

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Analýza spokojenosti zákazníků Aquaparku Příbram

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Libor Flemr, Ph.D.

Vypracoval:

Petr Štefan

Praha, duben 2016

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

V Praze, dne 8.4.2016

podpis diplomanta

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 rád poděkoval PhDr. Liboru Flemrovi, Ph.D. za odborné vedení této práce a jeho konstruktivní připomínky. Dále děkuji PhDr. Janu Šímovi, Ph.D. za poskytnutí studijních materiálů a Mgr. Martinu Komarcovi za uvedení do problematiky statistického zpracování dat. V neposlední řadě děkuji také marketingové specialistce Aquaparku Příbram Miroslavě Polákové za její ochotu.

Abstrakt

- Název:** Analýza spokojenosti zákazníků Aquaparku Příbram
- Cíle:** Hlavním cílem této práce je provedení obsahové i statistické analýzy dat, které byly získány přímo od zákazníků Aquaparku Příbram. Prioritní výzkumným vzorkem byli zákazníci z řad veřejnosti. Sekundární výzkumný vzorek tvořili trenéři sportovních klubů, které využívají Aquapark Příbram ke své činnosti.
- Metody:** Data od primárního výzkumného vzorku byla získávána pomocí dotazníku založeného na australském modelu kvality služeb a spokojenosti zákazníka, CERM-CSQ. Data získaná od sekundárního vzorku byly získávány pomocí rozhovorů s návodem. Tento návod obsahově vycházel z našeho dotazníku. Získaná kvantitativní data byla poté podrobena faktorové a korelační analýze.
- Výsledky:** Z obsahové analýzy získaných dat jasně vyplynuly největší nedostatky kvality nabízených služeb. Statistická analýza pak ukázala, že některé atributy kvality služeb mají větší vliv na spokojenost zákazníka než jiné. Zmíněné nedostatky jsou spjaty právě s těmito vlivnějšími atributy. Na základě získaných výsledků pak byla formulována doporučení pro zvýšení spokojenosti zákazníků Aquaparku Příbram.
- Klíčová slova:** spokojenost zákazníků, kvalita služeb, Aquapark Příbram, model CSQ, faktorová analýza

Abstract

- Title:** Analysis of customer satisfaction in Aquapark Příbram
- Objectives:** The aim of this thesis is to conduct content and statistical analysis of data collected directly from customers of Aquapark Příbram. Customers of the public were a research sample with the highest priority. As secondary sample were established trainers of the sports clubs using the Aquapark Příbram.
- Methods:** Data collected from the primary sample were gained via CERM-CSQ based questionnaire. Data collected from the secondary sample were obtained by structured interview. This structure was based on our questionnaire. Factor and correlation analysis were used to process quantitative data.
- Results:** The content analysis showed the biggest drawbacks of service quality. According to the statistical analysis some service quality attributes have bigger influence on customer satisfaction than the others. Above mentioned drawbacks belong to those more influential attributes. On the basis of the results obtained certain suggestions were made to increase customer satisfaction.
- Key words:** customer satisfaction, service quality, Aquapark Příbram, model CSQ, factor analysis

OBSAH

1	Úvod	9
2	Veřejná správa a sport	10
2.1	Obecní samospráva	12
2.2	Sportovní služby v obcích	13
3	Sportovní zařízení.....	16
4	Zákazníci	18
5	Služby	21
5.1	Služby ve sportu	25
6	Kvalita služeb a spokojenost zákazníka	30
6.1	Měření kvality služeb a spokojenosti zákazníka	31
6.1.1	Analýzy významnosti faktorů	32
6.1.2	Diskonfirmační teorie	36
6.1.3	Kanův Model	40
6.1.4	Model technické a funkční kvality.....	43
6.1.5	SERVQUAL	45
6.1.6	SERVPERF.....	47
6.1.7	Indexové modely.....	48
6.1.8	Hierarchický model.....	51
6.2	Měření kvality služeb a spokojenosti zákazníka ve sportu a rekreaci	53
6.2.1	Řecký model	53
6.2.2	SERVQUAL	53
6.2.3	QUESQ	55
6.2.4	CSQ.....	55
6.2.5	SQAS	56
6.2.6	SSQRS	56
7	Cíle a úkoly práce	58
8	Metodika práce	59
8.1	Případová studie	59
8.2	Rozhovory	59
8.3	Dotazník	60
8.3.1	Překlad	61
8.3.2	Pilotáž a následné úpravy	62
8.3.3	Výzkumný vzorek a sběr dat	63
8.4	Analýza dat.....	64
8.4.1	Reliabilita a validita	64
8.4.2	Faktorová analýza	66
8.4.3	Korelační analýza	67

9	Aquapark Příbram	68
9.1	Příbram a sport	68
9.2	Prostorové podmínky	69
9.3	Konkurenční plavecké bazény a malé aquaparky	70
9.4	Historie	71
9.5	Nabídka a provoz	72
9.6	Návštěvnost	72
10	Výsledky	74
10.1	Výsledky dotazníkového šetření	74
10.1.1	Socio-demografické údaje	74
10.1.2	Vztah respondentů k Aquaparku Příbram	75
10.1.3	Vnímání kvality služeb	77
10.1.4	Ostatní sdělení	88
10.1.5	Celková spokojenost zákazníků	89
10.2	Výsledky rozhovorů	90
10.3	Výsledky statistické analýzy	92
10.3.1	Faktorová analýza	92
10.3.2	Korelační analýza	96
11	Diskuse	97
12	Závěr	102
13	Praktická doporučení	104
	Zdroje	105
	Přílohy	118
	Seznamy	125

1 ÚVOD

Od 90. let 20. století zažíváme v České republice výrazný rozvoj služeb ve všech ekonomických odvětvích. Ani oblast sportu a rekreace nezůstala výjimkou. Vznikají nová sportovně-rekreační zařízení, která svým zákazníkům nabízejí stále pestřejší spektrum služeb. S tímto vývojem jde ruku v ruce také konkurenční boj. Obecně platí, že čím menší jsou bariéry vstupu na trh, tím je tento boj tvrdší. Subjekty na straně nabídky se tak musejí starat o to, aby jejich zákazníci byli s poskytovanými službami co nejvíce spokojeni a rádi se k nim vraceli. Velký rozmach (a tedy i největší konkurenční boj) zažívají v poslední době např. fitness služby. V zájmu poskytovatelů těchto služeb by tak logicky mělo být průběžné analyzování míry spokojenosti svých zákazníků.

Na druhé straně existují služby, které mají v dané lokalitě mnohdy až monopolní charakter. Bariéry pro vstup na trh s těmito službami jsou tvořeny zejména příliš vysokými počátečními investicemi a jejich velmi pomalou návratností. Příkladné pro tyto případy je provozování velkých sportovních zařízení se značnými provozními náklady (plavecké bazény, hokejové haly, atd.). Stávající zařízení tohoto typu jsou navíc ve většině případů jakýmsi reliktem z dob totalitního systému, kdy byla centrálně řízena státem. Správa těchto zařízení je v mnoha případech v rukou veřejného sektoru i dnes. Jejich provoz je v některých případech dokonce dotován z veřejných prostředků, což jen více odrazuje případnou konkurenci od vstupu na trh.

Tématem naší práce je analýza spokojenosti zákazníků právě takového zařízení – Aquaparku Příbram, který je spravován městem zřízenou příspěvkovou organizací, jehož provoz je dotován z městského rozpočtu a v okruhu cca 25 km nemá přímou konkurenci. Zatímco nespokojený zákazník menšího soukromého podniku (např. fitness centra) vyhledá konkurenci, zákazník námi zkoumaného zařízení tuto možnost nemá. Jeho nespokojenost se však může projevit např. poklesem důvěry v kompetentnost vedení příspěvkové organizace anebo dokonce samotného vedení města.

Praktický přínos naší práce tedy vidíme v poskytnutí výsledků těm, které by měly zajímat především (vedení příspěvkové organizace). Dále naše práce může posloužit jako vhodný úvod do problematiky zjišťování míry kvality služeb potažmo spokojenosti zákazníka sportovního zařízení.

2 VEŘEJNÁ SPRÁVA A SPORT

Tato kapitola byla do diplomové práce zařazena kvůli pochopení širších souvislostí o nabízených službách, jejichž analýza resp. spokojenosti s nimi je hlavním cílem této práce. Poskytovatelem analyzovaných služeb je právě veřejná správa, která si, na rozdíl od subjektů soukromého sektoru, klade poněkud všeobecnější cíle, a to nejen v oblasti sportu. Zatímco poskytovatelé služeb v soukromém sektoru mohou cílit na velmi úzký okruh zákazníku, veřejné služby se naopak musí snažit uspokojit co nejširší spektrum obyvatel.

Výše uvedený pojem „veřejná správa“ můžeme stručně spojit do širší souvislosti následující definicí celého tržního sektoru, ve kterém veřejná správa působí: „***Veřejný sektor** je ta část národního hospodářství, ve které se ve **veřejném zájmu** realizují **veřejné služby**, je financována převážně z veřejných rozpočtů, je řízena a spravována **veřejnou správou**, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole*“ (Šelešovský a Rektořík, 2003, s. 11).

Konkrétnější charakteristiku veřejného sektoru poskytuje Vašítková (2014) prostřednictvím souhrnu jeho specifických vlastností:

- Výběr poskytovatelů veřejných služeb je často územně omezen.
- Veřejný sektor se soustředí především na naplňování společenských potřeb (budování technické a sociální infrastruktury).
- Organizace poskytujících veřejné služby mají zpravidla menší volnost v rozhodování a ovlivňují je statutárně stanovené standardy.
- Pokud se u veřejných služeb vůbec užívá cena, pak odráží spíše centrálně stanovené společenské hodnoty než hodnotu pro zákazníka.

Vašítková (2014) blíže specifikuje **veřejné služby**, jako většinou ryzí služby s vysokým kontaktem se zákazníkem.

Veselý (2012) vymezuje **veřejné služby** jako služby poskytované, organizované nebo regulované orgánem **veřejné správy**, které slouží k uspokojení potřeb občanů.

Kadečka a Rigel (2009) charakterizují **veřejnou správu**, tedy poskytovatele **veřejných služeb**, jako správu veřejných záležitostí ve **veřejném zájmu**.

S konceptem **veřejného zájmu** úzce souvisí termíny příbuzné - veřejná prospěšnost či veřejně prospěšná činnost. Podle zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů, je sport veřejně prospěšnou činností, jeho podporu tak lze považovat za činnost ve veřejném zájmu.

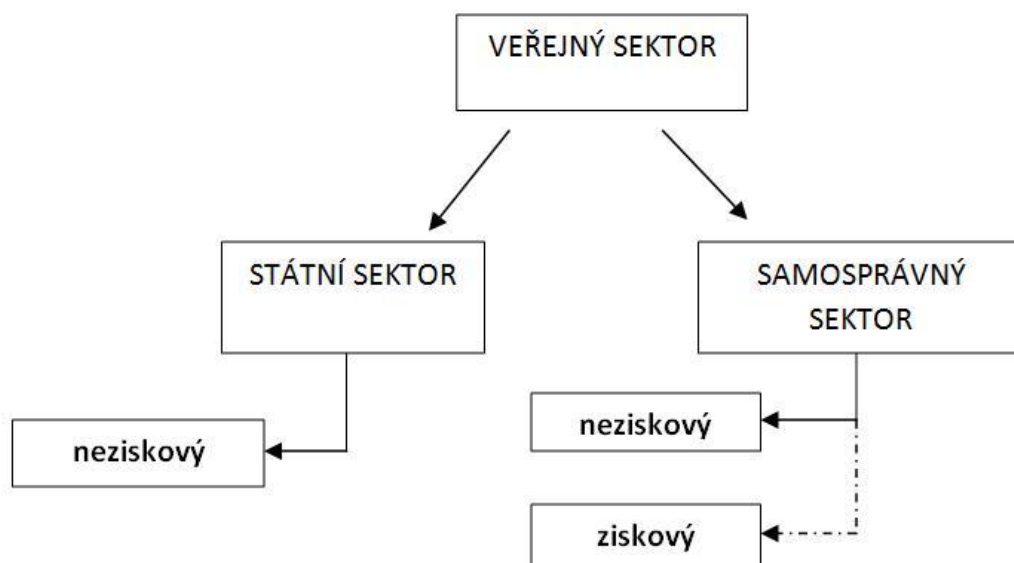
Dá se tedy říci, že uspokojování potřeb občanů v oblasti sportu je veřejným zájmem a zároveň může být i veřejnou službou, je-li jejím poskytovatelem veřejná správa nebo subjekt jí zřízený či pověřený. Kromě zákona o podpoře sportu vláda České republiky zdůrazňuje tento zájem také schválením Koncepce státní podpory sportu v České republice (MŠMT, 2011), konkrétně podporou forem sportu pro všechny, jejímž cílem je „*dosažení postupné změny celospolečenského zájmu ve prospěch celoživotního využívání různých forem pohybových aktivit co největším počtem občanů všech věkových skupin.*“

Zde musíme uvést, že podle jedné skupiny autorů lze záměry veřejné politiky v oblasti sportu rozdělit do dvou rovin. Tou první je již uvedená podpora forem *sportu pro všechny*. Její podstatou je přimět sportovat co nejširší spektrum obyvatel byť na těch nejnižších výkonnostních stupních. Druhou rovinou je snaha o úspěch v soutěžích, ať už na lokální, národní či mezinárodní úrovni - *výkonnostní a elitní sport* (Veal; Eichberg in Popelka, 2014). Jiní autoři pak mezi těmito rovinami nerozlišují a výkonnostní sport trak vlastně začleňují do sportu pro všechny (Coalter, 2007; Popelka, 2014).

I když připustíme jednotný náhled veřejné správy na účel sportu, lze nalézt kritérium dělitelnosti v podobě toku financí (viz. Obrázek 1). Veřejný sektor je v oblasti sportu a tělovýchovy finančně podporován státem prostřednictvím těchto institucí:

- Největší podíl má oblast **škol**, a to všech typů (základní, střední, vysoké).
- **Obce**, města a sdružení obcí vytvářejí další pododdíl veřejného sektoru tělesné kultury.
- **Příspěvkové organizace** obcí a měst zajišťují tělovýchovné služby pro občany.
- Ziskově orientované **obchodní společnosti** (s.r.o., a.s.).
- **Specializovaná zařízení** určená vrcholovému sektoru státní reprezentace.

(Hobza a Rektořík, 2006)



Obrázek 1: Veřejný sektor a jeho zajištění služeb ve sportu a tělovýchově, zdroj: Hobza a Rektorič, 2006

2.1 Obecní samospráva

Veřejnou správu lze rozlišit podle subjektů správu vykonávajících na státní správu a samosprávu. Samospráva je pak veřejnou správou uskutečňovanou jinými veřejnoprávními subjekty než státem. (Pospíšil, 2012). Samosprávu lze dále rozdělit na územní a zájmovou. Oběma samosprávám je dáno právo samostatnosti rozhodování o svých záležitostech. Územní samospráva je však prostorově vymezený funkční celek, zatímco subjekty zájmové samosprávy spojuje určitý společný zájem (profesní komory, školní samospráva)(Koudelka, 2007).

V rámci České republiky dále rozlišujeme dva stupně územní samosprávy: základní územně správní celky - obce - a vyšší územně správní celky - kraje (Ustavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky). Subjekty územní samosprávy jsou pak podrobněji vymezeny v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, respektive v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích.

Z hlediska působnosti samosprávních subjektů jsou mezi obcemi se samostatnou působností (I. typu) a kraji ještě dva mezistupně: obce s pověřeným obecním úřadem (obce II. typu) a obce s rozšířenou působností (obce III. typu). Obcí I. typu jsou všechny obce, tzn. každá obec má samostatnou působnost. Obce II. a III. typu mají některé oblasti působnosti navíc - přenesenou státní působnost (evidence obyvatel, vydávání

dokladů a průkazů, výplaty sociálních dávek, aj.), a to nejen pro svůj vlastní základní správní obvod, ale zpravidla i pro další obce v okolí. S širším polem působnosti narůstá i příslušná velikost správního obvodu tedy územní působnost správního úřadu.

