doplňovat toaletní papír a utěrky
Obecná doporučení a připomínky
jste nejlepší
jen tak dál
jsem tu moc spokojená
jste skvělí, vše se mi moc líbí a baví mě to u vás
maximální spokojenost
maximální spokojenost
odhlučnit wellness zónu od šaten - hluk ze šaten ruší relaxaci
opravit uzávěr na toaletní papír
pokračujte tak jako teď
spokojenost
spokojenost se současným stavem
uvítám každý nový nápad
více doplňovat toaletní papír
vše je super
vše je v pořádku
vše je výborné
zaměřit se na nepořádek v dámských sprchách
zápach smaženého jídla od číňanů
zlepšit marketing a komunikaci s klienty
zkvalitnění úklidu

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou v dotazníku byl prostor věnovaný vyjádření respondentů, jejich názorů, přání a připomínek, které by chtěli navíc sdělit managementu klubu Fit Effect. Nejvíce připomínek se objevilo v oblasti dimenze kvality výstupu, neboli služeb, kde by si respondenti zejména přáli rozšířit wellness zónu a dovybavit ji příslušnými komponenty, dále rozšířit nabídku skupinových lekcí Les Mills, také rozšířit sál pro skupinové lekce a fitness zónu, posunout otevírací dobu na dřívější časy a v neposlední řadě změnit či aktualizovat rezervační systém na webových stránkách fitness klubu Fit Effect. Dále se v dimenzi kvality fyzického prostředí objevila připomínka k odhlučnění wellness zóny od šaten, jelikož hluk ze šaten narušuje moment relaxace ve wellness zóně. Nelze si nepovšimnout pozitivních komentářů v oblasti obecných doporučení a připomínek. Vzhledem k počtu získaných odpovědí u této otázky, považuje autorka zpětnou vazbu respondentů za velmi silnou, jelikož svědčí o značném zájmu respondentů vyjádřit své názory a podat tak vedení fitness klubu Fit Effect nové

podněty a nápady, kterými se management fitness klubu může na základě této zpětné vazby inspirovat a případně je v budoucí době realizovat.

5.2.5 Doporučení pro fitness klub Fit Effect | Fitness & Wellness

V této kapitole je věnován prostor doporučením a návrhům fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness na základě získaných poznatků z vyhodnocených klasifikačních křížů, měřeného Net Promoter Score, názorů, připomínek, přání a podnětů od respondentů, kteří své nápady vyjádřili v rámci vyplňování dotazníku. Po celkové syntéze poznatků byly autorkou vybrány tři hlavní návrhy, k nimž je následně připojena kapitola týkající se ostatních návrhů a doporučení.

5.2.5.1 Aktualizace rezervačního systému – mobilní aplikace

Vzhledem ke skutečnosti, že byla otázka rezervačního systému v hodnocení klasifikačních křížů položkou, u které bylo možné pozorovat i negativní hodnocení a že se k této otázce respondenti často vyjadřovali i slovní formou, jak v rámci doporučení, tak druhé úrovně Net Promoter Score, stala se pro autorku tato problematika motivem k navržení změny současného stavu. Navíc vedení fitness klubu Fit Effect si je vědomo nedostatků v rezervačním systému, a tak je jedním z návrhů vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb aktualizace rezervačního systému, který by byl kompatibilní s vyvinutou mobilní aplikací. Každý člen Fit Effectu by si v této aplikaci založil uživatelský účet propojený s jeho osobním emailem. Ke všem informacím v rezervačním systému v aplikaci i v plné verzi na webových stránkách by měl privátní přístup management klubu, který by měl kompletní přehled o rezervacích a kapacitách. Aplikace by se v základní verzi skládala ze třech hlavních záložek:

- rezervační systém na skupinové lekce,
- kalendář a evidence osobních tréninků,
- využití sociálních sítí pro komunikaci mezi členy.

První záložka rezervačního systému na skupinové lekce by měla obsahovat přehledný kalendář s rozvrhem lekcí včetně jejich názvů, časů konání a jmen lektorů. Dále by se u každé lekce měly objevovat maximální kapacity, které by se automaticky odečítaly s přibývajícím počtem přihlášených členů. Každý člen by tak měl vždy po ruce přehled volných a zároveň vyčerpaných míst na jeho oblíbenou lekci a mohl flexibilněji reagovat na změny prostřednictvím svého mobilního telefonu. V rámci zarezervování lekce by uživateli přišlo upozornění do aplikace a zároveň potvrzení na email.

Analogicky by se situace opakovala při zrušení lekce uživatelem. Co se týče podmínek zrušení lekce, uživatel by měl možnost bezplatného zrušení lekce do 22:00 předešlého dne. V případě že by zrušení lekce provedl až v den konání, odečetlo by se mu z jeho kreditu 50,- Kč jako storno poplatek. Tímto způsobem jsou storno poplatky momentálně ve fitness klubu řešeny, avšak bez mobilní aplikace, která by celý proces urychlila. Pokud by příčinou pozdního zrušení lekce byly zdravotní důvody, aplikace by disponovala možností vložit do speciální složky, která by byla přístupná managementu klubu, naskenované potvrzení od lékaře, na základě něhož by se storno poplatek členovi neodečetl. Pokud by byla v tomto případě kapacita na lekci plná a tímto krokem by se uvolnilo místo, přišlo by ostatním uživatelům upozornění o uvolnění místa a možnosti přihlášení. Zajistila by se tak obsazenost na každé lekci a předešlo by se komplikacím ohledně strhávání storno poplatků, na které si respondenti v dotazníku stěžovali. Všechny procesy v mobilní aplikaci by byly kompatibilní s plnou verzí rezervačního systému na stolním počítači, tudíž by se jakákoliv aktualizace či změna v aplikaci objevila zároveň v plné verzi a naopak.

Evidence osobních tréninků představuje v rámci navrhované mobilní aplikace druhou záložku podstatnou pro zjednodušení procesů v rámci rezervačního systému s odkazem na respondenty, kteří by si přáli tento krok uskutečnit. Uživatel by si na základě domluvy s osobním trenérem zvolil ve výběru možností jeho jméno a termíny smluvených osobních tréninků. Následně by přišlo osobnímu trenérovi upozornění a žádost o potvrzení termínů. Potvrzením by se informace nahrály do této druhé záložky jak uživateli, tak osobnímu trenérovi v podobě seznamu smluvených osobních tréninků s veškerými informacemi. Seznam by byl napojen na kalendář v první záložce se skupinovými lekcemi a při výběru možnosti synchronizace osobních tréninků v kalendáři skupinových lekcí by se uživateli termíny a informace k osobním tréninkům zobrazily současně v kalendáři v první záložce. Při průběžném čerpání osobních tréninků by záložka obsahovala informaci o počtu zbývajících. V případě zrušení termínu osobního tréninku ze strany uživatele by zde byla možnost (ikona) žádosti o zrušení termínu, na základě níž by se generovalo upozornění pro osobního trenéra, který by zrušení termínu potvrdil. Pokud by se takto stalo předešlý den do 22:00 nebo by, stejně jako u rezervace skupinových lekcí, uživatel do 14:00 v den konání osobního tréninku nahrál do příslušné složky naskenované potvrzení od lékaře, uživateli by se

nestrhl storno poplatků 50,- Kč. V opačném případě by byl již tímto způsobem finančně sankciován.

Třetí záložka by se orientovala na propojení mobilní aplikace se sociálními sítěmi, na kterých by členové fitness klubu Fit Effect mohli sledovat a sdílet příspěvky, aktuality, fotografie a videa. Figurovaly by zde ikony nejznámějších sociálních sítí, přes které by se členové mohli dostat například na oficiální Facebook stránky fitness klubu Fit Effect a do facebookových skupin Fit Effect, které jsou v současné době užívány ke komunikaci mezi členy. Dalšími sociálními sítěmi, se kterou fitness klub v současné době neoperuje, by mohl být zejména Instagram a Twitter, které doporučuje autorka vedení fitness klubu založit. Tím, že byl fitness klub více aktivní na sociálních sítích, by se zvýšila jeho viditelnost a podpořila propagace, k jejímuž zlepšení se také slovně vyjádřil jeden z respondentů. Zároveň by se touto aktivitou upevnila komunita a sociální soudržnost členů s cílem podpory jejich zákaznické loajality.

Co se týče odhadu nákladů na vytvoření této verze mobilní aplikace, management klubu by musel vynaložit přibližně 150 000,- Kč, aby aplikace mohla splnit výše zmíněné požadavky na funkčnost. Bylo by ovšem nutné vytvořit dvě verze aplikace pro mobilní operační systém Android a mobilní operační systém iOS, jelikož tyto systémy jsou nejčastěji využívané vlastníky chytrých mobilních telefonů. Celkové náklady by tak představovaly přibližnou částku 300 000,- Kč, což není částka malá, ovšem investice do aktualizace rezervačního systému a vytvoření mobilní aplikace by jistě odstranila současné problémy a přispěla tak ke zvýšení zákaznické spokojenosti.