V této práci nás zajímá zejména oblast samostatné působnosti. Balík (2009) rozdělil, v rámci samostatné působnosti, funkce obcí do sedmi oblastí:

- 1) funkce sociální (vzdělávání, zdravotnická péče, sport, kulturní oblast),
- 2) funkce ekonomické (hospodaření, zakládání právnických osob, org. složek),
- 3) funkce politické (volba orgánů obce, vytváření partnerství s dalšími obcemi),
- 4) funkce ekologické (zajišťování čistoty, odvoz odpadu),
- 5) funkce bezpečnostní (pravomoc zřizovat obecní policii),
- 6) funkce infrastrukturní (správa, údržba, provoz zařízení),
- 7) prognostické funkce (rozvoj obce, územní plán, koncepční dokumenty).

Podle Popelky (2014) by v ideálním případě mělo být poskytování sportovních služeb součástí většiny výše uvedených funkcí. Z funkce sociální vyplývá samotná realizace sportu pro všechny, funkce ekonomická se bezprostředně týká hospodaření se sportovním zařízením či rozhodování o formě jeho poskytování. Politická funkce obce může přinést partnerství mezi obcemi při pořádání sportovních akcí nebo realizaci společné sportovní infrastruktury (např. cyklostezky). Infrastrukturní funkce obce je pro poskytování sportovních služeb zcela nezbytná. Oblast sportovních služeb by také měla být součástí dlouhodobých záměrů a strategických plánů obce (funkce prognostická), prostřednictvím strategických dokumentů by tak obec měla vymezit svou širší roli při podpoře sportu.

2.2 Sportovní služby v obcích

V úvodu této části jsme veřejné služby již definovali a uvedli jsme, že i sportovní služby jsou službami veřejnými, jsou-li poskytované, organizované nebo regulované orgánem veřejné správy. V této podkapitole se zaměříme na případy, kdy je tímto orgánem obec. Hovoříme pak tedy o tzv. municipálních či komunálních službách, tedy „*všech veřejných službách, které jsou zabezpečovány místní úrovní veřejné správy*“ (Rousek, 2011, s. 7). Jak již bylo nastíněno, tyto služby nemusí obec vykonávat přímo prostřednictvím vlastních zaměstnanců nebo organizačních složek. Obce mohou za tímto účelem sami zakládat organizace nebo svěřit poskytování služeb soukromým firmám či neziskovým organizacím, jak ostatně umožňuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, konkrétně § 23, podle kterého může

obec ve své pravomoci k plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností mimo jiné:

- a) zřizovat vlastní organizační složky jako svá zařízení bez právní subjektivity,
- b) zřizovat příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk,
- c) zakládat obchodní společnosti, a to akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným,
- d) zakládat obecně prospěšné společnosti podle zvláštního zákona.

Další možností obce jak zajistit poskytování určité veřejné služby je prodej, směna, darování, pronájem či výpůjčka nemovitého majetku za tímto účelem a to podle § 39 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích.

Nyní tyto obecné legislativní poznatky vztáhneme na oblast sportu. Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu v § 6 obcím ve své samostatné působnosti přímo ukládá vytvářet podmínky pro sport, zejména:

- a) zabezpečovat rozvoj sportu pro všechny a přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů,
- b) zajišťovat výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení a poskytovat je pro sportovní činnost občanů,
- c) kontrolovat účelné využívání svých sportovních zařízení,
- d) zabezpečovat finanční podporu sportu ze svého rozpočtu.

Popelka (2014) se ve své práci podrobněji zabývá formami poskytování obecních sportovních zařízení (naplňování podstaty odstavce b) z § 6 zákona o podpoře sportu) dle výše uvedených legislativních úprav. Jedná se o:

- Interní poskytování služeb prostřednictvím vlastních organizačních složek

Za předpokladu plného využití zaměstnanců a zařízení se jedná o nejlevnější způsob poskytování sportovních služeb. Zásadní rozhodnutí zůstávají v kompetenci zastupitelstva obce. Dle § 24 zákona č. 250/200 Sb. je tato forma vhodná pro činnosti, které nevyžadují velký počet zaměstnanců, nepotřebují příliš rozsáhlé technické zázemí, nejsou příliš organizačně členěné a nevstupují do složitých ekonomických či právních vztahů.

- Zakládání příspěvkových organizací

Ačkoliv příspěvkové organizace mají vlastní právní subjektivitu, jejich pravomoci jsou do velké míry vázané na zastupitelstvo obce. Příspěvková organizace má vlastní položku v rozpočtu obce. Dle § 27 zákona 250/2000 Sb. jsou příspěvkové organizace zřizovány pro činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. V praxi pak tyto organizace spravují většinou ta sportovní zařízení, která nejsou schopna vytvářet zisk (jsou ztrátová).

- Zakládání obchodních společností

Zákon č. 250/2000 Sb. umožňuje obci založit také akciovou společnost či společnost s ručením omezeným. Podle obchodního zákoníku mohou být právě tyto dva druhy společnosti založeny za jiným účelem, než je podnikání (k veřejně prospěšné činnosti a hospodářskému využívání majetku obce). Obce by měly volit tuto formu zejména k poskytování těch sportovních služeb, které jsou poskytovány také soukromými podnikatelskými subjekty. Základním předpokladem úspěšného fungování obchodních společností je ekonomická soběstačnost.

- Poskytování služeb prostřednictvím sportovních spolků

V některých případech je poskytování sportovních zařízení zajišťováno sportovními spolky, které mají sportovní zařízení v pronájmu (či výpůjčce), nebo jim byla prodána (či darována) na základě zákona č. 128/2000 Sb. Spolky jsou zcela nezávislé na představitelích obce. Možnou nevýhodou tohoto uspořádání je omezování dostupnosti sportovních zařízení pro nečleny spolků (široké veřejnosti).

Charakteristické znaky jednotlivých struktur můžeme porovnat v následující Tabulka 1

Forma poskytování	Právní subjektivita	Nejvyšší orgán	Rozpočet	Vlastnictví majetku	Doplňková činnost	Kontrola obce	Zásadní rozhodování	Flexibilita	Motivace personálu
organizační složka obce	ne	zastupitelstvo	obecní	ne	ne	vysoká	zastupitelstvo	nízká	nízká
Příspěvková organizace	ano	zastupitelstvo	obecní	ano	ano	vysoká	zastupitelstvo	střední	střední
a.s. s.r.o.	ano	rada	vlastní	ano	ano	střední	představenstvo jednatel	vysoká	vysoká
Spolek	ano	členská schůze	vlastní	ano/ne*	ano	žádná	členská schůze	nízká	nízká

* Záleží, zda jde o pronájem nebo výpůjčku, či byl obecní majetek darován nebo prodán.

Tabulka 1: Hodnocení forem pro poskytování sportovních zařízení a služeb, zdroj: Popelka, 2014

3 SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ

Sportovní a tělovýchovné zařízení lze definovat jako uměle vytvořené prostředí pro sportování a tělesnou přípravu. Mezi tyto zařízení pro sportovní účely se považují především hřiště, tělocvičny, plavecké bazény, stadiony, lyžařské vleky apod. (Novotný, 2011).

V České republice můžeme podle kritéria zdrojů financí rozlišovat dva druhy sportovních zařízení. První skupinu tvoří zařízení závislá na finančních příspěvcích z veřejných rozpočtů. Ta nejsou schopna pokrýt náklady na provoz pouze z komerčních pronájmů a slouží zpravidla ke školnímu sportu, rekreačnímu sportu nebo vrcholovému sportu. Druhou skupinu tvoří sportovní zařízení, která mohou úspěšně fungovat na základě komerce. Mezi tato zisková sportoviště patří především fitness centra, wellness centra, dále také tenisové, badmintonové či squashové kurty, golfové centra, bowlingové herny nebo i lyžařské areály (Novotný, 2011).

Sportovní zařízení rozdělil Navrátil a kol. (2010) dle architektonických znaků následovně:

- Stadiony (atletické, fotbalové, lyžařské, vodácké, dostihové a jezdecké)
- Tělocvičny, haly a kryté stadiony (zimní stadiony, atletické haly, tenisové haly, velodromy)
- Vodní sportovní zařízení (plavecké bazény, koupaliště, aquaparky)
- Jiné sportovní stavby a zařízení (bowling, kuželky, umělé lezecké stěny, squash, golf atd.)

Pro potřeby naší práce si blíže definujeme vodní sportovní zařízení

Plavecké bazény slouží především pro plavecké sporty (plavání, skoky do vody, vodní pólo, synchronizované plavání, sportovní potápění aj.), mimo to lze vodní plochu využít k nácviku jiných činností (např. nácvik vodáckých dovedností, výcvik vodní záchranné služby, apod.), v neposlední řadě pak bazény slouží k plavecké výuce soukromé i školní. Obvyklá délka bazénů je 25 m. bazény mívají 4 – 8 drah, šířka dráhy je cca 2,5 m, hloubka bazénu bývá 120-180 cm. K tomuto bazénu se pro výukové účely obvykle připojuje dětský mělký bazén s plochou cca 50 m². (Navrátil a kol., 2010)

„Při koncepci **aquaparků**, zjednodušeně řečeno, platí -- co nejméně vody, co nejvíc v pohybu“ (Navrátil a kol. 2010, s. 169). Aquaparky jsou zařízení nabízející širokou paletou nejrůznějších doplňků a vodních atrakcí pro všechny věkové kategorie. Nabídka jednotlivých atrakcí je velmi rozmanitá. Dle jejich společných znaků lze však atrakce dělit do následujících skupin:

- atrakce, které nutí uživatele k aktivnímu pohybu a posilují tak jeho fyzickou kondici a celkovou obratnost,
- atrakce podporující pohybovou terapií a účinky vody celkovou regeneraci,
- atrakce, kdy se návštěvník nechá pasivně proudem unášet nebo nadnášet vzduchovými bublinami nebo klouzat vlastní vahou.

(Navrátil a kol., 2010)

Uváděná dělení sportovních zařízení jsou však v moderním sportovním pojetí příliš obecná a mnohdy polysémická. Příkladem mohou být kategorie „stadiony“ a „kryté stadiony“. Novotný (2011) považuje stadiony za venkovní (nezastřešené) stavby sloužící zejména pro letní sporty jako je např. fotbal, atletika, baseball, americký fotbal atd. Arény (kryté stadiony) definuje stejný autor jako vnitřní (zastřešené) stavby s možností využití k jednomu či více sportovním odvětvím, příp. i jiným než sportovním účelům. Důležitým prvkem obou typů staveb jsou tribuny pro diváky (Navrátil a kol., 2010; Novotný, 2011). V ČR ovšem není legislativně stanovena spodní hranice divácké kapacity těchto zařízení. Novotný (2011) považuje za minimální kapacitu 5000 míst. V praxi tak mohou být nazývána arénou dvě povahou značně odlišná zařízení. Na jedné straně O2 aréna - multifunkční hala s kapacitou 18 000 diváků a "Ice Aréna" v Letňanech - hokejový stadion s 2 plochami a kapacitou pouze pro několik stovek lidí.

Podobně velké rozpětí různých povah zařízení vykazuje také pojem „aquapark“. V českém prostředí často vznikají „nové aquaparky“ pouhým doplněním stávajícího plaveckého bazénu o větší či menší množství zábavních atrakcí. Je ale velký rozdíl mezi plaveckým bazénem s jednou skluzavkou a velkým vodním zábavním centrem, kde zákazník může v rámci jedné návštěvy strávit i mnoho hodin.

Mohli bychom tak uvažovat o poněkud specifitějším členění aquaparků, např.:

- **Malé** – převládá prostor plavání (původně plavecký bazén později doplněný o vodní zábavní atrakce, např. Aquapark Příbram)
- **Střední** – prostory pro plavání a zábavu jsou zhruba stejně velké (prvoplánově vystavěný aquapark kombinovaný s plaveckým bazénem, např. Aquacentrum Šutka)
- **Velké** – převládají prostory pro zábavu (prvoplánově vystavěný aquapark s případnou možností kondičního plavání, např. Aquapalace Praha)

4 ZÁKAZNÍCI

Organizace na trhu se musí orientovat především na naplňování potřeb a požadavků zákazníků. Pro tento účel potřebují nabízející subjekty vědět, kdo je jejich zákazník. Velmi obecně můžeme definovat pojem „zákazník“ jako organizaci nebo osobu, která přijímá produkt (Norma ČSN EN ISO 9000 in Nenadál a kol., 2004).

Pro měření spokojenosti zákazníků je esenciální pochopení toho, kdo vlastně je zákazníkem organizace, neboť ta jinak nebude schopna identifikovat potřeby, přání a požadavky zákazníka, stejně tak ani důvody využívání služby. Zákazníci se dají vymezovat z mnoha různých hledisek. Klasické je dělení na interní a externí, které Nenadál (in Šíma, 2014) dále specifikuje:

- **Interní zákazníci** - např. vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů, apod.
- **Zprostředkovatelé** - sklady, velkoobchodní organizace, dealery atd.
- **Externí zákazníci** - jiné organizace nebo fyzické osoby využívající dodatečné výstupy, ti nemusí být ale vždy konečnými uživateli výstupů.
- **Koneční uživatelé** - finální spotřebitelé našich produktů.

Kotler a Armstrong (2004) člení zákazníky z makroekonomického hlediska následujícím způsobem:

- **Jednotlivci, domácnosti** – na spotřebitelských trzích nakupují výrobky a služby pro vlastní spotřebu.
- **Organizace** – patří sem maloobchody, velkoobchody a organizace, které nakupují výrobky a služby na průmyslových trzích za účelem využití k další výrobě.
- **Vláda** – zadává státní zakázky a uskutečňuje vládní nákupy.
- **Mezinárodní odběratelé** – zahraniční subjekty nakupující tuzemské produkty.

Snad největší rozpětí dělení nabízí kritérium chování zákazníků. Samozřejmě není zákazník jako zákazník, ale jisté modely chování se u jednotlivých zákazníků opakují. Vysekalová (2011) mluví v tomto případě o spotřebním chování. Na základě společných znaků toho chování lze identifikovat různé skupiny zákazníků. Ty lze dále určovat na základě různých hledisek, např. z hlediska projevu, nákupního chování, z hlediska temperamentu apod. Při pokusu spojit všechna hlediska dohromady výzkumy identifikovaly sedm modelů nákupního chování zákazníků následovně:

- **Ovlivnitelní zákazníci** – při nákupu se rozhodují emotivně, dají se snadněji ovlivnit reklamou. Mají v oblibě zkoušet nové značky a produkty. Nadprůměrně jsou zde zastoupeni lidé s vyššími příjmy, lidé mladší a lidé se středoškolským či vysokoškolským vzděláním.
- **Nároční zákazníci** – kladou důraz na kvalitu, modernost a vybavenost nákupního místa, na nákupní komfort a služby poskytované prodejci. Jedná se často o mladší lidi, lidi s vysokoškolským vzděláním nebo maturitou a lidi s vyššími příjmy, kteří bydlí v nových satelitních výstavbách či v centrech středně velkých měst.
- **Mobilní pragmatici** – nakupující jsou lidé, kteří upřednostňují filozofii optimálního poměru mezi cenou a kvalitou. Upřednostňují velkoplošné prodejny, kam se dopravují pomocí automobilu. Nákupy uskutečňují méně často a ve větších objemech. Jedná se především o podnikatele, kteří mají nadprůměrné příjmy, o lidi ve věku 30–49 let a o absolventy vysokých škol.

- **Opatrní konzervativci** – při nákupu se nenechají ovlivnit reklamou, vzhledem, ani značkou, nerozhodují se impulzivně, ale racionálně a konzervativně. Neorientují se příliš podle cen, ale podle dosavadních zkušeností. Jsou věrní svým oblíbeným produktům a značkám, málo používají k nákupům automobil. Nadprůměrně jsou v této skupině zákazníkům zastoupeni starší lidé, lidé s nižším vzděláním, nižšími příjmy a muži. Typickým opatrným konzervativcem je muž v důchodovém věku.
- **Šetřiví zákazníci** – jsou to lidé, kteří se snaží minimalizovat své výdaje, nakupují jen to, co skutečně potřebují, a vybírají s uvážením. Rozhodují se zejména podle ceny. Auto využívají k nákupu jen minimálně. Jedná se především o starší lidi s nižšími příjmy a se základním vzděláním.
- **Loajální hospodyňky** – při nákupu se orientují na jeho sociální stránku a dokážou vysoce ocenit příjemný personál. Za nákupy necestují, nakupují v menším množství a upřednostňují drobné prodejny. Nadprůměrně jsou zde zastoupeni lidé s nižším vzděláním, s průměrnou kupní silou a lidé všech věkových kategorií. Typickým bydlištěm loajální hospodyňky je vesnice nebo menší město.
- **Nenároční flegmatici** – na prodejnu nemají žádné nároky, nezajímají je ani ceny produktů. Nakupují v nejbližších prodejnách, tudíž se vyhnou cestování.

(Vysekalová, 2011)

Pro účely naší práce je důležité připomenout, že existuje rozdíl mezi zákazníkem soukromého sektoru a zákazníkem veřejného sektoru. Zákazník soukromého sektoru je ovlivněn existencí konkurenčního prostředí, může tak porovnávat kvalitu a další aspekty týkající se vybraného produktu (služby) a vybrat si poskytovatele dle libosti. V případě nespokojenosti tak může přejít ke konkurenci, která garantuje stejnou službu nebo vyrábí stejný produkt. Ve veřejném sektoru je konkurenční prostředí omezeno či neexistuje vůbec (Hobza a Rektořík, 2006).

5 SLUŽBY

Sektor služeb neboli terciární sektor představuje významnou část národního hospodářství moderních ekonomik – organizace poskytující služby (poskytovatelé služeb) vytváří ve vyspělých zemích až 75% HDP a tento podíl stále roste. To je mimo jiné zapříčiněno stále se zvyšující úrovní mechanizace a automatizace těžebních, zemědělských a zpracovatelských či výrobních procesů (primární a sekundární sektor) (Vašítková, 2008). Do sektoru služeb tak proudí stále více pracovních sil. S přibývajícím volným časem obyvatel a stále zrychlujícím se tempem života navíc roste i poptávka po službách.

Nadřazeným pojmem služeb je **produkt**. Ten můžeme chápat jako veškerou nabídku sloužící k uspokojení potřeb či přání zákazníka (Kotler, 1992). Kromě služby může být produktem také fyzický výrobek (zboží) ale i abstraktní prvek (myšlenka, obchodní značka, aj.) (Horáková in Čáslavová, 2009).

Samotné služby lze vymezit jako jakoukoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je služba nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Realizace služby pak může, ale nemusí být spojena s hmotným prvkem (Kotler, 1992). Od fyzických výrobků se služby liší zejména těmito znaky:

- **Nehmotnost (nehmatatelnost)** - Službu nelze, na rozdíl od fyzických výrobků, před její koupí vidět, slyšet, cítit, ochutnat ani očichat. Zákazník se zpravidla snaží vyhledávat znaky, které by svědčily o kvalitě těchto služeb, neboť samotné výsledky poskytnutých služeb jsou pro něj předem neurčité. Těmito znaky může být cena, místo, personál, vybavení, propagační materiály a symboly.
- **Nedělitelnost** - Pro služby je typickým znakem, že jsou vytvářeny a zároveň spotřebovávány současně. To samozřejmě u fyzických výrobků neplatí. Materializované zboží musí být nejprve vyrobeno, následně bývá uskladněno, posléze distribuováno přes zprostředkovatele a nakonec spotřebováváno, a to často i s velkým časovým odstupem. Pokud službu poskytuje osoba, stává se součástí služby. Je-li přítomen při jejím poskytování i zákazník, vzniká přímá interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem.

- **Proměnlivost** - Stejný druh služeb se bude vždy lišit a služby budou proměnlivé v závislosti na podmínkách jejího poskytování. Zákazníci jsou si proměnlivosti vědomi a často se jí obávají. Proto výběr poskytovatele služby podrobně zvažují.
- **Pomíjivost** - Služby jsou pomíjivé, neboť je není možné žádným způsobem skladovat. Pokud je poptávka konzistentní, není pomíjivost služeb žádným velkým problémem, dostatek personálu je v takovém případě možné zajistit předem. Pokud však začne poptávka kolísat, mohou firmě nastat poměrně velké problémy.
- **Absence vlastnictví** - Při nákupu fyzického zboží se stáváme vlastníky zboží, které jsme zakoupili. U služeb je to však jiné. Spotřebitel má ke službě přístup jen po omezenou dobu. Službu si zákazník zakoupí, prožije ji a zůstane mu po ní vzpomínka.

(Kotler a Keller, 1997)

Ve značném množství případů však služby od fyzických výrobků zcela oddělit nelze, často se totiž vzájemně doplňují. Kotler a Keller (1997) uvádějí pět podob nabízeného produktu:

- **Ryze hmotné zboží** - nabídka je tvořena pouze hmotným zbožím (výrobkem), které nedoprovází žádné služby - například mýdlo, zubní pasta, sůl.
- **Převažující hmotné zboží s doprovodnými službami** - nabídka sestává primárně z výrobku, který doprovází drobná služba (případně drobné služby) - například automobil doprovází servisní služby.
- **Hybridní** - nabídku tvoří stejnou měrou výrobky i služby - například špičková restaurace poskytuje nejen výborné jídlo, ale i perfektní obsluhu, hudbu, bar a další zázemí.
- **Převažující služba s doprovodným zbožím** - podstatou nabídky je služba, doprovázená drobnými službami - například základem letecké dopravy je služba (doprava) doprovázená jídlem, pitím, nabídkou denního tisku a časopisů, promítáním filmů apod.

- **Ryzí služba** - základem nabídky je pouze služba - například psychoterapie, masáže nebo hlídání dětí.

Co všechno jsou služby a jaká další mají úskalí je v praxi důležité pro různé ekonomické a manažerské analýzy. Statistická klasifikace produkce podle činností (CPA), vyvinutá zavedená v roce 2008 (aktualizovaná od 1. 1. 2015) v rámci integrovaného systému statistických klasifikací pro porovnávání statistik produkovaných v různých statistických oblastech, rozděluje služby podle jejich ekonomických vlastností do šestiúrovňové hloubky (na sekce, oddíly, skupiny, třídy, kategorie a subkategorie). Rozdělení služeb na nejvyšší úrovni je následující:

- Obchod; opravy motorových vozidel
- Ubytovací a stravovací služby
- Informační a komunikační služby
- Doprava a skladování
- Finanční a pojišťovací služby
- Služby v oblasti nemovitostí
- Odborné, vědecké a technické služby
- Administrativní a podpůrné služby
- Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- Služby v oblasti vzdělávání
- Zdravotnictví a sociální péče
- Kulturní, zábavní a rekreační služby
- Ostatní služby
- Služby domácností

(ČSÚ, 2015a)

Z širšího ekonomického hlediska se ze sektoru služeb (terciárního) dají nad rámec klasického čtyřsektorového pojetí trhu vyčlenit další dva sektory, kvartérní a kvinterní. Charakteristickým rysem **kvartérních** služeb je usnadňování, rozdělování činnosti a tím i zefektivnění práce (např. obchod, doprava, finanční a pojišťovací

služby, informační a komunikační služby). Hlavním znakem **kvinterního** sektoru je fakt, že se příjemci díky službám mění či zdokonalují (např. zdravotnictví a sociální péče, kulturní, zábavní a rekreační služby). V **terciárním** sektoru zůstávají „klasické“ služby (ubytovací a stravovací služby, opravy, aj.). Této klasifikaci říkáme odvětvové třídění služeb (Vašítková, 2008).

Pro požadavky managementu podniku (z důvodu lepší analýzy služeb a následného využití příslušných marketingových nástrojů) lze služby dále třídit z mnoha různých hledisek. Výčet možných způsobů dělení podle charakteristických vlastností nabízí Vašítková (2008):

- již zmíněné odvětvové třídění služeb
- tržní a netržní služby
- služby pro spotřebitele a pro organizace
- podle míry zhmotnění služby
- členění podle prodejce (podle povahy podniku, vykonávané funkce, zdroje příjmů)
- členění podle kupujícího (dále podle druhu trhu, způsobu koupě, motivace kupujícího)
- členění služeb podle jejich charakteru a poskytování (formy služby, podle zaměření služby a podle kontaktu se zákazníkem)

V kontextu naší práce vyzdvihneme dělení na **tržní** a **netržní** služby. Toto rozlišuje služby na ty, které lze směnit na trhu za peníze (tržní), a služby, které z důvodu určitého sociálního a ekonomického prostředí představují přednosti, jež je nutné rozdělovat pomocí tržních mechanismů (netržní). Netržními službami stejná autorka míní **veřejné služby** tedy ty, které vytváří vláda, místní správa i neziskové organizace. Tyto služby většinou nejsou zpoplatněny. Jsou však případy, kdy uživatelé těchto služeb platí ceny, které jsou dotovány státem. Zařazení služeb do kategorie tržních nebo netržních služeb nemusí být vždy jednoznačné. Závisí na ekonomickém, sociálním, technologickém a politickém prostředí (Vašítková, 2008).

Více přiblížíme také členění služeb podle jejich charakteru a poskytování se týká rozdělení podle **formy služby, podle zaměření služby a podle kontaktu se zákazníkem**. V případě formy služby dochází k rozdělení na služby uniformní a dohodnuté, v případě rozdělení podle zaměření hovoříme o zaměření na člověka a na stroj. Pokud máme na mysli kontakt se zákazníkem, rozlišujeme kontakt vysoký a nízký (Vašítková, 2008).

Podobně jako dle již uvedeného kritéria zaměření služby rozdělil Kotler (1992) služby podle toho, zda závisejí na lidech nebo na zařízeních. **Služby závislé na lidech** pak dále dělí podle míry kvalifikace pracovníků (s nízkou kvalifikací, s vysokou kvalifikací a špičkoví odborníci). **Služby závisející na zařízeních** rozděluje na automatizované (bez dohledu pracovníků), na sledované nízko kvalifikovaným personálem a služby sledované vysoce kvalifikovaným personálem.

Jinou interpretaci služeb závislých na lidech sestavili Sasser, Olsen a Wyckoff (in Šíma, 2009). Z hlediska zaměstnanců, resp. dle druhu a rozsahu zapojení zaměstnance

do procesu služby, se uvedení autoři dělí služby následovně:

- **Spotřebitelské služby** – nevyžadují žádnou kvalifikaci či speciální zručnost. Zahrnujeme mezi ně drobný prodej zboží, pronájem zařízení či vybavení.
- **Odborné služby** – základem těchto služeb je specializace a odbornost zaměstnanců v daném oboru, poskytujících danou službu. Hlavní rozdíl mezi spotřebitelskou službou a odbornou službou je důležitá interakce zaměstnance a zákazníka, podle něhož se služba odvíjí.
- **Výchovné služby** – Cílem těchto služeb je přeměna či obohacení samotného klienta. Na konci procesu působení této služby by měl být klient změněn, dle svých původních cílů.

5.1 Služby ve sportu

Z hospodářského hlediska jsou služby jen jednou z položek nabídky na sportovním trhu. Jako další položky nabídky (produkty) tohoto tržního odvětví uvádějí Pitts a Stotlar (in Čáslavová, 2009) sport a fitness orientované na rekreaci či výkon a dále činnosti, zboží, lidi, místa a myšlenky. Zmínění autoři tyto produkty

dále dělí podle jejich funkce a užitku pro zákazníka do tří segmentů sportovního průmyslu. Jsou jimi:

- **Výkonnostní sport** – Základní produkt tohoto segmentu je sportovní výkon. Zákazník může být jeho účastníkem či divákem. Kromě různých forem sportu sem spadají také služby fitness center a vzdělání ve sportu.
- **Sportovní produkce** – Tyto produkty jsou potřebné nebo žádoucí pro vytváření kvality ve sportu. Mohou být ryze hmotné (vybavení a výstroj), nebo se může jednat o lidi a jejich služby (trenéři, lékařská péče). Dále sem spadají sportovní zařízení a vládní útvary.
- **Propagace sportu** – Produkty tohoto segmentu jsou propagační nástroje nabídky předchozích segmentů (merchandising, propagační akce, sponzoring, apod.)

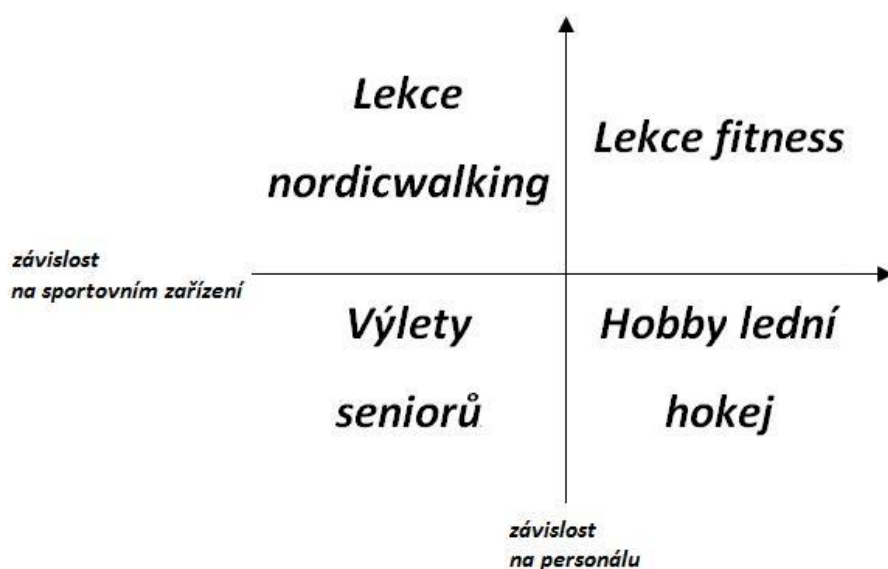
(Pitts a Stotlar in Čáslavová, 2009)

Dalších členění sportovního produktu existuje celá řada. Vyčleňování sportovních služeb je v těchto klasifikacích patrné v různé míře. Jako příklad uvádíme dva extrémy.

Pojetí sportovního produktu s minimálním vyčleňováním služeb nabízí Mullin, Hardy a Sutton in Čáslavová (2009). Ti chápou sportovní produkt jako „svazek užitků“ tvořený **jádrem** a jeho **okolím**. Za jádro sportovního produktu autoři označují sportovní akci, v níž hlavní roli hrají pravidla hry, sportovní výbava, výstroj, místo, hráči a individuální herní technika. Mezi nadstavbové prvky (okolí) patří doprovodné programy, hudba na stadionu, vstupenky, videonahrávky, statistiky zápasů. Na pomezí jádra a okolí autoři situují maskoty.

Služby v oblasti sportu naopak ve velké míře vyčleňuje a částečně dále třídí Chelladurai (in Čáslavová, 2009). Ten rozděluje sportovní produkt na **sportovní zboží, služby zákazníkům, divácké služby, sponzorské služby, psychický prospěch a sociální myšlenky**. Dále se v klasifikaci zabývá přínosem těchto služeb či jejich zprostředkováním.

Tímto se dostáváme ke klasifikacím ryzích sportovních služeb. V některých případech na ně lze bez problémů aplikovat kritéria dělení jako u ostatních služeb. Například Mackay a Crompton (1990) rozdělují sportovní (a rekreační) služby podobně jako Kotler (1992) dle závislosti na lidech (personálu) a závislosti na věcech (sportovním zařízení) do čtyř skupin (viz. Obrázek 2).



Obrázek 2: Klasifikace sportovně-rekreačních služeb dle závislosti na personálu a sportovním zařízení, zdroj: Mackay a Crompton, 1990, upraveno autorem

Šíma (2014) však uvádí, že aplikace obecných klasifikací služeb na služby sportovní a tělovýchovné je ale velmi obtížná. Jeho obecnější členění v podstatě korespondují s výše uvedeným rozdělením segmentů sportovního průmyslu. Podle charakteru dělí sportovní služby na:

- činnost sportovních zařízení poskytujících služby zákazníkům (např. fitness centra, sport centra, golfové resorty apod.)
- sportovní zboží a poradenství (např. prodej sportovního vybavení, servis, sportovní výživa apod.)
- korporátní služby (např. sponzoring, televizní práva, licence apod.)