5.2.5.2 Rozšíření nabídky skupinových lekcí Les Mills

Ze získaných dat v dotaznících vyplývá, že skupinové lekce jsou nejčastěji využívanou službou a dle slovního hodnocení respondentů také velmi oblíbenou. Zejména programy Les Mills se ve Fit Effectu těší velkému úspěchu a tak není divu, že by si členové fitness klubu přáli rozšířit jejich nabídku. Je to dáno z velké části tím, že fitness klub Fit Effect má certifikované a vyškolené trenéry pod záštitou organizace Les Mills, od čehož se kvalita těchto lekcí velmi odvíjí. Současné lekce Les Mills, které jsou ve fitness klubu vyučovány, zahrnují BODYATTACK® - intenzivní cardio trénink zaměřený na budování síly a vytrvalosti, BODYPUMP® - silový a aerobní trénink se zátěží v podobě vzpěračské osy s kotouči, BODYBALANCE® - klidná lekce s prvky tai-chi, pilates a jógy a GRIT® - vysoce intenzivní intervalový trénink. Portfolium nabízených lekcí by

si zákazníci přáli rozšířit především o BODYCOMBAT® - trénink kombinující různé styly bojových umění, SH'ABAM® - trénink s prvky aerobiku a tance a CX WORKS® - funkční trénink s posilovací gumou. Pokud by se managementu klubu podařilo některé z těchto lekcí do rozvrhu zařadit, pravděpodobně by se setkal u členů Fit Effectu s velkou pozitivní odezvou. Překážkou by zde mohla být nařízení z globální organizace Les Mills týkající se prezentace daných programů, či dostupnost lektorů s kvalifikací pro vedení těchto programů. Ovšem vzhledem k tomu, že management fitness klubu v přímém napojení na globální organizaci Les Mills a pravidelně zprostředkovává lektorům potřebné kvalifikace, jeví se tento krok jako dosažitelný cíl.

5.2.5.3 Rozšíření a dovybavení wellness zóny

Na základě hodnocení wellness zóny respondenty, jak v rámci klasifikačních křížů, tak v rámci slovního hodnocení, je autorkou navrženo její rozšíření a dovybavení. Tento projekt je ovšem dlouhodobějšího charakteru a jeho realizace by závisela na mnoha okolnostech. Uskutečnění projektu by znamenalo dočasné uzavření celé wellness zóny a zastavení provozu z důvodu stavebních a dalších prací. Také je zapotřebí brát v potaz, že prostory fitness klubu jsou umístěny v obchodním centru, kde by realizace takovýchto změn by jistě byla náročným úkolem z hlediska vyjednávání s majiteli daného objektu.

Wellness zóna se nachází společně s místností pro masáže v zadní části fitness klubu. Jelikož je přímo vedle místnosti pro masáže, která je v současné době dle výsledků výzkumu nejméně využívanou službou, což potvrzuje i vedení fitness klubu, stálo by za úvahu, zda službu masáží nezrušit a využít tak prostory místnosti pro zvětšení wellness zóny. Co se týče vybavení wellness zóny, členové fitness klubu by velmi ocenili, kdyby byla wellness zóna rozšířena o druhou saunu nebo vířivku. V rámci rozšíření prostor by je také potěšilo vybudování ochlazovací zóny s bazénkem či samodoplňovacím kyblíkem s ledovou tříští. V prostoru pro osprchování by si přáli umístit zvrhávací kyblík s ledovou vodou. Pokud by se wellness zóna dala rozšířit o horní patro, mohla by do tohoto patra být přesunuta relaxační zóna s lehátky.

Rozšíření a dovybavení wellness zóny samozřejmě představuje projekt dlouhodobého charakteru s výrazně většími projektovými plány a finančními investicemi, jež musí fitness klub pečlivě zvážit. Avšak reakce respondentů jsou v této oblasti znatelné a úspěšná realizace tohoto projektu by jistě zvýšila jejich spokojenost.

5.2.5.4 Ostatní návrhy a doporučení

Dalším zajímavým poznatkem z hlediska návrhů a doporučení je kapacita a vybavení fitness zóny, která byla také častěji negativně hodnocena v porovnání s jinými službami. Respondenti by si přáli fitness zónu rozšířit a dovybavit ji dalšími stroji, činkami a boxovacím pytle. Dále by chtěli zdvojnásobit váhy u posilovacích strojů. Vzhledem k tomu, že je ve fitness klubu jednotlivým zónám vyhrazen patřičný prostor, nelze zde realizovat projekt rozšiřování fitness zóny na úkor prostoru dalších zón, jelikož i v těch se zákazníci Fit Effectu dožadují zvětšení prostor. V tomto případě může fitness klub zvažovat pouze alternativy řešení této situace. Jednou z těchto alternativ by mohlo být rozšíření fitness klubu o další pobočku zaměřenou na fitness, posilování a oblíbené osobní tréninky.

Častěji zmiňovaná byla také nedostatečná kapacita na skupinových lekcích, kdy respondenti navrhovali v jednom případě omezení kapacity na skupinových lekcích a v druhém případě rozšíření sálu pro skupinové lekce. První varianta je realizovatelná vcelku jednoduše, záleží však na zvážení managementu fitness klubu ohledně přínosů a důsledků snížení kapacity. Druhá varianta opět představuje dlouhodobější plán a investici. Pokud by se ovšem povedlo managementu klubu zprovoznit druhou pobočku zaměřenou na fitness, daly by se v rámci rekonstrukce využít volné prostory pro zvětšení sálu na skupinové lekce. Ovšem vzhledem ke skutečnosti, že Fit Effect funguje na trhu přibližně rok a tři měsíce, prostory fitness centra jsou nové a moderní, je takovýto plán otázkou budoucího vývoje.

Dalším doporučením, v případě, že by chtěl management fitness klubu zachovat v portfoliu nabízených služeb masáže, je strategie podpory prodeje této služby. Jak již bylo autorkou zmíněno u hodnocení této otázky v rámci klasifikačních křížů, řešením by mohly být například investice do soutěží na společných sportovních akcích členů, kde by hlavní výhrou byly poukazy na masáže. Další důležitým krokem by měla být zvýšená propagace masáží především na sociální síti Facebook, kde má fitness klub Fit Effect vytvořenou oficiální stránku. V rámci propagace by též bylo vhodné natočit instruktážní video pozvánku na masáže ve Fit Effectu a umístit toto video jak na sociální síť, tak na webovou stránku fitness klubu. Management by také mohl nabízet speciální balíčky s masážemi v rámci klubového členství, kde by například byla první masáž zdarma.

6 VÝSLEDKY FAKTOROVÉ ANALÝZY

S ohledem na skutečnost, že se hlavní část dotazníku, vycházející z Bradyho modelu, skládá ze dvou samostatných částí (posouzení důležitosti daných atributů respondenty a následné vyjádření subjektivního hodnocení těchto atributů), byla aplikována vícerozměrná statistická metoda faktorové analýzy na zmíněné dvě části dotazníku zvlášť. Získaná data jsou tedy dále interpretována jako výsledky dvou oddělených faktorových analýz. Dle schématu č. 5 v kapitole 4.1.5.2 byly zvoleny 3 faktory korespondující s dimenzemi v Bradyho modelu a celkovou konstrukcí autorčina dotazníku:

- F1 = kvalita interakce (personál),
- F2 = kvalita výstupu (služby),
- F3 = kvalita fyzického prostředí.

Na každý z těchto definovaných faktorů byla aplikována metoda faktorové analýzy, k jejíž realizaci bylo zapotřebí zvážit a následně provést potřebné kroky:

1. vyhodnocení, zda jsou získaná data z dotazníku vhodná pro faktorovou analýzu,
2. provedení extrakce faktorů,
3. provedení výpočtu faktorových zátěží.

Jednotlivé kroky jsou uvedeny v následujících kapitolách.

6.1 Vhodnost dat pro faktorovou analýzu

RABUŠIC (2004) tvrdí, že proměnné, které vstupují do faktorové analýzy, musí být měřeny minimálně na ordinální úrovni a měly by mít delší stupnice. KOŠŤÁL (2013) uvádí, že by v případě faktorové analýzy mělo jít alespoň o pětistupňové škály. Jelikož jsou obě škály v hlavní části dotazníku šestistupňové, lze z nich získaná data považovat za vhodné k realizaci faktorové analýzy.

6.2 Extrakce faktorů

Pro extrakci neboli nalezení správného počtu faktorů jsou určeny různé druhy postupů. Jedním z nich je tzv. metoda hlavních komponent, prostřednictvím níž lze zjistit a rozhodnout, s jakým počtem faktorů by se mělo v rámci faktorové analýzy pracovat. Jednou z používaných operací je výpočet hodnot tzv. vlastních čísel neboli eigen hodnot (z angl. eigenvalues). BROWN (2009) poukazuje na fakt, že je zpravidla volen takový

počet faktorů, které mají hodnotu vlastního čísla větší než 1. Prezentuje tak tzv. Kaiserovo pravidlo potvrzující výše zmíněný výrok. Autor dále zmiňuje důležitost celkové procentuální variance, ke které se u každého dalšího faktoru, jehož hodnota vlastního čísla je větší než 1 a lze jej tak pro faktorovou analýzu použít, přihlíží. Čím více variance je vysvětleno daným faktorem, tím lépe je možné redukovat původní položky (jednotlivé otázky) v dotazníku. Dále je také zapotřebí brát v potaz kromě počtu latentních faktorů také jejich následnou interpretaci.

6.3 Výpočet faktorových zátěží

Faktorová zátěž (z angl. factor loadings) vyjadřuje, dle kapitoly 4.1.5.2 korelaci mezi faktorem a příslušným indikátorem (otázka v dotazníku). Čím je faktorová zátěž vyšší neboli silnější, tím více je faktor danou položkou sycen. BROWN (2009) uvádí, že hodnota faktorové zátěže by měla nabývat více jak 0,3. V případě, že jsou tyto hodnoty pod hranicí 0,3, jsou faktory považovány za nepodstatné neboli triviální. Výpočtem faktorových zátěží jednotlivých položek v hlavní části dotazníku bude ověřena spolehlivost daných otázek (č. 6 – č. 42), neboli skutečnost, zda tyto otázky spolehlivě měří příslušné společné faktory.