Z pohledu zapojení zákazníka do sportovní akce dělí stejný autor sportovní služby na:

- služby s aktivní účastí zákazníka (např. sportovní soutěžení, běh, jízda na kole, plavání, návštěva fitness centra apod.),
- služby s pasivní účastí zákazníka (např. podpora sportovního týmu na stadionu, sledování sportovního přenosu v TV či na internetu apod.).

(Šíma, 2014)

Podrobnější klasifikaci sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka pak stejný autor sestavil na základě dvou kritérií. Tím prvním je druh a rozsah zapojení zaměstnance do procesu služby (již uváděno v předchozí kapitole). Druhým kritériem je pak motivace zákazníka k účasti na pohybových aktivitách podle Chelladuraie (in Šíma, 2009). Těmito motivy mohou být osobní potěšení, získání dovedností, snaha vyniknout a upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti. Výsledná klasifikace vypadá následovně:

- **Služby pro potěšení zákazníka** - V tomto případě je nutný předpoklad toho, že zákazník je dostatečně sebemotivován k provádění fyzické aktivity. Poskytovatelé těchto služeb nabízí svým klientům pouze potřebné zařízení či vybavení. Aktivity klientů v této kategorii jsou víceméně soutěživé, jejich vyšší spokojenosti je možné dosáhnout pořádáním turnajů a soutěží.
- **Služby pro zdraví a kondici** - Zákazník sám přesně ví, co potřebuje k upevnění svého zdraví a zlepšení kondice. Nabízející organizace se o zákazníky nemusí starat a ani nad nimi vykonávat dozor, jen dává svá zařízení a vybavení k dispozici.
- **Služby pro rozvoj schopností a dovedností** - Zákazník má snahu rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Sportovní organizace poskytují svým klientům služby především výukového charakteru, které mají za účel rozšíření sportovních znalostí, či zvládnutí určité tělesné aktivity. V určitých případech je třeba konzumenty těchto služeb dodatečně motivovat (např. při hodině TV).
- **Služby pro dosažení vrcholných výkonů** - Zákazník má snahu dosáhnout vrcholných výkonů v určité sportovní disciplíně. Sportovní organizace mu nabízí odborný dohled a své znalosti. Důležitý je zde soulad ve stanovených cílech mezi organizací a zákazníkem.

- **Služby pro udržení kvality života** - Služby jsou zaměřeny na klienty, kteří jsou zdraví a v dobré fyzické kondici, s cílem je na této úrovni udržet nebo je dostat ještě výš. Jedná se především o cvičební programy pod vedením odborníků.
- **Léčebné služby** - Nabídka služeb je zaměřena na zlepšení fyzické kondice a zdraví klientů. Tyto služby mají převážně léčebný charakter (např. rehabilitační a relaxační programy, redukce tělesné hmotnosti, cvičení pro snížení stresu, apod.) Zákazníci bývají méně sebevědomí lidé s přesvědčením, že danou aktivitu nezvládnou, proto je zde důležitá motivace ze strany vykonavatele služeb.

(Šíma, 2009)

Třídění sportovních služeb dle jejich ekonomických vlastností nabízí již výše uváděná klasifikace CPA následujícím způsobem:

- Služby provozování sportovních zařízení
- Služby sportovních klubů
- Služby fitness center
- Ostatní sportovní služby
 - Služby na podporu a propagaci sportů, vč. rekreačních sportů
 - Služby sportovců
 - Podpůrné služby související se sporty a rekreací
 - Ostatní služby v oblasti sportů, vč. rekreačních sportů

(ČSÚ 2015a)

6 KVALITA SLUŽEB A SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

Kvalita služeb a spokojenost zákazníka jsou dva důležité pojmy, které mohou být chápány také jako veličiny, jejichž vysoké hodnoty mohou vést ke konkurenční výhodě poskytovatele služeb v podobě věrných zákazníků či jejich ochotě doporučit služby ostatním (Howat, 2008).

Kvalita služeb je vnímána zákazníkem na základě jeho dlouhodobého postoje (sumy všech předchozích zkušeností), zatímco zákazníkova **spokojenost** je přechodný pocit z konkrétní zkušenosti se službou (Cronin a Taylor 1992; 1994; Mackey a Crompton, 1988).

Mezi těmito dvěma pojmy zjevně existuje souvislost. Autoři se z počátku v této věci dělili na dva tábory. První skupina se domnívá, že hlavním pojmem je spokojenost (literatura spokojenosti), tedy že prvotní je vnímání kvality služeb, na jehož základě se vytváří míra spokojenosti zákazníka. Prvním představitelem tohoto směru je Oliver (1980). Druhá skupina naopak tvrdí, že opakovaná spokojenost zákazníka vede ke vnímání vysoké kvality služeb (literatura kvality služeb), tedy že kvalita služeb je nadřazena spokojenosti zákazníka (Grönroos, 1984). Tento předpoklad tvoří základ také, v praxi hojně využívaného, SERVQUAL modelu (viz. kapitola 6.1.5), který byl vytvořen kolektivem autorů Parasuramanem, Zeithamlou a Berryem (dále jen PZB) v roce 1985.

Obě skupiny autorů užívají jako spojovací článek mezi očekáváním a kvalitou služeb zákazníkovo **očekávání** o poskytovaných službách. Zákazníkovo vnímání kvality služeb je srovnání jeho představ o tom, co by měl poskytovatel služeb nabídnout (očekávání), a skutečné podoby poskytnutých služeb (výkonu) – tzv. diskonfirmační paradigma, které jako první do svého modelu implementoval Oliver (1980) (viz. kapitola 6.1.2).

PZB (1988) vidí zásadní rozdíl mezi dvěma zmíněnými pojetími právě v rozdílném vnímání onoho očekávání. Zástupci literatury spokojenosti chápou zákazníkovo očekávání jako jeho *předpověď* o tom, jak služba bude skutečně 'vypadat'. Zákazník očekává to, co poskytovatel služby *musí* nabídnout. Zástupci literatury kvality služeb nahlíží na zákazníkovo očekávání jako na jeho přání či *touhy*. Zákazník v tomto případě očekává to, co by poskytovatel služeb *měl* nabídnout.

Existují však i tací autoři, kteří premisu závislosti vnímání kvality služeb na zákaznickově očekávání zpochybňují (Buttle, 1996) či ji svými výzkumy přímo vyvracejí (Cronin a Taylor, 1992). Tyto námitky však nebyly vždy přijaty a pozdější zastánci diskonfirmačního paradigmatu zkoumali vliv očekávání do větších hloubek (Santosová a Boote, 2003; Lanktonová a McKnight, 2006; Naeimeh a Aryati, 2012).

Jiní autoři zase ke vnímání kvality služeb přidávají jiný rozměr a to zákazníkem posouzenou míru důležitosti jednotlivých atributů kvality (Martilla a James, 1977).

V průběhu času se autoři přikláněli spíše k pojetí literatury spokojenosti zákazníka, tedy že vnímání kvality ovlivňuje zákaznickou spokojenost a ne naopak. Spokojenost zákazníka má totiž větší vliv na zákaznicko podnikání chování (loajalitu zákazníka)

(Fornell, 1992; Engel a kol. 1995; Howat a Murray 2002, El-Refae, 2012; a další). Pro náš výzkum přijímáme tvrzení, že kvalita služeb je významným faktorem ovlivňujícím spokojenost zákazníka.

6.1 Měření kvality služeb a spokojenosti zákazníka

V této kapitole si představíme několik různých modelů měření kvality služeb, spokojenosti zákazníka, případně i jejich důsledků.

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

- postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků - údaje, které byly získány jako odraz přímého vnímání produktů organizace ze strany jejich zákazníků.
- postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti - analýza údajů získaných z interních databází organizací, které produkty zákazníkům dodávají.

V naší práci se zaměřujeme pouze na první směr. Druhý směr je totiž zaměřen na ukazatele používané organizací k monitorování, pochopení, předvídání a zlepšování její výkonnosti. Jedná se tedy spíše o pojetí celé managerské koncepce, přičemž zaměření na spokojenost zákazníků je pouze jednou z mnoha jejích součástí (Nenadál, 2004).

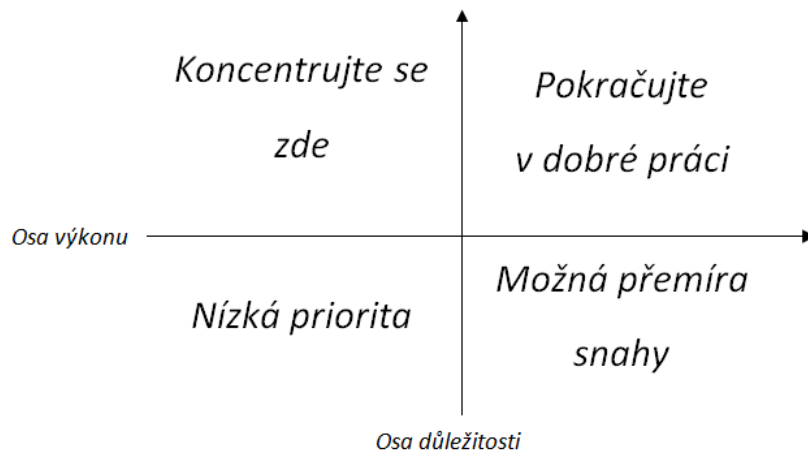
V naší práci tedy uvádíme modely, které řeší konečného zákazníka resp. jeho spokojenost na prvním místě. Zařadili jsme pouze modely, které využívají externího primárního sběru dat pomocí kvantitativních metod, jinými slovy ty které využívají sběru dat zaměřeného na získávání požadovaných informací, které jsou dostupné mimo organizaci a to přímo u jejich zákazníků prostřednictvím dotazníku (Příbová, 1996). Stejně metody totiž hodláme použít také v našem výzkumu.

Na uvedených modelech můžeme pozorovat odlišnosti jednotlivých pojetí celého konceptu kvality služeb spokojenosti zákazníka a také to, jak se jednotlivá pojetí vyvíjela v čase a vzájemně se ovlivňovala a doplňovala. Modely jsou řazeny chronologicky podle data jejich představení.

6.1.1 Analýzy významnosti faktorů

Jako hlavní účel IPA (Importance – Performance Analysis), tedy zákazníkem prováděné porovnání důležitosti určité vlastnosti kvality služeb s jejím projevem ve skutečnosti, vidí Mikulic (2007) v přímém zviditelnění atributů kvality služeb či produktů, na jejichž zlepšení by se měl management firmy zaměřit. Vstupní data jsou získávána dvojím položením téže otázky. První formulace zjišťuje zákazníkovo vnímání důležitosti daného atributu služby, druhá formulace pak zjišťuje zákazníkovo vnímání kvality daného atributu. Tento způsob dotazování byl později nazýván „vážený SERVPERF“ (viz. kapitola 6.1.6). Výsledky dotazování jsou pak u každé položky grafickou interpretací řazeny do jedné ze čtyř skupin (doporučení), jež tvoří kvadranty rozdělené osami x, y (důležitost služby, vnímaná kvalita služby - výkon). Hodnoty na osách korespondují s rozmezím poskytnutých hodnotících škál obou hodnocených aspektů.

Zakladatelé tohoto modelu, Martilla a James (1977), nespécifikují, které atributy či jejich uskupení (faktory) by měli výzkumníci do nástroje sběru dat zahrnout. Upozorňují však na kritičnost jejich volby pro úspěch celého měření. IPA tedy může zkoumat jak spokojenost zákazníka, tak i kvalitu služeb. Původní záměr tvůrců byla identifikace faktorů, které ovlivňují zákazníkovo spokojenost. Přímým výstupem jsou však doporučení managementu týkající se opatření k jednotlivým atributům (viz Obrázek 3). Autoři doporučují dostatečně oddělit zkoumaná hlediska jednotlivých atributů, aby nedocházelo ke vzájemnému ovlivňování obou odpovědí, tedy nejprve se dotazovat na důležitost všech atributů (před výkonem služby) a poté společně hodnotit kvalitu jejich výkonu (po výkonu služby).



Obrázek 3: Model IPA, zdroj: Martilla a James, 1977, upraveno autorem

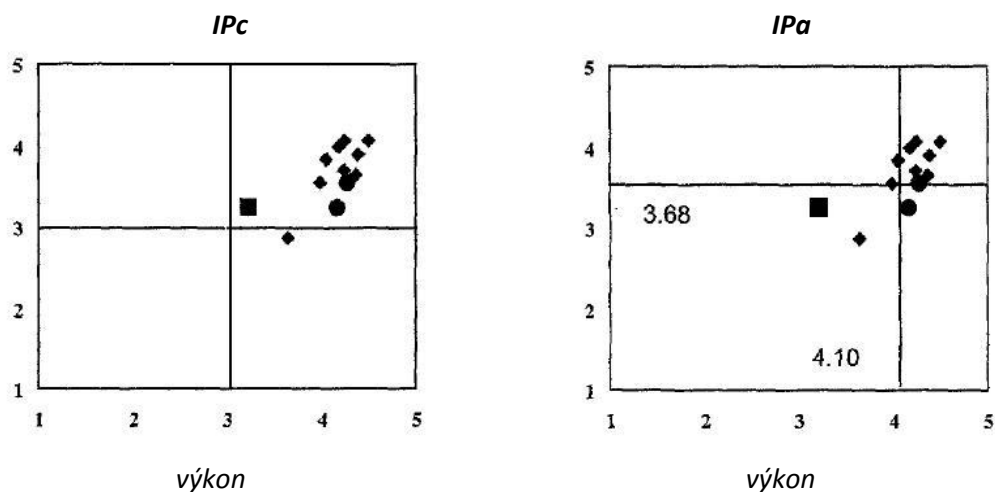
V původní práci autoři testovali model na případu prodejce automobilů. Pro lepší ilustraci zařazení atributů do příslušných kvadrantů, uvádějí příklady.

- **Koncentrujte se zde:** zákazníci přikládají nízkým cenám služeb velikou důležitost, jsou však nespokojeni s vysokými cenami služeb prodejce. Pro větší spokojenost zákazníků by tedy prodejce měl ceny služeb snížit.
- **Pokračujte v dobré práci:** zákazníci jsou spokojeni se zdvořilým a přátelským jednáním prodejce, zároveň tomuto aspektu přikládají vysokou míru důležitosti. Prodejcovy kvality jsou oceněny a on tak ví, že se vydal správným směrem.
- **Nízká priorita:** Prodejce nebyl vysoce hodnocen u položky „automobily k pronájmu“, zákazníci této položce však nepřikládali důležitost. Zde je tedy prostor ke zlepšení, avšak jeho realizaci prodejce nemusí přikládat přílišnou důležitost.
- **Možná přemíra snahy:** Prodejce byl vysoce hodnocen za zaslání upomínek k pravidelnému servisu. Zákazníci ovšem upomínkám nepřikládají přílišnou důležitost. Tuto službu může prodejce omezit na minimum, případně ji z nabídky zcela vypustit.

(Martilla a James, 1977)

V závislosti na zvolení souřadnic průsečíků os rozdělují Absher, Graffe a Burns (2003) model IPa na dva druhy: IPc s průsečíkem ve středech hodnotících škál a IPa s průsečíkem ve výsledných hodnotách aritmetických průměrů hodnocených hledisek.

Interpretaci výsledků volba středu grafu ovlivní zásadním způsobem, což dokazuje Obrázek 4.