Následující kapitoly budou věnovány dvěma faktorovým analýzám, které jsou rozděleny dle jednotlivých částí hodnocení respondentů v dotazníku. Dělí se tak na Faktorovou analýzu A týkající se důležitosti daných atributů pro respondenty a Faktorovou analýzu B zabývající se subjektivním hodnocením těchto atributů. Každý z faktorů zahrnuje otázky korespondující se strukturou dotazníku dle jeho operacionalizace (viz. schéma č. 5 v kapitole 4.1.5.2 a tabulka č. 1 v kapitole 4.1.3.2) na základě Bradyho modelu. Dále jsou pro každý faktor vypočteny faktorové zátěže příslušných otázek. Dle výsledných faktorových zátěží je následně určena spolehlivost otázek ve smyslu dostatečného měření daného faktoru, či nespolehlivost a možnost případné transformace, či vyřazení pro budoucí modelování vytvořeného dotazníku.

6.4 Faktorová analýza A – důležitost

Tato faktorová analýza je, jak již bylo uvedeno, zaměřena na první část hodnocení otázek hlavní části dotazníku, která se týká důležitosti daných atributů pro respondenty z výzkumného souboru.

6.4.1 Faktor 1 – personál (a)

Do faktoru 1 spadají dle vytvořeného dotazníku položky (otázky) č. 6 – č. 11 zaměřující se na dimenzi kvality interakce čili personál. Nalezení neboli extrakci faktorů představuje níže uvedená tabulka č. 9. Jak je z tabulky patrné, vhodné jsou pouze první dva faktory, jelikož je jejich hodnota vlastního čísla větší než 1. Při použití pouze jednoho faktoru (komponentu), s kterým tato faktorová analýza pracuje, vyčerpává onen jeden faktor 40,7 % celkové variance v položkách. Přidáním druhého faktoru by se vysvětlilo dalších 21,2 % variance, ovšem pro tuto analýzu bylo zachováno vždy jednofaktorové řešení korespondující s dimenzemi Bradyho modelu.

Tabulka č. 9: Celková variance faktoru 1 – personál (a)

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,442	40,692	40,692
2	1,274	21,234	61,926
3	,874	14,569	76,495
4	,610	10,160	86,654
5	,435	7,254	93,909
6	,365	6,091	100,000

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

V rámci jednoho faktoru – personál (a) byly vypočteny faktorové zátěže jednotlivých položek, jejichž výsledné hodnoty prezentuje tzv. component matrix tabulka tabulka č. 10.

Tabulka č. 10: Faktorové zátěže – personál (a)

	Component
	1
6a – chování zaměstnanců	,703
7a – vyhovění přáním zákazníka	,685
8a – ochota zaměstnanců pomoci	,827
9a – kvalifikace lektorů, osobních trenérů, masérů a výživových poradců	,479
10a – schopnost lektorů a osobních trenérů motivovat své svěřence	,433
11a – schopnost lektorů a osobních trenérů udělat lekce a tréninky atraktivní	,614

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

Z výsledků component matrix tabulky lze vyvodit závěr, že všechny původní položky (otázky v dotazníku) skutečně měří dimenzi kvality interakce neboli sytí daný faktor personál (a) dostatečně, jelikož jejich korelační hodnoty převyšují hraniční hodnotu 0,3

a to například u položek 6a, 7a či 8a s velmi výrazným rozdílem. Nejmenší korelační hodnoty se objevují otázky 9a a 10a.

6.4.2 Faktor 2 – služby (a)

Faktor 2 zahrnuje dle vytvořeného dotazníku položky (otázky) č. 12 – č. 33, které měří dimenzi kvality výstupu. Extrakci faktorů neboli nalezení vhodného počtu faktorů prezentuje tabulka č. 11, která poukazuje na využití šesti možných faktorů, jelikož jsou hodnoty jejich vlastních čísel větší než 1. Ovšem pro potřeby tohoto výzkumu bylo předem definováno jednofaktorové řešení v souladu s dimenzemi Bradyho modelu.

Tabulka č. 11: Celková variance faktoru 2 – služby (a)

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,101	27,733	27,733
2	2,537	11,530	39,262
3	2,397	10,897	50,160
4	1,494	6,789	56,949
5	1,194	5,428	62,377
6	1,100	5,001	67,377
7	,994	4,518	71,895
8	,948	4,308	76,204
9	,816	3,708	79,912
10	,633	2,876	82,788
11	,565	2,566	85,354
12	,520	2,362	87,716
13	,429	1,952	89,668
14	,424	1,928	91,596
15	,374	1,702	93,298
16	,356	1,619	94,917
17	,301	1,367	96,284
18	,243	1,107	97,391
19	,189	,860	98,251
20	,171	,778	99,029
21	,140	,634	99,663
22	,074	,337	100,000

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

Výsledné hodnoty faktorových zátěží položek spadajících do tohoto faktoru jsou uvedeny v tabulce č. 12. Z celkového počtu 22 položek se v tabulce vyskytuje 20 položek, které spolehlivě měří daný faktor dimenze kvality interakce – služby (a). Jejich hodnota se pohybuje nad hranicí 0,3, kdy nejvyšší hodnotu představuje položka 13a s hodnotou 0,726. Naopak nejnižší hodnoty byly vypočteny u položek 26a s hodnotou

0,210 a 31a s hodnotou 0,277. Zmíněné položky nedosáhly požadované hodnoty korelačních koeficientů 0,3, nesytí tedy daný faktor dostatečně a pro budoucí modelování dotazníku by bylo vhodné tyto položky pojmenovat jiným způsobem, či vyřadit.

Tabulka č. 12: Faktorové zátěže – služby (a)

	Component
	1
12a – doba čekání na recepci	,631
13a – portfolium nabízených služeb	,726
14a – vybavení – cardio zóna	,653
15a – vybavení – fitness zóna	,430
16a – vybavení – sál (skupinové lekce)	,495
17a – vybavení – wellness	,531
18a – kapacita – cardio zóna	,714
19a – kapacita – fitness zóna	,451
20a – kapacita sál (skupinové lekce)	,521
21a – kapacita – wellness	,562
22a – kapacita – šatny	,628
23a – kapacita – sociální zařízení	,627
24a – kvalita – skupinové lekce	,438
25a – kvalita – osobní tréninky	,369
26a – kvalita – masáže	,210
27a – kvalita – výživové poradenství	,314
28a – nabídka prodeje n recepci	,584
29a – nabídka prodeje oblečení Fit Effect a Reebok	,593
30a – rezervační systém	,434
31a – dětský koutek Fun Park Žirafa	,277
32a – časový harmonogram lekcí	,459
33a – otevírací doba	,560

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

6.4.3 Faktor 3 – prostředí (a)

Do faktoru 3, který představuje kvalitu fyzického prostředí, spadají položky č. 34 – č. 42. Celková variance je zobrazena v tabulce č. 13. V rámci extrakce faktorů byl opět využit pouze jeden faktor, jelikož je pouze jeho eigen hodnota větší než 1 a zároveň je jednofaktorové řešení určeno vzhledem k jednotlivým dimenzím v Bradyho modelu. Toto řešení vysvětluje celkem 64, 2 % variance všech položek. Přidáním dalších faktorů by se již dle tabulky č. 13 vysvětlila pouze menší procentuální hodnota variance.

Výpočet faktorových zátěží je uveden v tabulce č. 14, která prezentuje korelační hodnoty celkem 9 položek. Vzhledem k relativně vysokým korelačním hodnotám těchto položek lze tvrdit, že všechny otázky v dotazníku spadající do dimenze kvality

fyzického prostředí sytí tento faktor dostatečně a lze je tak považovat za spolehlivé pro měření tohoto faktoru 3. Zejména položka 35a vykazuje opravu vysokou hodnotu 0,918 korelačního koeficientu. Naopak nejmenší hodnotu 0,583 korelačního koeficientu má položka 42a, dosahuje ovšem také vysokých hodnot ve vztahu k hraniční hodnotě 0,3, tudíž ji není zapotřebí transformovat, či vyřazovat pro budoucí modelování původní verze dotazníku.

Tabulka č. 13: Celková variance faktoru 3 – prostředí (a)

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,776	64,181	64,181
2	,884	9,820	74,001
3	,606	6,738	80,739
4	,478	5,315	86,054
5	,473	5,258	91,312
6	,318	3,531	94,843
7	,240	2,672	97,515
8	,125	1,384	98,899
9	,099	1,101	100,000

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

Tabulka č. 14: Faktorové zátěže – prostředí (a)

	Component
	1
34a – čistota – cardio zóna	,845
35a – čistota – wellness zóna	,918
36a – čistota – sál (skupinové lekce)	,859
37a – čistota – wellness	,826
38a – čistota – šatny	,885
39a – čistota – sociální zařízení	,857
40a – klimatizace a ventilace vzduchu	,760
41a – celkový vzhled a dojem	,606
42a – atmosféra Fit Effect	,583

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

Na základě získaných výsledků Faktorové analýzy A zaměřené na důležitost, vyšly jako nedostatečné pouze dvě položky spadající do faktoru 2 – služby (a). Zbýlých 35 položek měří příslušné faktory spolehlivě a lze je tak považovat za použitelné při další práci s dotazníkem.

6.5 Faktorová analýza B – subjektivní hodnocení

Faktorová analýza B je orientována již na druhou část hodnocení otázek v dotazníku. Pro tuto část je stěžejní subjektivní hodnocení respondentů, kteří vyjadřují své názory na dané atributy.

6.5.1 Faktor 1 – personál (b)

Pro analýzu faktoru 1 jsou použity stejné položky neboli otázky v dotazníku jako u předešlé Faktorové analýzy A, tedy otázky č. 6 – č. 11. Celkovou varianci prezentuje tabulka č. 15, jejíž výsledné hodnoty naznačují, že je zde vhodné použít pouze jeden faktor, jelikož jako jediný dosahuje hodnoty vlastního čísla větší než 1. Zároveň je opět dodržena analogie v souvislosti s dimenzemi Bradyho modelu. Zvolený faktor vysvětluje 56,9 % variance všech jeho položek.

Tabulka č. 15: Celková variance faktoru 1 – personál (b)

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,414	56,904	56,904
2	,742	12,366	69,270
3	,619	10,308	79,579
4	,488	8,129	87,708
5	,465	7,752	95,460
6	,272	4,540	100,000

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

Tabulka č. 16: Faktorové zátěže – personál (b)

	Component
	1
6b – chování zaměstnanců	,763
7b – vyhovění přáním zákazníka	,750
8b – ochota zaměstnanců pomoci	,673
9b – kvalifikace lektorů, osobních trenérů, masérů a výživových poradců	,808
10b – schopnost lektorů a osobních trenérů motivovat své svěřence	,715
11b – schopnost lektorů a osobních trenérů udělat lekce a tréninky atraktivní	,808

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

V tabulce č. 16 výše jsou uvedeny výpočty korelačních koeficientů celkem 6 položek. Všechny položky spadající do faktoru 1 – personál (b) opět vykazují hodnoty, které se pohybují nad hraniční hodnotou 0,3. Dle získaných výsledků lze tvrdit, že otázky č. 6 – č. 11 sytí faktor dimenze kvality interakce dostatečně a není zapotřebí je při budoucí

modelaci dotazníku transformovat nebo vyřazovat. Nejvyšších hodnot dosahují položky 9b a 11b, nejnižší hodnota byla vypočtena u položky 8b

6.5.2 Faktor 2 – služby (b)

Faktor 2 – služby (b) opět zahrnuje stejné položky jako faktor 2 – služby (a), tedy otázky č. 12 – č. 33. Celkovou varianci uvádí tabulka č. 17, jež poukazuje na nalezení celkem 6 použitelných faktorů vykazujících hodnotu vlastních čísel větší než 1. V analýze je ovšem vždy aplikováno jednofaktorové řešení na základě dimenzí Bradyho modelu a zároveň první faktor vysvětluje 30,8 % variance všech položek v porovnání s dalšími 5 faktory.

Tabulka č. 17: Celková variance faktoru 2 – služby (b)

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,778	30,809	30,809
2	1,944	8,835	39,644
3	1,647	7,486	47,130
4	1,325	6,023	53,153
5	1,134	5,153	58,306
6	1,097	4,985	63,291
7	,949	4,315	67,606
8	,900	4,090	71,696
9	,811	3,684	75,380
10	,717	3,259	78,639
11	,697	3,169	81,808
12	,652	2,964	84,772
13	,526	2,390	87,162
14	,492	2,235	89,397
15	,454	2,063	91,461
16	,440	2,001	93,462
17	,388	1,765	95,227
18	,318	1,445	96,672
19	,256	1,163	97,835
20	,204	,927	98,762
21	,169	,769	99,531
22	,103	,469	100,000

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

Výsledné faktorové zátěže položek č. 12 – č. 33 jsou zobrazeny v tabulce č. 18 níže. Všechny 22 uvedené hodnoty korelačních koeficientů přesahují stanovenou hranici 0,3. Lze tedy tvrdit, že dostatečně sytí daný faktor 2 – služby (b), jsou pro budoucí výzkum relevantní a není nutné je pro další modelování měnit či odstraňovat. Nejvyšší hodnotu

0,745 vykazuje položka 18a, nejnižší hodnota je vypočtena pro položky 33a, 23a a 12a, které jsou nejbližší k požadované hranici.

Tabulka č. 18: Faktorové zátěže – služby (b)

	Component
	1
12a – doba čekání na recepci	,393
13a – portfolium nabízených služeb	,613
14a – vybavení – cardio zóna	,631
15a – vybavení – fitness zóna	,628
16a – vybavení – sál (skupinové lekce)	,496
17a – vybavení – wellness	,519
18a – kapacita – cardio zóna	,745
19a – kapacita – fitness zóna	,743
20a – kapacita sál (skupinové lekce)	,703
21a – kapacita – wellness	,567
22a – kapacita – šatny	,442
23a – kapacita – sociální zařízení	,370
24a – kvalita – skupinové lekce	,561
25a – kvalita – osobní tréninky	,520
26a – kvalita – masáže	,484
27a – kvalita – výživové poradenství	,533
28a – nabídka prodeje n recepci	,635
29a – nabídka prodeje oblečení Fit Effect a Reebok	,500
30a – rezervační systém	,521
31a – dětský koutek Fun Park Žirafa	,438
32a – časový harmonogram lekcí	,579
33a – otevírací doba	,361

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

6.5.3 Faktor 3 – prostředí (b)

Do faktoru 3 – prostředí (b) jsou zahrnuty, analogicky jako u předchozích faktorů, stejné položky spadající do faktoru 3 – prostředí (a), tedy otázky č. 34 – č. 42 měřící dimenzi kvality fyzického prostředí. Pro nalezení vhodného počtu faktorů byla opět aplikována metoda hlavních komponent. Výsledné hodnoty vlastních čísel jsou větší než 1 celkem u třech faktorů viz. tabulka č. 19. Opět je zde použito jednofaktorové řešení dle Bradyho modelu, první faktor navíc vysvětluje 49,1 % variance ve všech položkách.

Tabulka č. 19: Celková variance faktoru 3 – prostředí (b)

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,416	49,065	49,065
2	1,267	14,075	63,140
3	1,027	11,414	74,553
4	,718	7,978	82,531
5	,525	5,832	88,363
6	,404	4,488	92,850
7	,246	2,732	95,582
8	,213	2,370	97,953
9	,184	2,047	100,000

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

Tabulka č. 20 níže prezentuje jednotlivé hodnoty korelačních koeficientů položek řadících se do dimenze kvality fyzického prostředí. Výsledné hodnoty poukazují na nedostatečnou faktorovou zátěž u otázky č. 40b, jejíž hodnota 0,239 se pohybuje pod hranicí 0,3. Tuto položku by tedy bylo vhodné při dalším modelování dotazníku transformovat či vyřadit, jelikož nesytí daný faktor dostatečně jako ostatní položky.

Tabulka č. 20: Faktorové zátěže – prostředí (b)

	Component
	1
34b – čistota – cardio zóna	,788
35b – čistota – wellness zóna	,905
36b – čistota – sál (skupinové lekce)	,523
37b – čistota – wellness	,747
38b – čistota – šatny	,862
39b – čistota – sociální zařízení	,735
40b – klimatizace a ventilace vzduchu	,239
41b – celkový vzhled a dojem	,677
42b – atmosféra Fit Effect	,587

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

6.6 Vyhodnocení faktorů

Tato kapitola předkládá souhrnné pojednání o zkoumaných faktorech v rámci dvou provedených faktorových analýz. Tabulka č. 21 stručně prezentuje výsledky Faktorové analýzy A – důležitost. Za nejlepší faktor je zde považován faktor 3 – prostředí (a) s největší procentuální hodnotou celkové variance v položkách. Zároveň lze pozorovat nejsilnější hodnoty faktorových zátěží v porovnání s dvěma zbylými faktory.

Tabulka č. 21: Faktorová analýza A – důležitost

Faktor	% variance	Počet indikátorů	Faktorové zátěže
F1 - personál (a)	40,692	6	0,433 - 0,703
F2 - služby (a)	27,733	22	0,210 - 0,726
F3 - prostředí (a)	64,181	9	0,538 - 0,918

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

Tabulka č. 22 shrnuje výsledky druhé Faktorové analýzy B – subjektivní hodnocení, dle kterých lze za nejlepší faktor považovat faktor 1 – personál (b) s největší celkovou variancí ze všech faktorů. Hodnoty faktorových zátěží se u tohoto faktoru pohybují ve stabilnějších vyšších číslech, než hodnoty faktorových zátěží u faktoru 3 – prostředí (b), který vykazuje u jedné z otázek maximální hodnotu 0,905.

Tabulka č. 22: Faktorová analýza B – subjektivní hodnocení

Faktor	% variance	Počet indikátorů	Faktorové zátěže
F1 - personál (b)	56,904	6	0,673 - 0,808
F2 - služby (b)	30,809	22	0,361 - 0,745
F3 - prostředí (b)	49,065	9	0,239 - 0,905