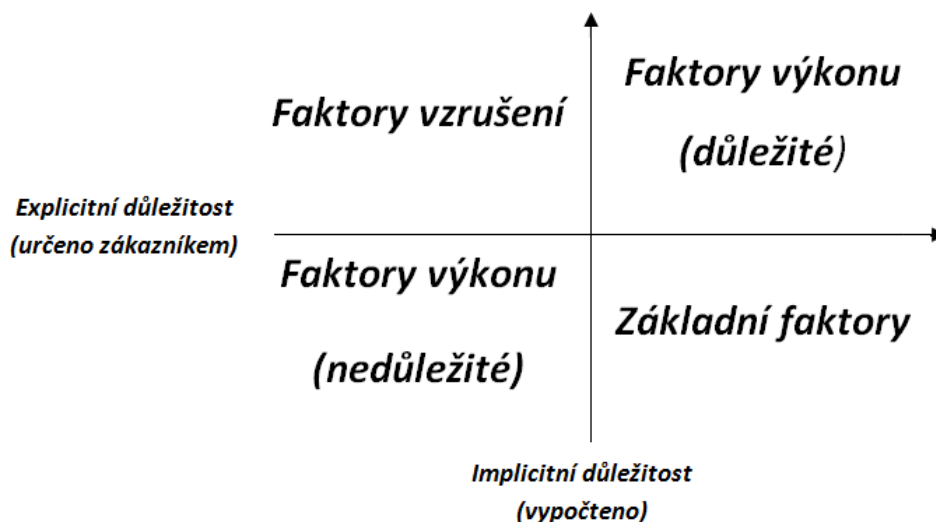
Obrázek 4: Rozdíl v interpretaci výsledků v závislosti na volbě průsečíku hodnotících škál, zdroj: Absher, Graffe a Burns (2003), upraveno autorem

Zakladatelé modelu doporučují oba druhy kombinovat, u IPA preferují situovat střet os spíše do mediánů, i když verzi s průměry připouští také.

Jednoduchá aplikovatelnost výzkumné metody, která je schopna efektivně a zároveň jednoduše a pohodlně vysvětlit chování zákazníka je vždy vítaná. Oh (2001) ale upozorňuje na nedostatečnou validitu a reliabilitu IPA jako nástroje pro vývoj kompletních marketingových programů.

Metodika IGA (Importance Grid Analysis), neboli grafického rozložení důležitostních faktorů spokojenosti zákazníka, je v podstatě totožná s IPA. Účely těchto metod se však liší. Zatímco IPA má přímo managementu doporučovat opatření k jednotlivým atributům, IGA má atributy pouze utřídit podle jejich relativní důležitosti do nadřazených skupin (faktorů kvality produktů či služeb). Tyto skupiny pak lze podrobněji analyzovat v rámci některého z komplexnějších modelů měření spokojenosti zákazníků (Mikulic, 2007).

Model IGA byl v ucelené formě poprvé představen Vavrou (1997). Hodnocení důležitosti jednotlivých atributů rozdělil na explicitní a implicitní, jejichž porovnáním dostaneme jejich tzv. relativní důležitost. Explicitní hodnocení důležitosti provádějí sami respondenti, stejně jako v IPA. Implicitní hodnocení je provedeno porovnáním statistické analýzy výsledků hodnocení kvality jednotlivých atributů služeb s hodnocením celkové spokojenosti.



Obrázek 5: Model IGA, zdroj: Vavra (1997), upraveno autorem

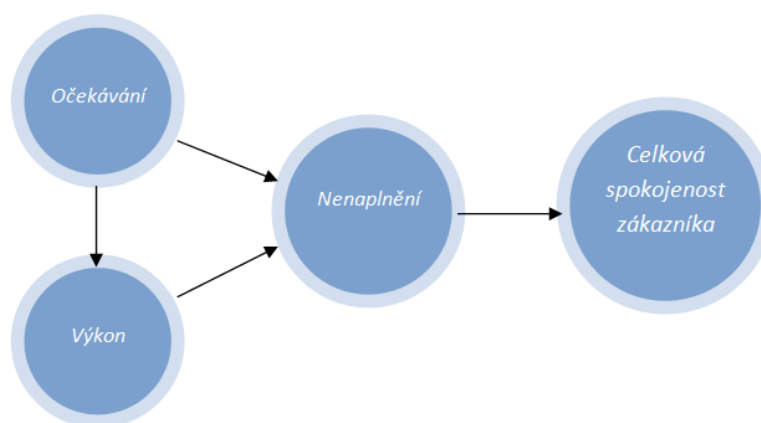
IGA graficky rozděluje faktory spokojenosti zákazníka do tří skupin, které svými vlastnostmi korespondují s prvními třemi skupinami identifikovanými Kanem (1984) (viz. kapitola 6.1.3).

- **Faktory vzrušení** zákazníka příjemně překvapí a potěší, pokud jsou přítomny. Zákazníková spokojenost se však nesníží, pokud faktory zcela chybí. Pozitivní hodnocení těchto atributů zvýší celkovou spokojenost zákazníka větší měrou, nežli jejich negativní hodnocení celkovou spokojenost sníží.
- **Výkonové faktory** vykazují lineární a symetrický vztah s celkovou spokojeností zákazníka. Je-li výkon hodnocen pozitivně, celková spokojenost stoupne. Naopak při negativním hodnocení celková spokojenost klesne stejnou měrou.
- **Základní faktory** jsou zákazníkem brány za samozřejmost, jejichž bezchybná performance je absolutně nezbytná. Je na ně nahlíženo jako na minimální požadavky, které způsobí pouze zákazníkovo nespokojenost, pokud nejsou splněny. Jejich splnění však zákazníkovo spokojenost nijak nezvýší.

6.1.2 Diskonfirmační teorie

Lanktonová a McKnight (2006) popisují teorii očekávání a nenaplnění (Expectation – Disconfirmation Theory, dále jen EDT) jako funkci zákaznických očekávání a míry jejich nenaplnění. Výsledkem tohoto předpisu je pak spokojenost zákazníka. Autoři rozlišují dva typy nenaplnění očekávání: pozitivní, kdy výkon poskytovatele služby či produktu předčil zákaznicko očekávání, a negativní, kdy zákaznicko očekávání nebylo naplněno. Při nulovém rozdílu mezi očekáváním a vnímaným výkonem nastává naplnění očekávání.

Zakladatel této teorie, známé také jako „diskonfirmační paradigma“, Oliver (1980) poprvé měřil spokojenost zákazníka jako rozdíl mezi očekáváním a skutečným vnímáním služeb. V jeho prvotním výzkumu respondenti hodnotili svou spokojenost s podstoupením vakcinace proti chřipce. Svá očekávání pacienti vyjádřili v dotazníku ještě před tím, než byla vakcína vůbec dostupná. Druhý dotazník, který hodnotil míru naplnění očekávání, byl zaslán až s určitým časovým odstupem od samotné aplikace. Na základě své teorie a vyhodnocení dat pak Oliver vytvořil a později s kolegy testoval model závislostí jednotlivých komponent (Oliver, Balakrishan, Barry, 1994) (viz. Obrázek 6).

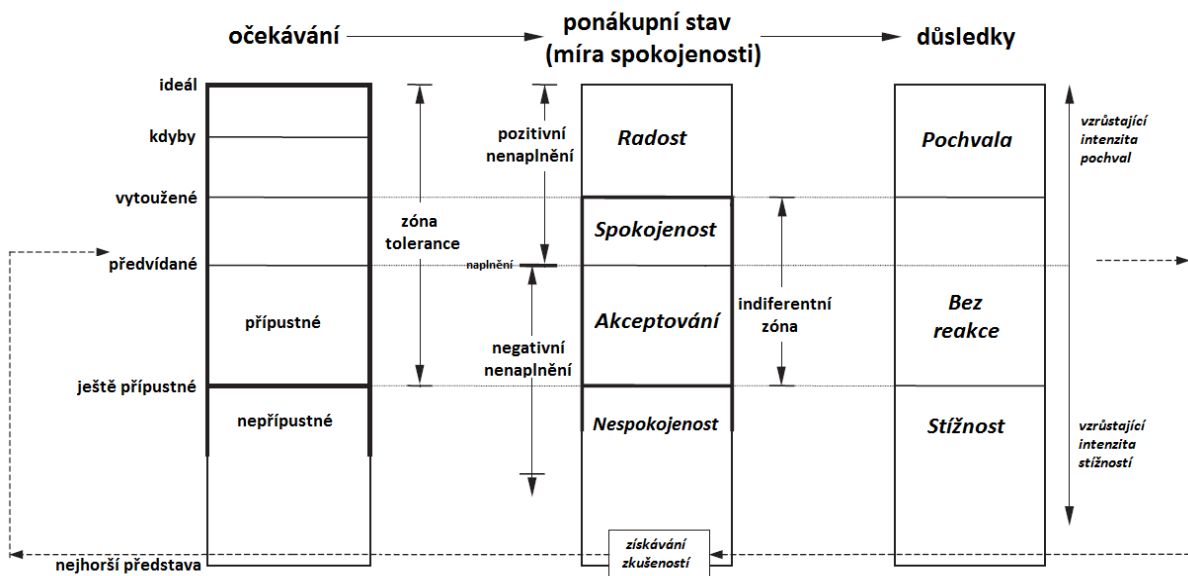


Obrázek 6: Model EDT, zdroj: Oliver, Balakrishan, Barry, 1994, upraveno autorem

- Faktor očekávání zahrnuje atributy, u kterých zákazník předpokládá, že budou spojeny s výsledkem činnosti prodávajícího (službou, produktem, technologií, ...). Očekávání přímo ovlivňuje vnímání výkonu a v kombinaci s ním i své nenaplnění, skrze ně pak nepřímo ovlivňuje Spokojenost zákazníka. Očekávání tedy tvoří základ celého modelu, od něhož se odvíjí vše ostatní.

- Vnímáním výkonem se rozumí subjektivní pohled zákazníka na skutečný výsledek činnosti prodejce. Ten je přímo ovlivněn přednákupním očekáváním a při zpětném porovnání s tímto očekáváním přímo formuje nenaplnění tohoto očekávání. Spokojenost zákazníka pak skrze tento vztah formuje nepřímo.
- Nenaplněním očekávání se rozumí hodnocení, která zákazník učiní s ohledem na předmět koupě. Tato hodnocení jsou provedena jako srovnání s původními očekáváním. Pokud produkt nebo služba předčí původní očekávání, jedná se o nenaplnění pozitivní, a tím se předpokládá nárůst spokojenosti. Pokud zboží či služba nenaplní původní očekávání, jedná se o nenaplnění negativní, a tím se předpokládá pokles spokojenosti (nárůst nespokojenosti).
- Celková spokojenost zákazníka vyjadřuje, do jaké míry je dotýčný spokojen s předmětem své koupě, poté co si jej vyzkoušel (získal přímou zkušenost). EDT předpokládá, že spokojenost je přímo ovlivněna nenaplněnými očekáváním a výkonem. A je nepřímo ovlivněna jak očekáváním, tak výkonem skrze koncept.

Původní Oliverův model byl s postupem času dále modifikován. Spreng a kol. (1996) přidávají **touhu** zákazníka jako další faktor ovlivňující vnímání výkonu. Touha je vnímána jako jakási vyšší, skrytá forma očekávání. Santosová a Boote (2003) shrnuli dosavadní poznatky a vytvořili komplexní graf popisující vztah mezi zákaznickým **očekáváním, spokojeností** a jejich **důsledků**. Ten se skládá ze tří částí: očekávání, míry spokojenosti zákazníka a zákaznickova chování neboli důsledků míry spokojenosti (viz. Obrázek 7).



Obrázek 7: Vztah mezi zákaznickým očekáváním, CSZ a jejich důsledků,
zdroj: SANTOSOVÁ a BOOTE (2003), upraveno autorem

První část (sloupec) značí, že zákaznickova očekávání mají různé úrovně skládající se ze dvou zón: přípustné a nepřipustné. V přípustné zóně jsou předvídané tři možné stavy. V prvním je výkon adekvátní a přijatelný ve srovnání se zákaznickými očekáváním, která vedou k přijatelnému (akceptovatelnému) výsledku, ale má negativní nenaplnění, protože by nemohl dosáhnout vyšší spokojenosti mezi zákazníky. Druhý stav, kdy se výkon velmi přibližuje zákaznickým „vytouženým“ přáním a představám, vede ke spokojenosti zákazníka. Třetí stav očekávání značí skryté představy, jejichž naplnění vede k nejvyššímu stupni spokojenosti – radosti. V nepřipustné zóně povede malý rozdíl mezi zákaznickými očekáváním a výkonem k nespokojenosti. Třetí sloupec grafu znázorňuje, že vysoká míra spokojenosti mezi zákazníky, ke které došlo při předchozích nákupech, vede k pochvalám. A jak se předpokládá, nespokojenost povede ke stížnostem.

Úrovně očekávání, které jsou pro tento model klíčové, autoři přesně definovali:

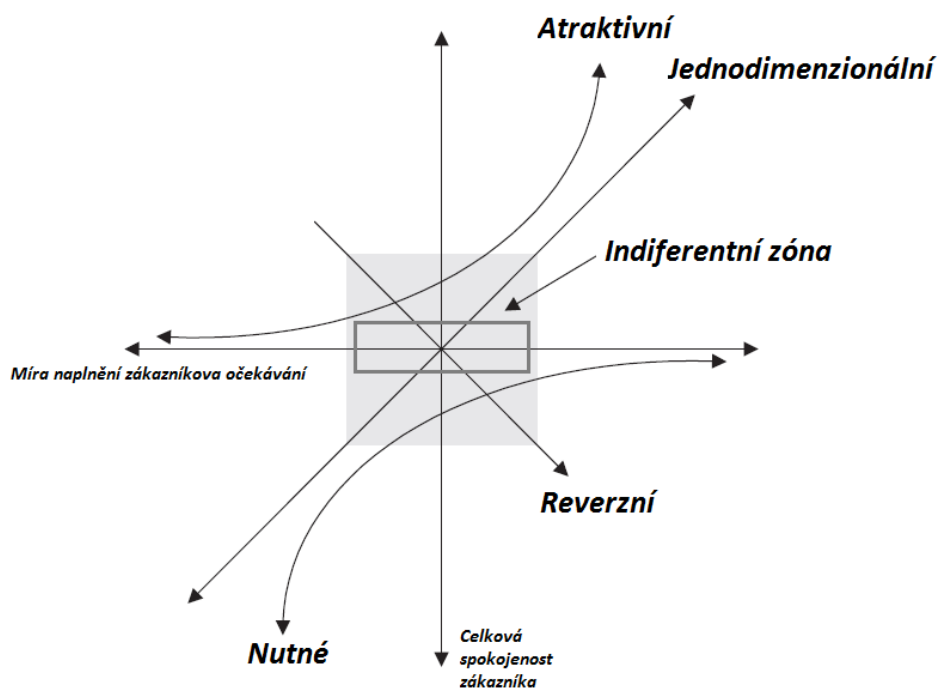
- Pojem **ideál** (původně „ideal standard“) zavedl do problematiky kvality služeb Miller (1977), který tak zároveň jako první v této problematice připouštěl vliv zákaznickova očekávání. Ideál vyjádřil jako nevyšší přání zákazníka. Buttle (1998) tento druh očekávání charakterizoval jako perfektní či vynikající standard („excellence“), který představuje nejvyšší možné zákaznickovo očekávání. Tuto formu očekávání zpravidla nelze zcela naplnit, má tedy negativní dopad na zákaznickovo vnímání kvality a skrze ně i jeho spokojenost.
- **Kdyby** dodavatelé dodrželi své marketingové sliby, byla by naplněna tato příslušná úroveň zákaznickova očekávání (zde „kdyby“, původně „should be“). Zákazníci ovšem předpokládají určitou nadsazenost reklamy a jsou si vědomi toho, že skutečnost mnohdy vypadá jinak (viz. „předvídaná“ očekávání).
- **Vytoužená** úroveň očekávaného výkonu je ta, kterou zákazník požaduje anebo ve kterou doufá, protože si ji zaslouhuje za jím vynaložené náklady. Vytoužené očekávání je jakýmsi mixem „kdyby“ a „předvídaného“.
- **Předvídaná** („will be“) očekávání představují očekávanou úroveň výkonu, která se s největší pravděpodobností uskuteční při příštím jednání s danou společností. Předvídaná očekávání jsou založena na průměru zákaznickových zkušeností s daným odvětvím produktů či služeb.
- **Ještě přípustná** očekávání jsou protipólem ideálu. Tato očekávání předpokládají nejnižší možnou úroveň výkonu, kterou je zákazník ochoten akceptovat. Zmíněná úroveň tak vytváří hranici mezi přípustným a nepřípustným očekáváním výkonu. Nepřípustná očekávání jsou taková, která zákazník odmítne akceptovat. Tato očekávání mohou být buď sdělena (médiá, WOM), anebo mohou pocházet z neuspokojivých osobních zkušeností, na něž má zákazník špatné vzpomínky a doufá, že se již nebudou opakovat.