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků programu SPSS

7 DISKUSE

Práce se zabývá hodnocením kvality služeb ve fitness klubu Fit Effect|Fitness & Wellness prostřednictvím primární metody sběru dat – písemného dotazování. K vytvoření finální podoby dotazníku autorka uskutečnila několik konzultací s managementem klubu, v rámci kterých byly stanoveny cíle výzkumu, tak aby byly získané výsledky pro klub užitečné v praxi. Na základě těchto konzultací autorka sestavila dotazník, jehož předlohou se stal Bradyho model. Dotazník byl pravidelně konzultován s PhDr. Šímou, Ph.D., od kterého autorka získala řadu praktických rad a podnětů, z nichž vznikla první výstupní verze dotazníku. Následně byla provedena pilotáž, díky níž autorka získala zpětnou vazbu a potřebné informace k dalším úpravám dotazníku, které jsou podrobně popsány v metodické části práce. Aktualizovaný a upravený dotazník autorka zaslala managementu fitness klubu, který ho nechal zpracovat grafickou firmou. Dotazník tak působil velmi reprezentativně, byl vyveden v klubových barvách, vytištěn na lesklém kvalitním papíře, což jistě přispělo k jeho vyšší návratnosti. Management fitness klubu nechal pro účely shromažďování vyplněných dotazníků zhotovit speciální box, do kterého mohli respondenti dotazníky anonymně vhadzovat. Dotazníky byly tedy umístěny v prostoru recepce, kde je recepční samy aktivně nabízely členům klubu k vyplnění. Zároveň proběhlo školení recepčních ohledně způsobu vyplňování dotazníků pro případ, že by některý z respondentů potřeboval s vyplněním poradit. Management klubu také udělal k vyplnění dotazníku reklamní příspěvek na sociální síti Facebook ve společné skupině členů, což jistě přispělo k vyšší návratnosti dotazníků. Za vyplnění dotazníků dostal každý člen jako dárek výživovou tyčinku. Jak je z tohoto zhodnocení patrné, management měl opravdový zájem výzkum realizovat a podstoupil proto všechny potřebné kroky, aby ve fitness klubu zajistil co nejlepší podmínky pro jeho realizaci. S přístupem managementu fitness klubu a jeho zaměstnanců byla autorka velmi spokojena a hodnotí ho jako výborný. K doplnění informací ohledně chodu a fungování fitness klubu bylo autorkou a managementem klubu realizováno také strukturované interview s otevřenými otázkami. Dále bylo prováděno přímé pozorování, v rámci kterého měla autorka možnost strávit ve fitness klubu jeden den a stát se tak součástí celého procesu, kterým procházejí zákazníci. Vyzkoušela si tak komunikaci na recepci, fitness zónu, cardio zónu, skupinové lekce, wellness zónu a šatny se sociálním zařízením, což jí umožnilo hlubší vhled do celé situace.

Dotazník se skládá z úvodních otázek zaměřených na demografické údaje o respondentech, které jsou z hlediska statistiky využitelné pro management fitness klubu. Následuje hlavní část dotazníku obsahující otázky týkající se třech hlavních oblastí, kterými jsou personál, služby a prostředí. Tyto otázky korespondují s jednotlivými dimenzemi Bradyho modelu. Vyhodnocení této části bylo provedeno prostřednictvím metody klasifikačního kříže, ve kterém figurovaly dvě osy se šestistupňovou stupnicí. Také zde byla přidána možnost odpovědi „*nemohu posoudit*“ pro případ, že se s danou službou zákazník neseťkává a nevyužívá ji. Tato odpověď byla autorkou vyhodnocována jako nulová. Ukázalo se, že respondenti tuto odpověď neignorovali, ale byla při vyplňování velmi využívána na místo nechání prázdných kolonek. Tato skutečnost pomohla autorce při vyhodnocování počtu respondentů, kteří odpověděli na dané otázky. Počet respondentů u jednotlivých otázek odpovídal míře využívání daných služeb, což autorka hodnotí kladně. V případě, že by respondenti byli s jednotlivými službami velmi nespokojeni, byl ponechán na konci hlavní části dotazníku prostor pro slovní hodnocení, čehož někteří respondenti využili a vyjádřili své názory. Na přání managementu fitness klubu byla do dotazníku zahrnuta otázka na ukazatel Net Promoter Score druhé úrovně, jehož výsledky se věcně shodovaly s výsledky klasifikačních křížů. Na konci dotazníku byl vyhrazen prostor pro jakákoliv dodatečná sdělení pro management klubu. Autorka předpokládala, že tato část bude, jak již tomu obecně při vyplňování dotazníků bývá, respondenty opomíjena a ignorována. Velmi mile ji však překvapilo, že se při vyhodnocování výsledků v této části setkala s celou řadou zajímavých nápadů, pozitivních i negativních komentářů, které jí daly motivy a podněty ke zpracování návrhů a doporučení pro vedení fitness klubu Fit Effect. Celkově hodnotí autorka zpětnou vazbu od respondentů, tedy členů fitness klubu, jako značnou a významnou se snahou sdělit managementu přání, stížnosti a doporučení. Všechny otázky v hlavní části dotazníku měly nejpočetnější kombinaci odpovědí všech respondentů v průniku hodnocení velmi důležité a výborné, z čehož lze usoudit, že jsou dané služby pro zákazníky fitness klubu Fit Effect prioritní, považují je za výborné a jsou s nimi spokojeni. Kladně respondenti hodnotí zejména profesionální přístup personálu a managementu fitness klubu, dále kvalitu skupinových lekcí, dětský koutek Fun Park Žirafa, čistotu v zařízení a jedinečnou atmosféru. Objevily se ovšem i negativní názory a hodnocení, zejména u rezervačního systému, kapacity wellness zóny, kapacity sálu pro skupinové lekce, kapacity fitness zóny a jejího vybavení. Na základě

výsledků výzkumu byla autorkou vytvořena doporučení pro vedení fitness klubu, která by v budoucnu mohla zvýšit spokojenost zákazníků.

Distribuívaný dotazník byl vyplněn celkem 109 respondenty (67 ženami a 42 muži) z celkového počtu v základním souboru 520 členů, což je autorkou považováno za velmi dobrý výsledek. Procentuální zastoupení mužů a žen ve výzkumném souboru odpovídalo zastoupení mužů a žen v základním souboru (viz. kapitoly 4.1.1 a 4.1.2).

Autorka se dále zabývala validitou a reliabilitou vytvořeného dotazníku a chtěla statisticky prověřit spolehlivost jednotlivých otázek. K realizaci tohoto ověření spolehlivosti bylo zapotřebí odborných konzultací s PhDr. Šímou, Ph.D. a následně s Mgr. Martinem Komarcem, který se touto cestou stal odborným konzultantem práce. Pro ověření spolehlivosti otázek byla použita vícerozměrná statistická metoda faktorové analýzy, která byla aplikována ve dvou fázích na každý klasifikační kříž, čili zvláště na důležitost zkoumaných atributů a zvláště na subjektivní hodnocení těchto atributů respondenty. Faktorové analýzy byly prováděny ve statistickém programu, platformě SPSS. Bylo důležité proniknout do odborné literatury týkající se faktorové analýzy, jejíž studium bylo nezbytné k sepsání kapitoly 4.1.5.2 a následné interpretaci výsledků faktorových analýz v kapitole 6. Výsledky faktorové analýzy ukázaly, že ze 37 zkonstruovaných otázek v hlavní části dotazníku spolehlivě měří příslušné dimenze Bradyho modelu celkem 34 otázek, což je jak autorkou, tak odborným konzultantem považováno za velmi dobrý výsledek. Na základě tohoto výsledku lze tvrdit, že nedostačující 3 otázky je možné pro budoucí modelování a využití dotazníku přeformulovat či úplně odstranit. Zbýlých 34 otázek se dá považovat za jistou předlohu, která může sloužit pro realizaci dalších výzkumů týkajících se hodnocení kvality služeb v oblasti fitness.

Součástí dílčích úkolů práce je také ověření definovaných hypotéz, které jsou následující:

1. Ženy budou za nejdůležitější považovat čistotu sociálních zařízení.
2. Muži budou za nejdůležitější považovat vybavení fitness zóny.
3. Alespoň 20 % respondentů bude hodnotit kapacitu sálu pro skupinové lekce odpověďmi *uspokojivé* (4), *neuspokojivé* (5) a *velmi neuspokojivé* (6) z důvodu značné oblíbenosti a obsazenosti skupinových lekcí.

Postup ověření první hypotézy probíhal tak, že autorka u každého klasifikačního kříže sečetla celkový počet bodů, které všech 67 respondentek udělilo při posuzování důležitosti daných atributů, s tím, že hodnota 1 znamenala nejvyšší prioritu důležitosti. Z čehož vychází, že nejvíce důležitý atribut by měl mít nejmenší počet bodů. Jelikož ale na jednotlivé otázky odpovídal různý počet respondentek, bylo zapotřebí vydělit součet bodů u každé otázky reálným počtem respondentek, které na dané otázky odpověděly (neboli vypočítat aritmetický průměr). Autorka tak získala průměrnou hodnotu u každé otázky, které již bylo možné mezi sebou porovnávat. Nejnižší průměrnou hodnotu 1,1 měla otázka č. 42 – atmosféra fitness klubu Fit Effect, která se pro ženy jeví nejvíce důležitou. Hypotéza tedy nebyla potvrzena. Ovšem otázka č. 39, tedy čistota sociálních zařízení se umístila se svou průměrnou hodnotou 1,2 na druhém místě, což vypovídá o skutečnosti, že je u žen druhým nejdůležitějším atributem. Tuto hodnotu vykazala také otázka č. 9 – kvalifikace lektorů, osobních trenérů, masérů a výživových poradců, otázka č. 38 – čistota šatny, otázka č. 37 – čistota wellness a č. 41 – celkový vzhled a dojem. Definování hypotézy vycházelo z obecných předpokladů a konzultací s managementem fitness klubu. Z výsledných hodnot vychází poznatek, že je pro ženy mimo čistoty také velmi důležitou oblastí atmosféra, respektive to, jak se ve fitness klubu ženy cítí.

Analogicky stejný postup autorka prováděla u ověření druhé hypotézy, kdy se naopak tato hypotéza potvrdila, jelikož otázka č. 15 – vybavení fitness zóny vykazala nejnižší hodnotu průměru 1,3. Tuto hodnotu také vykazaly otázky č. 37 – čistota wellness a č. 42 - atmosféra fitness klubu Fit Effect. Definování hypotézy vycházelo ze zkušeností managementu fitness klubu.

U třetí hypotézy byla u otázky týkající se kapacity sálu pro skupinové lekce vypočtena četnost odpovědí s hodnocením *uspokojivé* (4), *neuspokojivé* (5) a *velmi neuspokojivé* (6) a následně vypočtena procentuální hodnota těchto odpovědí k poměru celkovému počtu odpovědí u této otázky. Procentuální hodnota představuje hodnotu 7,2 %, dle níž lze tvrdit, že se hypotéza nepotvrdila a respondenti jsou s kapacitou sálu pro skupinové lekce spíše spokojeni.

8 ZÁVĚR

V současné době mají sportovní služby na trhu velmi silnou pozici. Příčinou této ekonomické a společenské reality je stále rostoucí životní úroveň obyvatel. Ti jakožto spotřebitelé a aktivní sportovci hledají stále nové produkty a služby k uspokojování svých potřeb. Zákazníci jsou také s postupem času mnohem náročnější a jejich požadavky se neustále zvětšují. Firmy jsou tak vystaveny tlakům ze strany konkurence, kdy se snaží poskytnout tu nejatraktivnější nabídku, která zaujme největší počet zákazníků. Pokud se zákazník na základě této nabídky rozhodne pro první návštěvu fitness klubu spojenou s otestováním a vyzkoušením všech nabízených služeb, zásadní roli zde hraje právě kvalita, kterou potencionální zákazník v rámci rozhodovacího procesu subjektivně hodnotí. Pro management fitness klubu je tedy velmi důležité, aby měl přehled o tom, zda jeho zákazníci hodnotí poskytované služby jako kvalitní a jsou s nimi spokojeni, nebo shledávají v určitých oblastech nedostatky. Zpětná vazba může být pro vedení důležitým vodítkem při plánování cílů a strategií budoucího rozvoje. Na tuto skutečnost navazuje hlavní cíl diplomové práce, jímž je marketingový výzkum hodnocení kvality služeb ve fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness. K tomu, aby byl takovýto výzkum uskutečněn, bylo zapotřebí definovat cíle a dílčí úkoly viz. kapitola 2. Co se týče metodické a analytické části práce, nejprve bylo důležité konzultovat konkrétní cíle a metody, jakými bude výzkum prováděn. Za stěžejní metodu bylo zvoleno písemné dotazování, jehož základem byl vytvořený dotazník. Po konzultacích s PhDr. Šímou, Ph.D. a zástupci managementu fitness klubu, provedené pilotáží a následných úpravách vznikla finální podoba dotazníku vycházející z Bradyho modelu. Dále bylo autorkou realizováno přímé pozorování v prostředí fitness klubu Fit Effect a také strukturované interview s otevřenými otázkami s managementem fitness klubu. Za hlavní metodu pro vyhodnocování výsledků byla zvolena metoda klasifikačního kříže, díky níž byly zjištěny silné a slabé stránky v oblasti poskytovaných služeb. Na základě těchto výsledků autorka vytvořila doporučení a návrhy, které by v budoucnu mohly vést ke zkvalitnění poskytovaných služeb a potažmo zvýšení spokojenosti zákazníků, případně získání většího počtu loajálních zákazníků. Důležitou částí této práce je testování spolehlivosti otázek ve vytvořeném dotazníku pomocí vícerozměrné statistické metody faktorové analýzy, jejíž výsledky poukázaly na vysokou reliabilitu otázek, což je dle autorky, společně s výsledky hodnocení kvality

poskytovaných služeb ve fitness klubu Fit Effect, jeden z největších přínosů této práce. Co se týče stanovených cílů a úkolů, autorka považuje jejich splnění za dostatečné.

Spolupráce s managementem fitness klubu Fit Effect a jeho zaměstnanci je autorkou hodnocena velmi pozitivně. Celý tým fitness klubu Fit Effect byl autorce ve všech fázích výzkumu velmi nápomocný a vždy se jí snažil vyjít vstříc. Autorka též věří, že management byl s její prací na výzkumu také spokojen a že získané výsledky a navržená doporučení budou pro vedení užitečná v praxi. Jelikož se jednalo o první výzkum v prostředí fitness klubu Fit Effect takového rozsahu, jde zároveň o první oficiální zpětnou vazbu od členů klubu, což je autorkou považováno za velmi potřebný a důležitý krok v podnikatelské činnosti na trhu se sportovními službami. Tím, že vedení bude znát současné názory svých členů na kvalitu poskytovaných služeb, bude moci lépe orientovat své záměry a plány pro zvýšení zákaznické spokojenosti. Zároveň zde platí, že i negativní zpětná vazba může být významným motivem pro změnu stávajícího stavu. Autorka vedení fitness klubu a jeho zaměstnancům přeje co nejvíce spokojených a loajálních zákazníků a věří, že byla tato práce pro fitness klub Fit Effect | Fitness & Wellness přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BERKOWITZ, E. N., KERIN, R. A., RUDELIUS, W., HARTLEY, S. *Marketing*. 3rd ed. USA IL : Irwin, 1992. 816 p. ISBN 0-256-09182-X.
2. BHATTACHARJEE, C. *Services marketing Concepts, planning and implementation*. New Delhi : Excel Books, 2006. 699 s. ISBN 81-7446-477-8.
3. BLAKEY, P. *Sport Marketing*. Exeter : Learning Matters, 2011. 192 p. ISBN 978-0-85725-090-2.
4. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179577-1.
5. BRADY, M. K., CRONIN, JR. J. Some new thoughts on conceptualizing perceived quality: A hierarchical approach. *Journal of marketing*, 2001, 65(3), p. 34-49.
6. BROWN, J. D. Choosing The Right Number of Components of Factors in PCA and EFA. *JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter*, 2009, 13(2), p. 19-23.
7. CRONIN, J. J., TAYLOR, S. A. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 1994, vol. 58, p. 125-131.
8. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha : Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
9. ČÁSLAVOVÁ, E., VRANÝ, M. Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb ve vybraných pražských fitcentrech na bázi živnostenského podnikání fyzických osob. *Česká kinantropologie: Časopis Vědecké společnosti Kinantropologie*, 1998, roč. 2, č. 1, s. 41- 49.
10. DABHOLKAR, P., THORPE, D. I., RENTZ, J. O. A measure of service quality for retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1996, 24, p. 3-16.
11. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno : Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

12. GRÖNROOS, C. A. Service Duality Model and Its Marketing Implication. *European Journal of Marketing*, 1984, vol. 18, no. 4.
13. HALLER, S. *Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich*. Deutscher Universitäts-Verlag, 1998.
14. HECZKOVÁ, M. *Marketing: Distanční studijní opora*. OPF Karviná, 2004. 282 s. ISBN 80-7248-239-4.
15. HILL, N., ROCHE, G., ALLEN, R. *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. London : Cogent, 2007. 314 p. ISBN 978-0-9554161-1-8.
16. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
17. CHELLADURAI, P. A classification of sport and physical activity services. *Journal of Sport Management*, 1992, vol. 6, no. 1, s. 38- 51, ISSN 103-334-855.
18. CHELLADURAI, P. Sport management. Defining the field. *European Journal of Sport management*, 1994, vol. 1, no. 1, p. 7-15.
19. CHELLADURAI, P., CHANG, K. Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 2000, 3(1), p. 1-22.
20. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
21. KIM, D., KIM, S. QESC: An instrument of assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 1995, 9(2), p. 208-220.
22. KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 4th ed. New York : The Guilford Press, 2016. 534 p. ISBN 978-1-4625-2334-4.
23. KOŠTÁL, J. *Vybrané metody vícerozměrné statistiky: (se zvláštním zaměřením na kriminologický výzkum)*. Praha : Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2013. 113 s. ISBN 978-80-7338-128-8.

24. KOTLER, P. *Moderní marketing. 4. Evropské vydání.* 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
25. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha : Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
26. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing.* 13th ed. Upper Saddle River, N.J : Prentice Hall, 2009. 774 p. ISBN 978-0-13-700669-4.
27. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management.* 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
28. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
29. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha : Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
30. LAMB, CH. W., HAIR, J. F., MCDANIEL, C. D. *Marketing.* 9th ed. Mason, OH : Thomson / South-Western, 2008. 576 p. ISBN 0324544863.
31. MCDONALD, R. P. *Test theory: a unified treatment.* Mahwah, N.J. : L. Erlbaum Associates, 1999. 485 p. ISBN 0-8058-3075-8.
32. MCDOUGALL, G. H. G., LEVENSQUE, T. J. A revised view of service quality dimensions: an empirical investigation. *Journal of Professional Service Marketing*, 1994, 11(1), p. 189-209.
33. MILNE, G. R., MCDONALD, M. A. *Sport marketing: managing the exchange process.* Sudbury, Mass : Jones and Bartlett, 1999. 179 p. ISBN 0-7637-0873-9.
34. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, A. *Sport marketing.* 3rd ed. USA : Human Kinetics, 2007. 540 p. ISBN-10: 0-7360-6052-9.
35. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1988, 64, p. 12-40.

36. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 1985, vol. 49 Fall, p. 41-50.
37. SASSER, W. E., OLSEN, R. P., WYCKOFF, D. D. Long Range Planning. *Management of Service Operations*, 1979, 12(2), p. 126-127.
38. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha : Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
39. 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. ISBN 978-80-7043-801-5.
40. ŠÍMA, J., RUDA, T. *Konceptualizace metod určených k hodnocení kvality služeb ve sportu*. UK FTVS Praha, 2012.
41. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
42. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha : Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
43. WRIGHT, B. A., DURAY, N., GOODALE, T. L. Assessing Perceptions of Recreation Center Service Quality: An Application of Recent Advancements in Service Quality Research. *Journal of Park and Recreation Administration*, 1992, 10(3), p. 33-4.
44. YANG, Z., PETERSON, R. T. Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 2004, vol. 21(10), p. 799 –822.
45. YONG, J. K., PASTORE, D. L. Current Issues and Conceptualizations of Service Quality in the Recreation Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*. West Virginia University, 2004, vol. 13, no. 2.
46. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

1. DATAMAR. *Net Promoter Score* [online]. 2012 [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.datamar.cz/wysiwyg/Net%20Promoter%20Score.pdf>.
2. RABUŠIC, L. *Faktorová analýza. Informační systém Masarykovy univerzity* [online]. Brno, 2004 [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/SOC418/Lekce-11_faktan.pdf.
3. ŠKALOUDOVÁ, A. *Faktorová analýza. Katedra psychologie Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze* [online]. Praha, 2010 [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://kps.pedf.cuni.cz/skalouda/fa/>.