- **Nejhorší představy** leží na samém dně nepřijatelných očekávání. Jsou formovány přes média, jakými jsou televize, rádio nebo noviny. Zákazník nebo lidé z jeho okolí ani nemusí něco takového nikdy osobně zažít, ale z jiných informačních kanálů může vědět, že takové případy opravdu existují.

Téma EDT je v akademických kruzích stále aktuální (Naeimeh a Aryati, 2012). V praxi je oblíbena zejména tam, kde produkt či služba vzniká na základě přesně definovaných očekávání zákazníka, například v oblasti tvorby počítačových systémů (Lanktonová a McKnight, 2006; Naeimeh a Aryati, 2012), v USA je EDT využívána také k analýze spokojenosti občanů s činností veřejné správy (Morgenson a Lai, 2013; Poister a Thomas, 2011).

6.1.3 Kanův Model

Kanův model je založen na předpokladu, že existuje nelineární a asymetrický vztah mezi mírou naplnění zákaznicka očekávání a spokojeností zákazníka. Určité atributy služby, či produktu mají primárně dopad na vytváření spokojenosti, zatímco jiné primárně vytvářejí nespokojenost (asymetrický dopad na spokojenost). Stejný atribut, který vykazuje asymetrický dopad má zároveň i proměnný dopad na spokojenost, závisí na aktuální úrovni jeho výkonu (nelineární dopad na spokojenost). (Mikulic, 2007)



Obrázek 8: Kanův model, zdroj: Matzler a kol., 2004, upraveno autorem

Zakladatel modelu, Kano (1984), graficky rozdělil atributy služby do pěti skupin (faktorů kvality) podle charakteru jejich dopadu na spokojenost zákazníka (viz. Obrázek 8). Charakteristické vlastnosti jednotlivých faktorů jsou následující:

- **Atraktivní** - Pokud jsou atributy přítomny, vedou ke spokojenosti zákazníka. Pokud atributy v nabídce chybí, nezpůsobí tato skutečnost nespokojenost, protože jejich přítomnost zákazník neočekává (asymetrický dopad). Zlepšení jejich výkonu nadměrně zvýší spokojenost zákazníka (nelineární dopad).
- **Jednodimenzionální** - Jejich přítomnost vede ke spokojenosti zákazníka, jejich nepřítomnost vede k zákaznickově nespokojenosti (symetrický dopad). Velikost změny kvality jejich výkonu je přímo úměrná velikosti změny spokojenost zákazníka.
- **Nutné** - Zákazníci tyto atributy považují za nezbytné, v nabídce proto nesmějí chybět. Při poklesu kvality jejich výkonu nadměrně stoupá nespokojenost (nelineární dopad). Jestliže jsou atributy splněny výborně, spokojenost zákazníka nestoupne (asymetrický dopad).
- **Indiferentní** - Případná přítomnost těchto atributů se na spokojenosti zákazníka nijak neprojeví.
- **Reverzní** - Jsou-li atributy přítomny, spokojenost klesá. Jestliže atributy chybí, spokojenost je v kladných číslech. Kvalita výkonu služeb je nepřímo úměrná spokojenosti zákazníka.

(Matzler a kol., 2004)

Vstupní hodnoty pro tento model se získávají poměrně jednoduchou dotazníkovou metodou. Každý atribut je zkoumán dvojicí otázek, které jsou položeny podmiňovacím způsobem. První otázka je položena kladně: „Jak byste hodnotil/a, kdyby daný atribut byl přítomen?“ Druhá věta je položena záporně: „Jak byste hodnotil/a, kdyby daný atribut nebyl přítomen?“ Obě otázky jsou hodnoceny totožnou pětistupňovou škálou. Atributy jsou pak na základě přiřazovací tabulky (viz. Obrázek 9) rozděleny do příslušných skupin (Zhu a kol., 2010).

kladně položené otázky	záporně položené otázky				
	výborně	musí to tak být	neutrálně	může to tak být	špatně
výborně	X	A	A	A	J
musí to tak být	R	I	I	I	N
neutrálně	R	I	I	I	N
může to tak být	R	I	I	I	N
špatně	R	R	R	R	X
legenda: X: nehodnotitelné, A: atraktivní, J: jednodimenzionální, N: nutné, I: indiferentní, R: reverzní					

Obrázek 9: Kanova hodnotící tabulka, zdroj Matzler a kol. in Zhu a kol., 2010, upraveno autorem

Mnoho autorů věnovalo zvýšenou pozornost především atraktivním atributům, jejichž výskyt přináší kýžený efekt prudkého zvýšení spokojenosti zákazníka. Lilja a Wiklund (2007) shrnuli dosavadní poznatky o atraktivních attributech a identifikovaly dva druhy uspokojení, které atributy zákazníkovi přináší.

- **Uspokojení latentních potřeb**, tedy skrytých zákaznickových potřeb, o kterých ani on sám nevěděl, má za následek zákaznickovo příjemné překvapení. Očekávání zákazníka jsou výrazně pozitivně předčena.
- **Uspokojení potřeb vysoké úrovně** neboli sebe-aktualizace poskytuje zákazníkovi zcela jiný typ spokojenosti, která obohacuje jeho emocionální život.

Samotné atraktivní atributy pak stejní autoři dále rozdělili na tři skupiny podle druhu uspokojení, které přináší, a pro lepší pochopení uvádějí příklady zástupců jednotlivých skupin (viz. Obrázek 10).

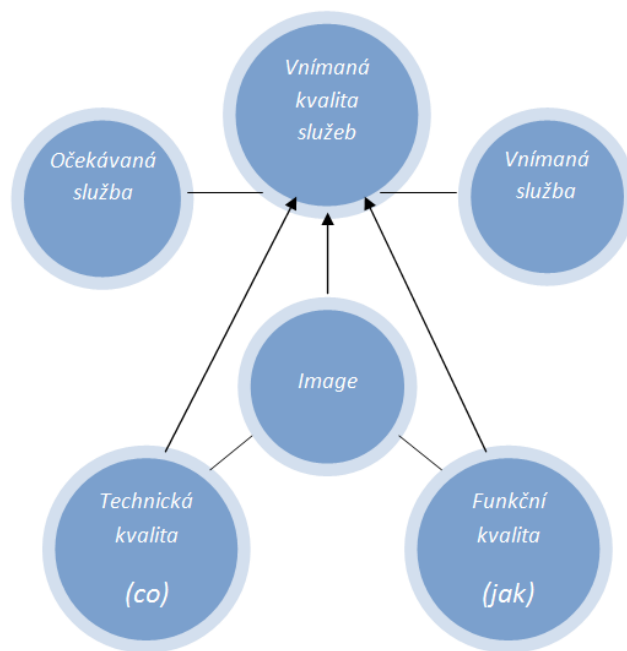
Uspokojení potřeb vysoké úrovně	Uspokojení latentních potřeb	
	<i>ano</i>	<i>ne</i>
<i>ano</i>	maximalizující atraktivitu	život obohacující
<i>ne</i>	překvapující	

Obrázek 10: Rozdělení atributů atraktivity, zdroj: LILJA a WIKLUND (2007), upraveno autorem

- **Život obohacující:** Jsou uspokojeny potřeby vysoké úrovně. Příkladem mohou být atributy motocyklů Halley-Davidson. Zákazník skrze motocykl dopřává pocit volnosti, mužnosti, sebe-naplnění.
- **Zvyšující atraktivitu:** Jsou uspokojeny latentní potřeby vysoké úrovně. Jeden z příkladů těchto atributů je nečekaně objevená značka „fare-trade“ na balíčku kávy, který si právě kupuje zákazník, jež si vysoce cení lidských práv.
- **Překvapující:** Uspokojeny jsou latentní potřeby. Jako příklad neočekávaného atributu je uváděn zabudovaný blesk fotoaparátu Konica, který sice není tak výkonný jako blesk externí, ale v určitých případech může řešit nečekaný problém

6.1.4 Model technické a funkční kvality

Model TFQ (Technical and Functional Quality), neboli model technické a funkční kvality znám také jako Nordický model, se zabývá výhradně hodnocením ryzích služeb. Zakladatel modelu Grönroos (1984) se snažil zodpovědět dvě základní otázky: jak je kvalita služeb vnímána zákazníkem, a jakým způsobem je kvalita služeb ovlivňována. Odpovědi autor graficky vyjádřil v následujícím schématu (Obrázek 11).



Obrázek 11: Model TFQ, zdroj: Grönroos ,1984, upraveno autorem

V rámci odpovědi na první otázku je vnímaná kvalita služeb vyjádřena jako výsledek hodnotícího procesu, při kterém zákazník porovnává svá **očekávání** o poskytované službě na straně jedné a své **vnímání skutečně poskytnuté služby** na straně druhé (tedy Oliverovo disonformanční paradigma, viz. kapitola 6.1.2). K zodpovězení druhé otázky autor identifikoval tři faktory, které vnímanou kvalitu služby přímo ovlivňují.

- **Technická kvalita** je vnímána jako to, **co** zákazník skutečně obdrží. Jedná se o hmatatelný výstup procesu služby. Příkladem může být pokrm, který zákazník obdrží v rámci stravovací služby.
- **Funkční kvalita** vyjadřuje, **jakým způsobem** je doručována technická složka služby. V našem případě je to chování obsluhujícího číšníka.
- **Image** neboli vnímání firmy zákazníkem výrazně ovlivňuje zákaznickou představu (očekávání) o poskytované službě. Tu tvoří z největší části případné předchozí zkušenosti s danou firmou tedy zákaznickovo předešlé vnímání technické a funkční kvality služeb. Image je dle autora dále tvořena dvěma složkami: externími (tradice, ideologie/náboženství, word-of-mouth) a interními tedy aktivitami tradičního marketingu (reklama, cenová politika, PR).

6.1.5 **SERVQUAL**

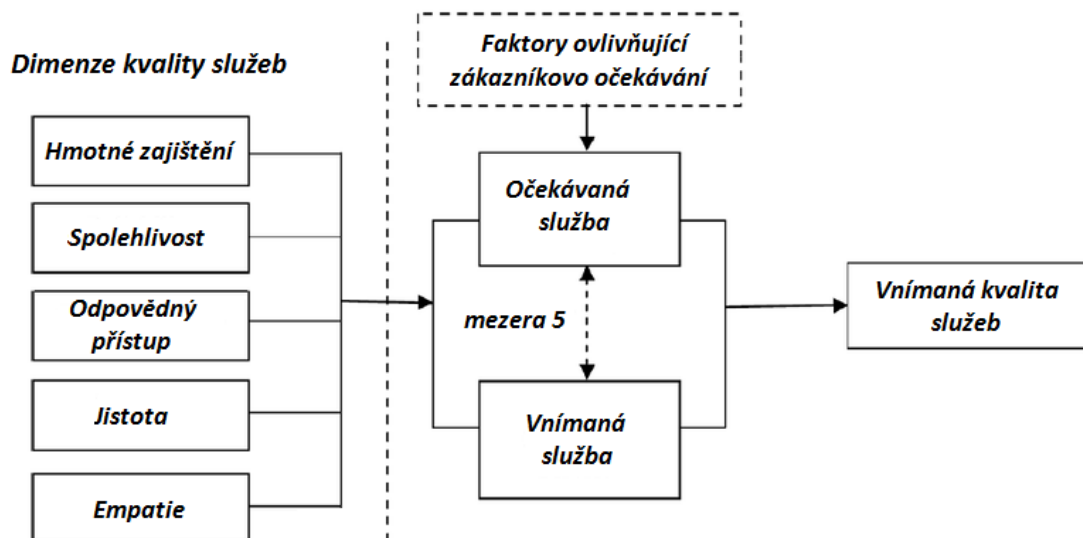
Model kvality služeb (SERVice QUALity) vychází z modelu TFQ. Na rozdíl od něj se zabývá výhradně funkční kvalitou služeb, tedy zaměřuje se více na proces než na výsledek. Zásadnější rozdíl mezi SERVQUAL a TFQ modely je ten, že první zmíněný přesáhl teoretický rámec je hojně využíván v praxi.

PZB (1985) vyvinuli SERVQUAL jako měřicí nástroj jedné z mezer svého GAP modelu, který identifikuje pět rozdílů (mezer) mezi určitými fázemi procesu poskytování služeb.

Čtyři z těchto rozdílů se nacházejí na straně poskytovatele služeb. Metoda SERVQUAL se zabývá jediným rozdílem vnímaným pouze zákazníkem totiž rozdílem mezi jeho očekáváním a vnímáním poskytované služby (pátá mezera GAP modelu). Prvotní model rozděloval kvalitu služeb do deseti dimenzí. Zákazníkově hodnocení bylo získáváno rozsáhlým dotazníkem, který obsahoval 97 otázek. Autoři model dále upravovali, až se dostali k finální podobě dotazníku, který měří 5 dimenzí kvality služeb 22 atributy.

- **Hmotné zajištění** – technický stav provozovny jejího vybavení, vzhled zaměstnanců (4 atributy),
- **Spolehlivost** – schopnost přesného (slibovaného) výkonu služby, naplnění zákaznickova očekávání (5 atributů),
- **Odpovědný přístup** – ochota pomoci zákazníkovi a schopnost rychlé reakce na jeho požadavky (4 atributy),
- **Jistota** – erudovanost a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit v zákazníkovi pocit důvěry a jistoty (4 atributy),
- **Empatie** – péče o zákazníka a pochopení jeho individuálních potřeb (5 atributů).

Každý z atributů je navíc zkoumán dvojím způsobem (očekávání a výkon), celkem tedy dotazník obsahuje 44 položek. První způsob zkoumá zákazníkovo představa o poskytované službě, druhý se zaměřuje na zákazníkovo vnímání poskytnuté služby tedy naplnění jeho představy. Vnímaná kvalita daného aspektu je pak vyjádřena jako rozdíl těchto dvou hodnocení. Grafické vyjádření modelu SERVQUAL znázorňuje Obrázek 12.



Obrázek 12: Model SERVQUAL, zdroj: Kumar, Kee a Manshor, 2009, upraveno autorem

Navzdory jeho vzrůstající oblíbenosti a široké aplikovatelnosti, byl SERVQUAL předmětem poměrně zásadní kritiky.

Buttle (1996) ve své práci shrnul největší nedostatky SERVQUALU, které rozdělil do dvou rovin: teoretické a provozní. V teoretické rovině jsou to tyto námitky:

- **Paradigma:** SERVQUAL nevychází z žádné uznávané ekonomické statistické či psychologické teorie, brány v potaz by měly být spíše postoje zákazníka.
- **Model mezer:** existují pouze malé důkazy, že zákazník vnímá kvalitu služeb jako rozdíl mezi jeho očekáváním a vnímáním výkonu služby. (zpochybnění celého diskonfirmačního paradigmatu).
- **Orientace na proces:** SERVQUAL se zaměřuje pouze na proces poskytování služeb, nikoli na výstup tohoto procesu.
- **Dimenzionalita:** 5 dimenzí kvality je identifikováno a priori. Položky dotazníku tak ne vždy zcela náleží předpokládaným faktorům, kterými jsou samy dimenze kvality.

V provozní rovině, tedy v chápání dotazníku respondentem stejný autor uvádí tyto nedostatky:

- **Očekávání:** výraz „očekávaná kvalita“ je polysémický. Zákazníci si pod ním mohou představit důležitost atributu, korespondenci s cenou, nejvyšší možnou kvalitu, atd.

- **Skladba položek:** čtyři nebo pět otázek nemůže obsáhnout rozsah dané dimenze kvality služeb.
- **Momenty pravdy:** zákazníkovo hodnocení vnímané kvality se může lišit v závislosti na jeho konkrétní představě (momentu pravdy) o daném problému. Například hodnotí-li rychlost poskytnutí služby nemocnice, může si pod tímto pojmem představit rychlost procesu přijetí do nemocnice, rychlost reakce sester na vyzvání, či rychlost procesu propouštění.
- **Polarita:** dotazník obsahuje pozitivně (13) i negativně položené otázky (9), které jsou hodnoceny stejnou škálou. Zvyšuje se tak riziko chyby ve vnímání otázky.
- **Dvojitá administrace:** dva způsoby položení otázky (očekávání a hodnocení výkonu) může způsobit vyčerpání a zmatení respondenta.

TFQ a SERVQUAL položily základ mnohým dalším modelům měření kvality služeb, ty však již neimplementují diskonfirmační paradigma: Kang a James (2004) spojily oba původní modely dohromady nejjednodušším možným způsobem tak, že funkční kvalitu TFQ modelu rozšířili o pět subdimenzí kvality SERVQUALU. Rahman, Khan a Haque (2012) se přiklánějí k původnímu TFQ modelu. Jako další důležitý faktor ovlivňující vnímanou kvalitu služeb k němu navíc přidávají cenu služeb.

6.1.6 SERVPERF

Conin a Taylor (1992) se v reakci na představení modelu SERVQUAL domnívají, že myšlenka měření kvality služeb na základě rozdílu mezi očekáváním a vnímáním výkonu je chybná, jelikož zákazníkovo vnímání kvality služeb závisí spíše na jeho dlouhodobém postoji vůči poskytovaným službám. Tento postoj je formován na základě předchozích zkušeností. Podle autorů má hodnocení důležitosti jednotlivých dimenzí kvality větší význam pro posouzení vnímané kvality než zákazníkovo očekávání. Na základě tohoto hodnocení je pak položkám z dotyčných dimenzí přidávána, resp. ubírána důležitost (váha) ve výsledném hodnocení vnímané kvality. Avšak ani přidání rozměru důležitosti jednotlivých dimenzí prý nemá zásadní vliv na zákazníkovo vnímání kvality služeb. Hodnocení samotného výkonu služby, neboli „Service Performance“ (SERVPERF), je podle autorů zcela dostačující. Své tvrzení autoři podložili ve svém výzkumu, kde porovnávali čtyři typy dotazníků hodnotících kvalitu služeb:

- **SERVQUAL** = očekávání – vnímaný výkon služby
- **vážený SERVQUAL** = (očekávání – vnímaný výkon služby) * důležitost
- **vážený SERVPERF** = vnímaný výkon služby * důležitost
- **SERVPERF** = vnímaný výkon služby

Výsledky srovnání dokázaly, že očekávání zákazníka je nezávislé na vnímání kvality služby, tudíž nemá smysl se jím v dotazníku zabývat. Počet hodnocených položek tak klesne o 50% (22 místo 44), což respondent jistě uvítá. Ve své pozdější práci autoři odhalili zřejmou příčinu pochybení tvůrců SERVQUALU (Cronin a Taylor, 1994). PZB (1985; 1988) vycházeli z předpokladu, že kvalita služeb je nadřazena spokojenosti zákazníka. Proto do svého modelu implementovali diskonfirmační paradigma, které však porovnává očekávání výkonu služeb s jeho spokojeností resp. nespokojeností, která je podle dalších závěrů Cronina a Taylora (1992) kvalitě služeb nadřazena, což dokazuje fakt, že spokojenost zákazníka má větší vliv na budoucí zákaznicko chování (loajalitu) než kvalita poskytovaných služeb.

6.1.7 Indexové modely

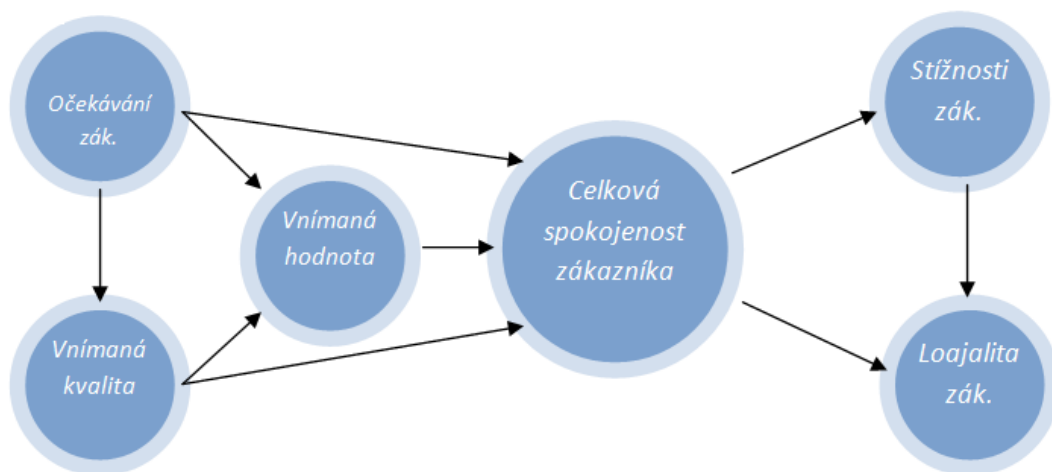
Tzv. indexové měření celkové spokojenosti zákazníka (CSI) se stává v praxi stále běžnějším ukazatelem ekonomické výkonnosti firem napříč různými průmyslovými odvětvími. Poskytuje tak důležité informace nejen podnikům samotným ale i akcionářům, investorům, vládám či zákazníkům (Fornell, 1992). Modely CSI vycházejí z diskonfirmačního paradigmatu, tedy porovnávají zákaznicko před-nákupní očekávání s jeho vnímáním skutečnosti (ponákupním stavem).

Eklöf a Cassel (2001) definují hlavní znaky indexových modelů takto:

- Poskytují dostatečně vypovídající statisticko-ekonomický popis procesu, který ovlivňuje zákaznicko chování.
- Jsou dostatečně flexibilní, aby byly adaptovatelné pro většinu podniků z různých ekonomických sektorů.
- Fungují jako srovnávací prostředek mezi jednotlivými firmami, ekonomickými odvětvími, či státy.

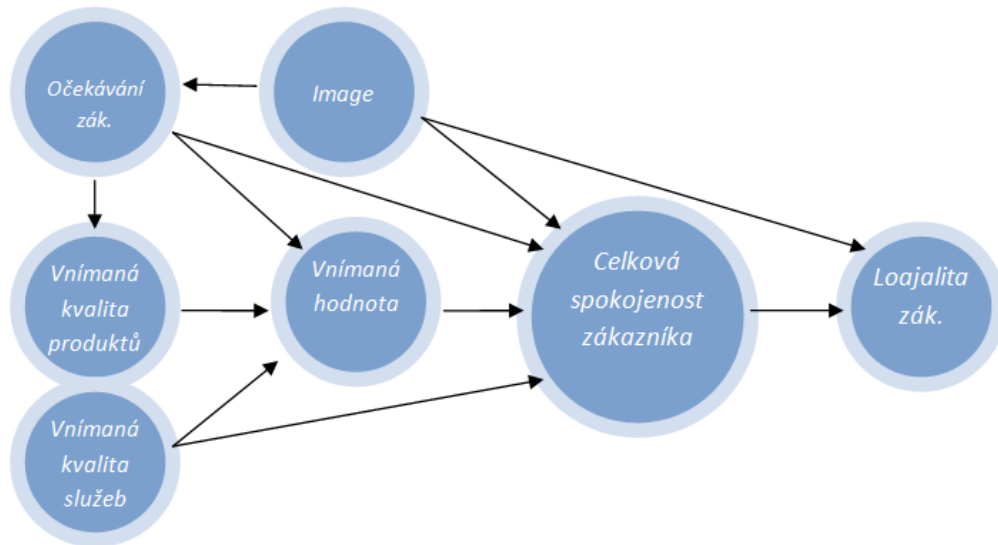
Základy CSI položil Fornell (1992) svým SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometer), který monitoroval a porovnával spokojenost zákazníků přibližně stovky největších švédských podniků ze zhruba třiceti průmyslových odvětví. Švédsko se tak stalo první zemí s ekonomickým indikátorem reflektujícím spokojenost zákazníka na celostátní úrovni. Nástroj byl autorem dále modifikován pro americké prostředí a v roce 1994 tak vznikl ACSI (American Customer Satisfaction Index) (ACSI LCC, 2015).

Americký index spokojenosti zákazníka (ACSI) je model „příčiny a následku“. Za příčinu spokojenosti zákazníka považuje zákazníkovo očekávání, jím vnímanou kvalitu produktů či služeb a vnímanou hodnotu. Jako následky potom vyvozuje zákazníkovo stížnosti, či zákazníkovo loajalitu. Celková spokojenost zákazníka je měřena jako samostatná proměnná.



Obrázek 13: Model ACSI, zdroj: Fornell a kol., 1996, upraveno autorem

Z amerického modelu vychází i ECSI (European Customer Satisfaction index), který byl poprvé představen v roce 1998 Technickým výborem ECSI. Model měří a vysvětluje celkovou zákaznickovou spokojenost a loajalitu pomocí sedmi zkoumaných proměnných. Oproti ACSI je přidána proměnná „image společnosti“ a vynechána proměnná „stížnosti“. Vnímaná kvalita je naopak rozdělena na hardware a software (Ciavolina, Dahlgaard, 2007), resp. zboží a služby (Eklöf a Cassel, 2001).



Obrázek 14: Model ESCI, zdroj: Eklöf a Cassel, 2001, upraveno autorem

Ciavolino a Dahgaard (2007) dále rozdělují proměnné ECSI na vnitřní (celková spokojenost zákazníka, vnímaná hodnota, loajalita) a vnější (image, očekávání, hardware, software) zároveň zachovává strukturu příčin a následků celkové spokojenosti. Společné proměnné obou modelů jsou totožné, jedinečné proměnné jsou uvedeny na konci výčtu (stížnosti, image).

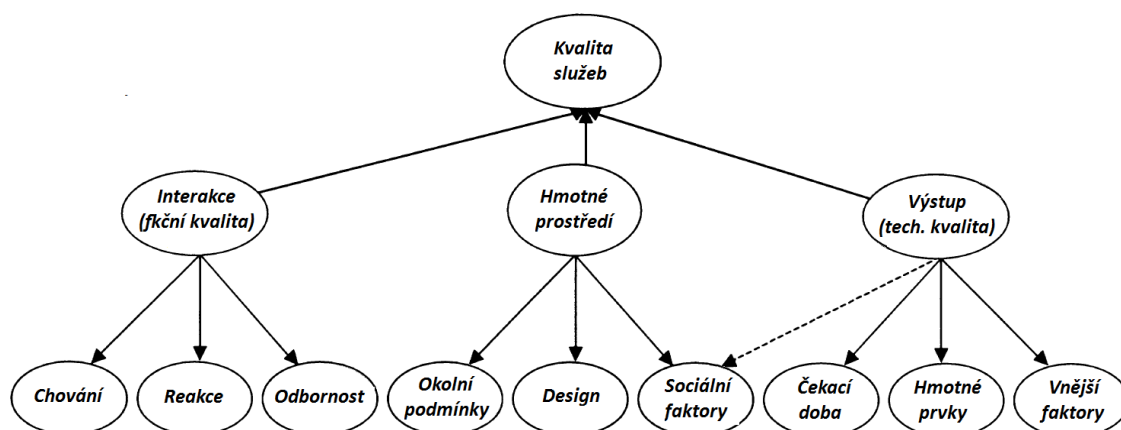
- Celková spokojenost zákazníka je vyjádřena indexem získaným z výsledků příčinných položek dotazníku (proměnné z levé strany schématu) a položek týkajících se této proměnné samotné, která je jádrem těchto modelů.
- Očekávání zákazníka je anticipace míry kvality produktů či služeb. Brány v potaz jsou jak dosavadní zkušenosti s danou firmou, zahrnující také neověřené informace (reklamu, „word-of-mouth“), tak předpovědi firemní výkonnosti v budoucnu.
- Vnímaná kvalita produktů a služeb je hodnocena bezprostředně po jejich doručení. Kvalita je zkoumána ze dvou hledisek: uzpůsobení zákaznickovým potřebám a spolehlivosti.
- Vnímaná hodnota je vyjádřena jako poměr kvality a ceny produktů a služeb. Cena hraje zpravidla nižší roli pro stálé zákazníky, kteří jsou s firmou dlouhodobě spokojeni.
- Loajalita zákazníka je jeho ochota k opětovnému nákupu a ochota doporučit produkt či službu ostatním.

- Stížnosti zákazníků jsou vyjádřeny jako procentuální zastoupení zákazníků, kteří vznesli stížnost na zakoupený produkt či službu v určeném časovém rámci.
- Image vyjadřuje zákaznickou celkovou představu o firmě, značce či produktu.

(Ciavolino a Dahlgard, 2007; ACSI LCC, 2015)

6.1.8 Hierarchický model

Brady a Cronin (2001) spojili SERVQUAL a tzv. tří-komponentní model vytvořený Rustem a Oliverem (1994), který k technické a funkční kvalitě TFQ modelu přidává ještě kvalitu prostředí. Tyto modely uspořádaly do víceúrovňového schématu po vzoru Dabholkara, Thorpea a Rentze (1996). Ke každé ze tří dimenzí (faktorů) kvality tak navíc náleží ještě tři subdimenze (viz. Obrázek 15).



Obrázek 15: Hierarchický model, zdroj: Brady a Cronin, 2001, upraveno autorem

Původní funkční kvalita z TFQ modelu je v Hierarchickém modelu chápána jako **interakce** mezi zaměstnanci a zákazníkem. Její kvalitu hodnotí zákazník v rámci tří aspektů (subdimenzí):

- **Chování personálu** (vlídnost, zdvořilost)
- **Reakce personálu** (rychlost a efektivnost plnění zákaznickových požadavků)
- **Odbornost personálu** (kompetence pro výkon dané pozice)

Technická kvalita neboli **výstup** procesu služby chápe Hierarchický model v poněkud větší šíři než TFQ totiž jako vše co si zákazník po obdržení služby odnáší s sebou. To mohou být nejen hmotné výstupy, ale i pocity či nálada. V modelu jsou identifikovány 3 subdimenze:

- **Hmotné prvky** tedy hmatatelné důkazy o poskytnutí služby jsou zákazníky vnímány jako nejdůležitější součást výstupu.
- **Čekací doba** respektive její délka je nepřímo úměrná zákazníkovo vnímání kvality služeb: čím kratší doba, tím vyšší vnímaná kvalita a naopak.
- **Vnější faktory** zpravidla nemůže poskytovatel služby nijak ovlivnit (např. turbulence během letu). Přestože službě samotné třeba nelze nic vytknout, zákazník může odejít se špatným pocitem.

Význam **hmotného prostředí** si uvědomovali již PZB (1985). Ti je však chápali jako součást procesu služby. V Hierarchickém modelu je prostředí stavěno na úroveň faktorů přímo ovlivňujících kvalitu služeb. Je tvořeno těmito subdimenzemi:

- **Okolní podmínky** jsou vnímány jako neviditelné prvky prostředí (vůně, teplota vzduchu, hudba).
- **Design** neboli viditelné prvky mohou být funkční ale i estetické. Jedná se zejména o architektonické prvky a nábytek.
- **Sociální faktory** neboli „lidské prostředí“ mohou souviset přímo s konkrétními lidmi (např. plačící dítě v čekárně) či s lidskými výtvoři (umění). Kvalitativní výzkum předcházející tvorbě samotného modelu prokázal, že nemalé procento zákazníků vnímá tyto faktory jako součást technické kvality (viz. Obrázek 15).

6.2 Měření kvality služeb a spokojenosti zákazníka ve sportu a rekreaci

Pro specifické podmínky sportu a rekreace byli mnohdy vyvíjeny poněkud odlišné modely měření kvality služeb či spokojenosti zákazníka. Odlišné jsou především zkoumané atributy potažmo jejich společné faktory, na které se tato kapitola zaměřuje.

I přes tento rozdíl zůstávají metody sběru dat stejné jako v předchozí kapitole. Pro identifikaci těchto metod zde využíváme terminologii stanovenou Croninem a Taylorem (1992) (viz kapitola 6.1.6).