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, SCHÉMAT A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek:

- Tabulka č. 1: Operacionalizace dotazníku
- Tabulka č. 2: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 10
- Tabulka č. 3: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 9
- Tabulka č. 4: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 8
- Tabulka č. 5: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 7
- Tabulka č. 6: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 5
- Tabulka č. 7: Net Promoter Score druhé úrovně – hodnocení 4
- Tabulka č. 8: Připomínky, názory a doporučení
- Tabulka č. 9: Celková variance faktoru 1 – personál (a)
- Tabulka č. 10: Faktorové zátěže – personál (a)
- Tabulka č. 11: Celková variance faktoru 2 – služby (a)
- Tabulka č. 12: Faktorové zátěže – služby (a)
- Tabulka č. 13: Celková variance faktoru 3 – prostředí (a)
- Tabulka č. 14: Faktorové zátěže – prostředí (a)
- Tabulka č. 15: Celková variance faktoru 1 – personál (b)
- Tabulka č. 16: Faktorové zátěže – personál (b)
- Tabulka č. 17: Celková variance faktoru 2 – služby (b)
- Tabulka č. 18: Faktorové zátěže – služby (b)
- Tabulka č. 19: Celková variance faktoru 3 – prostředí (b)
- Tabulka č. 20: Faktorové zátěže – prostředí (b)
- Tabulka č. 21: Faktorová analýza A – důležitost
- Tabulka č. 22: Faktorová analýza B – subjektivní hodnocení

Seznam grafů:

- Graf č. 1: Jaké je vaše pohlaví?

Graf č. 2: Do jaké věkové kategorie patřííte?

Graf č. 3: Jak často navštěvujete Fit Effect?

Graf č. 4: Jak dlouho navštěvujete Fit Effect?

Graf č. 5: Které služby využíváte?

Graf č. 6: Net Promoter Score první úrovně

Seznam schémat:

Schéma č. 1: Grönroosův model

Schéma č. 2: Metoda SERVQUAL

Schéma č. 3: Bradyho model v oblasti fitness

Schéma č. 4: Modifikovaný klasifikační kříž

Schéma č. 5: CFA model dle operacionalizace dotazníku dle Bradyho modelu

Schéma č. 6: Vysvětlení klasifikačního kříže

Schéma č. 7: Chování zaměstnanců

Schéma č. 8: Vyhovění přáním zákazníka

Schéma č. 9: Ochota zaměstnanců pomoci

Schéma č. 10: Kvalifikace lektorů, osobních trenérů, masérů a výživových poradců

Schéma č. 11: Schopnost lektorů a osobních trenérů motivovat své svěřence

Schéma č. 12: Schopnost lektorů a osobních trenérů udělat lekce a tréninky atraktivní

Schéma č. 13: Doba čekání na recepci

Schéma č. 14: Portfolio nabízených služeb

Schéma č. 15: Vybavení – cardio zóna

Schéma č. 16: Vybavení – fitness zóna

Schéma č. 17: Vybavení – sál (skupinové lekce)

Schéma č. 18: Vybavení – wellness

Schéma č. 19: Kapacita – cardio zóna

Schéma č. 20: Kapacita – fitness zóna

Schéma č. 21: Kapacita – sál (skupinové lekce)

Schéma č. 22: Kapacita – wellness

Schéma č. 23: Kapacita – šatny

Schéma č. 24: Kapacita – sociální zařízení

Schéma č. 25: Kvalita – skupinové lekce

Schéma č. 26: Kvalita – osobní tréninky

Schéma č. 27: Kvalita – masáže

Schéma č. 28: Kvalita – výživové poradenství

Schéma č. 29: Nabídka prodeje na recepci

Schéma č. 30: Nabídka prodeje oblečení Fit Effect a Reebok

Schéma č. 31: Rezervační systém

Schéma č. 32: Dětský koutek Fun Park Žirafa

Schéma č. 33: Časový harmonogram lekcí

Schéma č. 34: Otevírací doba

Schéma č. 35: Čistota – cardio zóna

Schéma č. 36: Čistota – fitness zóna

Schéma č. 37: Čistota – sál (skupinové lekce)

Schéma č. 38: Čistota – wellness

Schéma č. 39: Čistota – šatny

Schéma č. 40: Čistota – sociální zařízení

Schéma č. 41: Klimatizace a ventilace vzduchu

Schéma č. 42: Celkový vzhled a dojem

Schéma č. 43: Atmosféra Fit Effect | Fitness & Wellness

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Logo fitness klubu Fit Effect | Fitness & Wellness

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Přepis interview s managementem fitness klubu Fit Effect

SLUŽBY Fit Effect | Fitness & Wellness

	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	?
12. doba čekání na recepci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. portfolium nabízených služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. vybavení - cardio zóna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. vybavení - fitness zóna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. vybavení - sál (skupinové lekce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. vybavení - wellness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. kapacita - cardio zóna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. kapacita - fitness zóna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. kapacita - sál (skupinové lekce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. kapacita - wellness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. kapacita - šatny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. kapacita - sociální zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. kvalita - skupinové lekce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. kvalita - osobní tréninky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. kvalita - masáže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. kvalita - výživové poradenství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. nabídka prodeje na recepci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. nabídka prodeje oblečení Fit Effect a Reebok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. rezervační systém	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. dětský koutek - Fun Park Žirafa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. časový harmonogram lekcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. otevírací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PROSTŘEDÍ Fit Effect | Fitness & Wellness

	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	?
34. čistota - cardio zóna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. čistota - fitness zóna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. čistota - sál (skupinové lekce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. čistota - wellness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. čistota - šatny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. čistota - sociální zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. klimatizace a ventilace vzduchu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. celkový vzhled a dojem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. atmosféra Fit Effect Fitness & Wellness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pokud jste u některé z otázek zaškrtn/a možnost "velmi neuspokojivé" (6), napište nám prosím proč:

43. Na stupnici 0 (vůbec) - 10 (zcela) prosím zakroužkujte, jak je pravděpodobné, že byste doporučili/a Fit Effect | Fitness & Wellness Vaším známým/přátelům/rodině/kolegům

vůbec -> 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <- zcela

Uvedte prosím důvod
Vašeho doporučení či
nedoporučení:

44. Existuje něco, co bychom mohli udělat pro Vaši větší spokojenost? Chcete nám něco sdělit či poradit?

Mnohokrát Vám děkujeme za Váš čas při vyplňování dotazníku.
Váš Fit Effect tým! :-)



Příloha č. 2: Přepis interview s managementem fitness klubu Fit Effect

1. Jaká je historie fitness klubu Fit Effect?

Myšlenka tohoto projektu vznikla dva roky zpět. Rok probíhaly přípravy a po roce příprav jsme otevřeli. Přípravy zahrnovaly hledání vhodných prostor, dodavatelů a také přípravu business plánu.

2. Jak dlouho působíte na trhu?

Rok a jeden měsíc.

3. Jaká je vaše cílová skupina zákazníků?

Co se týče věku, je hodně široká, od studentů, až po důchodce. Věkové rozmezí je od 16 let (s písemným souhlasem rodičů) až do neurčita. Větší část členů klubu je ženského pohlaví, ovšem rozdíl není nijak zásadní, i muži mají své zastoupení. Z hlediska standardů a kvalit cílíme spíše na vyšší vrstvu obyvatel, i cenově to takto odpovídá.

4. Kolik máte zaměstnanců v jakých úsecích?

V managementu klubu jsou tři lidé, manžel, já a naše asistentka. Dále máme šest recepčních, čtyři osobní trenéry, cca patnáct lektorů na skupinové lekce a jednu externí masérku.

5. Věnujete se i Vy jakožto management vedení lekcí/osobním tréninkům nebo jiné aktivitě kterou ve Fit Effect nabízíte zákazníkům?

Ano, jakožto manažer vedu i skupinové lekce, teď už mnohem méně než dříve. Na začátku bylo potřeba pokrývat více lekcí, jelikož jsme neměli tolik trenérů. Nyní máme dostatek vyškolených trenérů, takže již omezují vedení skupinových lekcí. Mým cílem je vést lekci dvakrát do týdne a dále chodit na lekce ostatních lektorů, abychom věděli, jak si stojí.

6. Jakým způsobem se střídají zaměstnanci na směnách?

Máme dvě směny: dopolední a odpolední. Dopolední směna probíhá od 6:15 do 14:00 a odpolední směna od 14:00 do 21:45. Zaměstnanci mezi sebou již ohledně potřeby náhrady a dalších situací sami komunikují bez naší asistence. Tento způsob komunikace jim vyhovuje a je naprosto bez problémů.

7. Jak probíhá komunikace s Vašimi zaměstnanci?

Komunikujeme především přes sociální síť Facebook.

8. Máte nějaké motivační programy pro Vaše zaměstnance? Hodnotíte jejich práci například kvartálně nebo jiným způsobem?

Minulý rok jsme vyhlašovali nejlepšího trenéra, nejlepšího instruktora, nejlepší recepční a tzv. Fit Effect Star, jakožto člověka, který pro fitness klub měl za ten rok největší přínos. Do budoucna plánujeme vyhlašovat pouze Fit Effect Star. Co se týče motivačních programů, máme nastavený target prodeje na recepci, jehož recepční minulý rok dosáhly. Za tento splněný target dostanou recepční přidanou finanční odměnu. Trenéři jsou odměňováni na základě udržení si klientů v podobě 3 intro konzultací v průběhu roku. Pokud tyto konzultace s klientem proběhnou a klient si následně prodlouží členství, mají z toho trenéři provize. Nám to zároveň usnadňuje práci pro obnovy členství.

9. Zprostředkováváte lektorům a osobním trenérům kvalifikace?

Přes nás se dělají Les Mills kvalifikace, kdy jsou prozatím všechny náklady na nás. My si vybíráme instruktory a platíme jim školení Les Mills. Trenéry a instruktory, kteří se chtějí vzdělávat mimo oblast Les Mills z části podporujeme a přispíváme jim na jejich školení.

10. Co vše může zákazník nalézt v prostorách Fit Effectu?

Osobní tréninky, fitness zónu, cardio zónu, výživové poradenství, skupinové lekce, masáže, solárium, wellness se saunou a prodej produktů na recepci. Další zprostředkovanou službou je hlídání dětí ve Fun Parku Žirafa.

11. O jakou službu je ze strany zákazníků největší zájem a co naopak zákazníci tak často nevyužívají? Proč si myslíte, že tomu tak je?

Tím, že fungujeme na členství, tak členové hodně využívají služby, které do členství spadají: fitness zóna, cardio zóna, skupinové lekce a wellness. Příjemně nás překvapilo, že si lidé oblíbili osobní tréninky a nemají problém si je doplatit nad rámec členství. Co nás ovšem zklamalo, nebo z naší strany není až tak propracované, jsou masáže. Do budoucna bychom chtěli ještě masáže zanechat, protože si myslím, že je to služba, která do portfolia našich služeb patří, ale prozatím nebyl čas se této oblasti více věnovat.

12. Vaše otevírací doba je ve všední den 6:30 – 21:30, o víkendech a 9:00 – 21:00. Z jakého důvodu je stanovena takováto otevírací doba?

Nejdříve jsme koukali na konkurenční otevírací dobu a chtěli jsme ji mít lepší i z toho důvodu, že fungujeme na bázi členství. Brzká otevírací doba se nám osvědčila, jelikož hodně členů chodí cvičit ještě před prací.

13. Fungujete pouze na bázi členství, v čem vidíte výhodu členství oproti jednorázovému vstupnému?

Největší výhodou pro klub je finanční stabilita a možnost snazších investic do spokojenosti našich členů. Zároveň si do klubu nepustíme jen tak někoho. Už sem chodí lidé, kteří se navzájem znají, berou to tu jako svůj klub a nic nám tu neničí.

14. Poskytujete různé druhy členství?

Jsou dva základní druhy členství. Neomezené časově a tzv. off peak členství, které je neomezené až do odpoledních 17:00, tedy nezahrnuje večerní špičku. Takto nastaveno to je pro členy, kteří chodí opravdu jen dopoledne, a nevyplatilo by se jim platit celou částku za neomezené členství. Velmi dobře nám toto rozdělení pomáhá s prací s kapacitou. Pokud se dostaneme do situace, že budou večery už přeplněné, tak neomezené členství přestaneme nabízet a začneme nabízet jen off peak. Do budoucna uvažujeme o zavedení více časových úseků v rámci členství, například ranní členství, obědové členství apod.

15. Na jaké časové rozmezí poskytujete členství?

Nabízíme členství na měsíc, na rok a na dva roky.

16. Jaká je cena za členství za jednotlivé druhy/časové rozmezí?

Off peak členství je na měsíc 1390,- Kč, na rok 990,- Kč a na dva roky 890,- Kč. Časově neomezené členství je na měsíc 1690,- Kč, na rok 1290,- Kč a na dva roky 1090,- Kč.

17. Jaký je postup v případě, že chce klient členství pozastavit či zrušit?

Pozastavení členství se musí oznámit dopředu a nesmí být dlužné. Musí být uhrazena doba, která se pozastavuje, pokud to není ze zdravotních důvodů. Platba z pozastaveného měsíce členovi přechází na další měsíc. O dobu, kterou si pozastaví, se prodlouží délka členství. Pokud si chce člen pozastavit členství na dobu kratší než měsíc, může ho po tuto dobu na někoho převést. Při zrušení členství

se doplácí rozdíl cen, oproti měsíčnímu, které je nejdražší. Nebo člen může zrušení členství na někoho převést a za to nic nedoplácí.

18. V jaké fázi jste s vybavením Fit Effectu? Plánujete do budoucna rozšířit vybavení?

Plánů máme hodně, ale zatím nic konkrétního. Zvažujeme rozšíření wellness zóny, ale je to velmi technicky složité z hlediska zázemí obchodního centra. Jinak dle zpětné vazby členů se snažíme doplňovat menší vybavení jako činky atp.

19. Co se týče návštěvnosti, máte vyzorováno, kdy je nejvyšší a kdy naopak nejnižší?

Pondělí večer je největší návštěvnost. Nejnižší návštěvnost je mezi 12:00 – 16:00. O víkendech je nejvytíženější sobota dopoledne.

20. Jaká jsou pro Vás kritéria výběru lektorů, osobních trenérů, výživových poradců a masérů?

Minimum je mít certifikát na danou činnost, kterou v rámci Fit Effectu provozují. Jsme velmi otevření začátečníkům, jelikož jsou velmi učenliví a pokorní.

21. Maséři a výživoví poradci jsou najímáni z Vašich řad či je najímáte externě?

Výživové poradenství u nás zajišťují trenéři a masér je externí.

22. Nabídka prodeje na recepci a oblečení značek Fit Effect a Reebok je pro Vás doplňkovou aktivitou? Jaký je zájem o tyto produkty ze strany členů?

Co se týče oblečení, tak je zde zájem ze strany členů, který odpovídá tomu, co jsme očekávali. Zejména na společné akce Fit Effect si členové rádi zakoupí firemní oblečení a doplňky.

23. Jakým způsobem funguje rezervační systém? Jak se mohu jako člen přihlásit? Přijde mi například upomínka do emailu, že mě čeká lekce?

Toto je bod, ve kterém máme rezervy. Do budoucna bychom chtěli tento systém vylepšit. Momentálně máme rezervační systém na webu, kde se lidé přihlašují na skupinové lekce. Ze začátku to bylo nastaveno tak, že se lidé mohli přihlásit kdykoliv a odhlásit také kdykoliv, ale to jsme od nového roku změnili, protože že se nám stávalo, že byla plně zarezervovaná lekce, ale přišla polovina lidí, což rozhořčilo další členy, na které se nedostalo, ale přišli by. Nyní je to nastaveno tak, že přihlásit se mohou kdykoliv, ale odhlášení jde nejpozději do 21:00 do večera předchozího dne. Pokud by se odhlásili pozdě nebo by na lekci nepřišli, tak se jim

z jejich kreditu strhne 50,- Kč jakožto pokuta za blokaci místa na lekci. Tento systém se nám prozatím osvědčuje. Uvítali bychom ovšem nějakou jednoduchou mobilní aplikaci.

24. Je ve Fit Effectu možnost/slужba hlídání dětí pro maminky, které si chtějí zacvičit?

Dříve byl v prostoru recepcy vytvořen malý dětský koutek pro nejmenší, který jsme museli zrušit, jelikož již nestačila jeho kapacita a děti byly v prostoru až moc hlučné, což následně rušilo atmosféru a prostředí. Následně jsme se dohodli s Fun Parkem Žirafa a na základě této služby jsme získali mnohem více členů, kteří mají, v případě potřeby, o své dítě po dobu cvičení postaráno.

25. Jak často obměňujete harmonogram časových lekcí?

Lekce obměňujeme kvartálně. Snažíme se vyřazovat lekce, které nefungují a zároveň vždy přidávat i něco nového, aby se lidé měli na co těšit. Po třech měsících se mění i programy Les Mills.

26. Jak často u Vás probíhá úklid (sál, cvičební zóny, šatny, sociální zařízení)?

Na úklid máme nasmlouvanou externí firmu, se kterou jsme na začátku bojovali, než jsme se dohodli na standardech, ze kterých jsme nechtěli slevit a chceme je zde maximálně dodržovat. Dále zde při úklidu pomáhá ranní i odpolední směna, která se stará o prostory šaten, sprch a sociálních zařízení. Rádi bychom zde do budoucna měli ještě uklízečku přes den, například od 9:00 do 11:00 a pak od 17:00 – 20:00, která by kontrolovala, zda je vše v pořádku.

27. Jak je u Vás řešena klimatizace, ventilace vzduchu a teplota v zařízení?

Máme zde vlastní čerpadla, můžeme si sami zvyšovat, či snižovat teplotu. Ze začátku jsme hledali teplotní balanc a myslíme si, že je nyní optimální. Ovšem vždy se najdou jedinci, kterým je stále teplo nebo stále zima a nelze tak vyhovět všem na sto procent.

28. Považujete design interiéru za důležitý?

Považujeme ho za velmi důležitý. Doplnky jsou laděny do oranžové barvy dle loga, ovšem nechtěli jsme jich tu moc, aby to nebylo příliš výrazné, a tak jsme zvolili nábytek v přírodních barvách.

29. Mají zákazníci možnost přímo komunikovat s Vámi jakožto managementem? Mohou se na Vás v případě potřeby obrátit?

Snažíme se, aby komunikace byla co nejvíce otevřená. Jsme moc rádi za zpětnou vazbu a dobré nápady, se kterými členové občas přicházejí.

30. Jak vnímáte celkovou atmosféru ve Fit Effectu?

Atmosféra je zde velmi přátelská. Stavíme si na osobním přístupu, skoro všechny členy známe jménem, komunikujeme s nimi a oni s námi.