6.2.1 Řecký model

Beard a Ragheb (1980) byli první, kdo se zabývali spokojeností zákazníka ve sportovně-rekreačním sektoru. Spokojenost chápali jako pozitivní pocity plynoucí z účasti na volnočasových aktivitách. Motivy pro účast na těchto aktivitách rozdělili na šest faktorů spokojenosti (psychologické, edukační, sociální, relaxační, fyziologické a estetické). Na základě jejich modelu vyvinul Alexandris a kol. (1999) vlastní hodnotící nástroj spokojenosti zákazníků řeckých fitness center. Z původních faktorů spokojenosti převzali čtyři (individuální/psychologické, relaxační, sociální, zdraví/kondice) a přidali dimenzi „provozních motivů“ - zařízení/služby. Sběr dat byl realizován metodou SERFPERF, tedy pouze hodnocením jednotlivých 27 atributů bez ohledu na příslušná očekávání.

6.2.2 SERVQUAL

Mackay a Crompton (1988) se jako první pokusili implementovat nástroj k měření kvality služeb z jiných odvětví služeb do oblasti sportu a rekreaci. Pro tento účel zkoumali vhodnost nástroje SERVQUAL. Vycházeli ze základních předpokladů PZB (1985; 1988), že úroveň kvality služeb se rovná rozdílu mezi zákaznickovým očekáváním a vnímáním výkonu služby a že kvalita služeb má pět základních dimenzí (hmotné prvky, spolehlivost, schopnost reakce, jistota, empatie). Na základě dalšího zkoumání nástroje byla dimenze empatie shledána těžko posouditelnou napříč spektrem nabízených sportovně-rekreačních služeb a tedy nadbytečnou. Celkový počet položek dotazníku klesl oproti původnímu SERVQUALU o polovinu na 11, resp. 22 (Compton a kol., 1991). V literatuře je jejich adaptace SERVQUALU známa jako RECQUAL (RECreacion QUALity) (Kouthouris a Alexandris, 2007; Romo-Pérez a kol., 2010).

Autoři REQUALU vycházeli z předpokladu, služby ve sportu a rekreaci se v podstatě neliší od jakýchkoli jiných služeb. Na základu práce Ziethamlové (1981) určili tři vlastnosti služeb z hlediska obtížnosti hodnocení jejich kvality a uvedly příklady ze sportovně-rekreačního prostředí:

- **Prohlídkové** vlastnosti se vztahují k atributům služeb, které může zákazník jednoduše ohodnotit na základě jeho smyslového vnímání a to již před obdržetím výkonu služby. Tyto atributy spadají zpravidla do dimenze hmotných prvků (např. pronájem tenisového kurtu).
- **Zkušenostní** vlastnosti lze hodnotit během či až po obdržetím výkonu služby. Vztahují se ke službám, které jsou vázány především na práci personálu. Atributy služeb s těmito vlastnostmi spadají do dimenzí spolehlivosti a schopnosti reakce (např. sportovní kurz).
- Vlastnosti **věřohodnosti** jsou běžně velmi špatně ohodnotitelné a to i po obdržetím služby. Například v prostředí bazénu má zákazník málokdy možnost posoudit schopnosti plavčíka tedy dimenzi jistoty.

(Mackay a Crompton, 1988)

Po prvních pokusech Mackaye a Cromptona (1988) aplikovat SEQUAL na sportovně-rekreační prostředí se po téměř desetileté odmlce tyto pokusy objevily znovu. Kouthouris a Alexandris (2007) použili klasický SERVQUAL pro měření kvality služeb v prostředí outdoorových sportovně-rekreačních služeb. Dospěli k závěru, že SERVQUAL pro tento účel není vhodný, poněvadž výsledky z „mezerového“ měření kvality dostatečně nekorespondují s naměřenými hodnotami spokojenosti a stupně loajality. Téměř ke stejným závěrům dochází Šíma (2013), který pomocí nástroje SERVQUAL měřil kvalitu služeb ve fitness centrech. Předpovídat zákaznickou spokojenost na základě velikosti rozdílu mezi zákaznickým očekáváním a jeho vnímáním skutečně poskytnuté kvality v mezích atributů vytyčených PZB (1988) ve sportovně-rekreačním prostředí podle všeho nelze. Ke hrubému určení nedostatků kvality nabízených služeb a tedy poskytnutí základních doporučení k případnému zlepšení SERVQUAL postačí vždy (Ruda, Augustová, Šíma, 2012).

6.2.3 QUESC

Autoři nástroje QUESC (Quality Excellence of Sports Centers), Kim a Kimová (1995) se také inspirovali nástrojem SERVQUAL. Ve skutečnosti se ale QUESC způsobem získávání dat podobá spíše váženému SERVPERFu (výkon služby * důležitost). Jak již název napovídá, QUESC se orientuje na sportovní centra. Kvalitu služeb rozděluje na 11 faktorů (podmínky prostředí, chování zaměstnanců, spolehlivost zaměstnanců, dostupnost informací, nabídka programů, osobní zřetel, cena, benefity, pocit bezpečí, stimulace, pohodlí) a 33 atributů.

6.2.4 CSQ

Australské Centrum pro Environmentální a Rekreační Management (CERM) od počátku devadesátých let minulého století vyvíjelo svůj vlastní hodnotící nástroj kvality služeb volnočasových center s důrazem na zákazníka v roli hodnotitele (CSQ – Customer Service Quality). Vzorem je zde opět klasický SERVQUAL. Na rozdíl od RECQUALu nástroj CSQ užívá pro rozdělení atributů zcela jiné dimenze kvality služeb, poněvadž podle jeho autorů nelze srovnávat sportovně-rekreační prostředí s prostředím finančních služeb, pro které byl původně vyvinut SERVQUAL.

Stejně jako SERVQUAL i CSQ měří kvalitu služeb jako rozdíl mezi zákaznickým očekáváním a vnímáním výkonu služby. Za hlavní předpoklad k posouzení kvality služby je považována předchozí zkušenost. Hodnotící dotazník tedy není určen respondentům, kteří dané zařízení navštěvují poprvé. První ucelená verze nástroje rozdělovala kvalitu služeb na 4 dimenze a 15 atributů (Howat a kol., 1996). Pozdější verze obsahovaly 3 dimenze (faktory) (jádro služeb, personál a doplňkové služby) a 19, respektive 18 atributů. (Howat a kol., 1999; Howat a Murray, 2002). Při dalším použití nástroje se jeho charakter výrazně změnil. Počet atributů byl zredukován na 14, jednotlivé atributy byly ovšem více specializovány a naopak se zvýšil počet zkoumaných faktorů (personál, prostory zařízení, parkování, relaxace, osobní úspěchy) (Howat a kol., 2008). Všechny podoby tohoto nástroje měří celkovou spokojenost zákazníka zvlášť jednou samostatnou položkou.

Kvůli relativně malému počtu hodnocených atributů je vypovídací hodnota tohoto nástroje velmi obecná a managerům zařízení poskytuje jen přibližné doporučení ke zlepšování kvality služeb. Jeden z hlavních cílů tohoto nástroje byla široká aplikovatelnost nehledě na typ zařízení. Tento měřicí nástroj byl však jako jediný

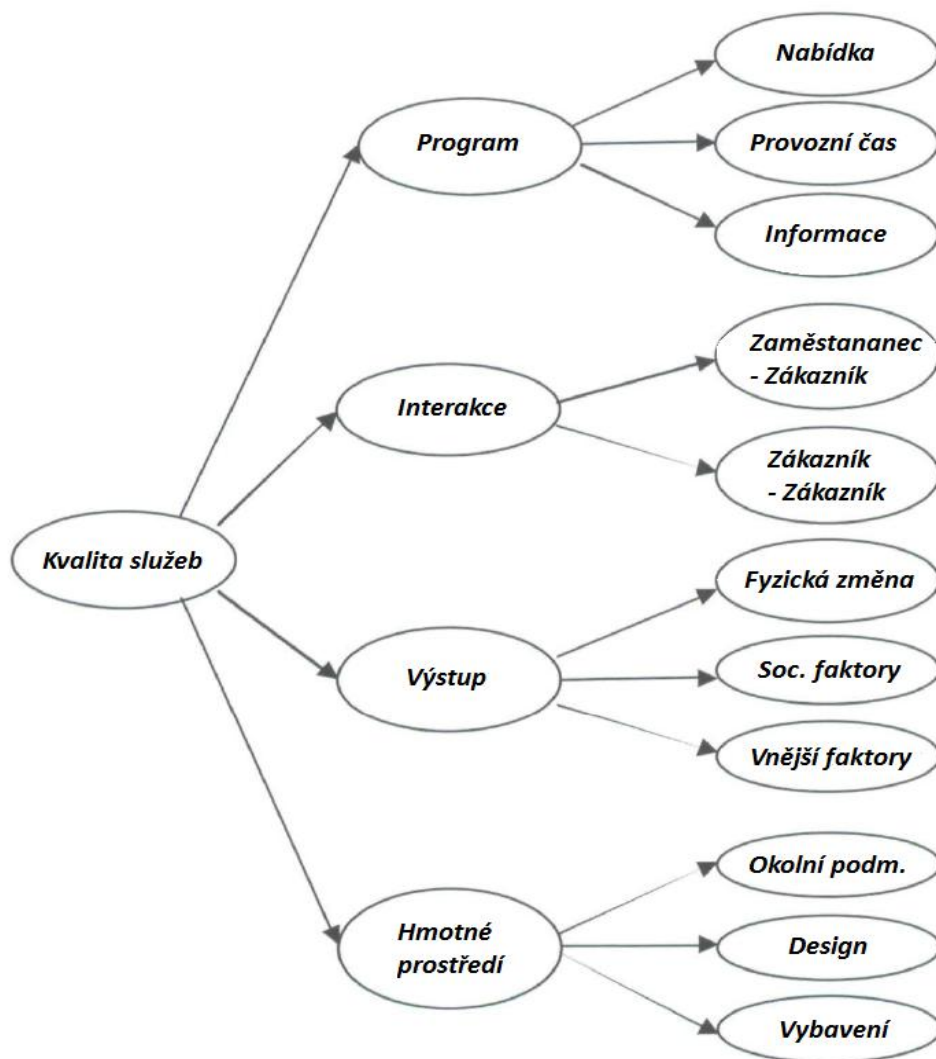
ze všech zde uvedených modelů použít pro výzkum kvality služeb a spokojenosti zákazníka vodních sportovních zařízení.

6.2.5 SQAS

Nástroj pro hodnocení kvality služeb amerických fitness center (SQAS – Service Quality Assessment Scale) vytvořili Lam, Zhang a Jensenová (2005) v reakci na zaznamenaný více než 200% nárůst počtu pravidelných návštěvníků fitness center mezi roky 1987 a 2003. Autoři se přiklánějí k názoru, že pro popsání specifického prostředí fitness center je třeba jiné dimenzionální rozdělení kvality služeb, než jaké nabízí SERVQUAL. S přihlédnutím k metodám QUESC a CSQ vytvořili hodnotící model, který poskytované služby rozděluje do 6 dimenzí (personál, program, šatny/ zázemí, cvičební prostory, ostatní prostory, dětský koutek/péče o děti) a obsahuje 35 atributů. Respondenty jsou výhradně členové fitness klubů, tzn. loajální zákazníci. Dotazník má formu SERVPERF, respondenti tedy hodnotí pouze samotné vnímání kvality poskytovaných služeb.

6.2.6 SSQRS

Model SSQRS (The Scale of Service Quality in Recreational Sport) není ničím jiným než adaptací Hierarchického modelu (viz. kapitola 6.1.8) do sportovně-rekreačního prostředí. Na rozdíl od výše uvedených modelů tak zjišťuje i kvalitu výstupu. Autoři SSQRS, Ko a Pastorová (2005), přidávají ještě jednu dimenzi (faktor) kvality – Program se třemi subdimenzemi. Subdimenze původního Hierarchického modelu byly upraveny tak, aby lépe odpovídaly specifickým podmínkám sportu a rekreace. Za hmatatelný důkaz o poskytnutí služby autoři považují fyzickou změnu (zlepšení kondice) zákazníka. Za důležitý aspekt vnímané kvality služeb je považována interakce mezi zákazníky (vzájemná motivace). Sociální faktory byly zařazeny do dimenze výstupu, jak Brady a Cronin (2001) původně naznačovali. Dotazník obsahuje celkem 49 atributů, které respondenti hodnotí formou SERVPERF. Rozdíly mezi základním hierarchickým modelem a jeho transformací do sportovně-rekreačního prostředí lze lépe pozorovat při porovnání jejich grafických znázornění (viz. Obrázek 15 a Obrázek 16).



Obrázek 16: Model SSQRS, zdroj KO a PASTOROVÁ (2005), upraveno autorem

7 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem této práce je zanalyzovat spokojenost zákazníků Aquaparku Příbram. Analyzovaná data budou získávána kvalitativními i kvantitativními metodami v závislosti na typu zákazníka. Ti budou rozděleni do dvou skupin: organizovaní a neorganizovaní.

Organizovaná skupina je tvořena sportovními kluby. Data od organizovaných zákazníků budou získávána kvalitativní metodou pomocí rozhovorů vedených s předními představiteli jednotlivých subjektů.

Druhou a pro nás prioritní skupinu zákazníků tvoří široká veřejnost. Mínění neorganizovaných zákazníků budou zjišťována pomocí dotazníku.

Díličními úkoly práce pak jsou:

- seznámit se s kontextem veřejné správy jako poskytovatele sportovních služeb,
- charakterizovat „aquapark“ jako typ sportovního zařízení,
- definovat pojmy „služba“ (obecně a ve sportu), „zákazník „ a „spokojenost zákazníka“,
- provést výčet a stručný popis nejvýznamnějších modelů výzkumu spokojenosti zákazníků, které využívají sběru dat pomocí dotazníku,
- charakterizovat zkoumané prostředí,
- vybrat vhodný model výzkumu spokojenosti zákazníků a přizpůsobit ho zkoumanému prostředí,
- vytvořit strukturu k rozhovoru tak, aby z rozhovoru získané informace byly vhodným doplňkem výsledků dotazníku,
- provést sběr dat a jejich následnou analýzu,
- posoudit vhodnost zvolených nástrojů sběru dat.

8 METODIKA PRÁCE

V naší vlastní práci jsme využívali kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu. Kvalitativní data jsme získávali analýzou dokumentů (v rámci případové studie) a prostřednictvím rozhovorů.

Kvantitativní (prioritní) data jsme získávali externím primárním sběrem, soustředili jsme se tedy na přímé získávání požadovaných informací dostupné mimo zkoumanou organizaci a to konkrétně od jejích zákazníků. K tomu jsme využili převzatého dotazníku, získaná data jsme poté statisticky analyzovali.

8.1 *Případová studie*

V první fázi naší vlastní práce jsme pro popis zkoumaného prostředí (Aquaparku Příbram) použili metodu deskriptivní případové studie, Jejímž cílem bylo podat co nejkomplexnější popis daného předmětu zkoumání. Za tím účelem jsme nejprve stanovili seznam základních témat a aspektů, na něž se popis zaměří (dle Hendla, 1999). Položky našeho seznamu byly následující:

- Aquapark Příbram v širším kontextu
 - Příbram a sport
 - Historie Aquaparku Příbram
 - Prostorové podmínky
 - Konkurenční zařízení stejného typu
- Aquapark Příbram v užším kontextu
 - Nabídka služeb a organizace provozu
 - Návštěvnost

8.2 *Rozhovory*

Jako druh rozhovoru jsme zvolili rozhovor pomocí návodu. Tento způsob dotazování dává tazateli volnost, jakým způsobem a v jakém pořadí získává potřebné informace. Tazatel může přizpůsobovat formulace otázek dle dané situace. Návod k rozhovoru mu přitom pomáhá udržet zaměření k danému tématu, ale dovoluje dotazovaným uplatnit své vlastní perspektivy a zkušenosti, zároveň také umožňuje provést rozhovory více strukturovaně a usnadnit tak jejich srovnání (Hendl, 1999).

Zkoumané oblasti kvality vycházejí z našeho dotazníku pro veřejnost. Vzhledem k tomu že organizované subjekty využívají pouze plavecký bazén, oblasti ostatní nabídky služeb (šíře nabídky aktivit, přizpůsobení dětským potřebám, velikost prostor občerstvení) v rozhovorech nebyly probírány.

Celkem jsme provedli šest rozhovorů ve dvou kolech se třemi zástupci sportovních klubů (se dvěma trenéry Plaveckého klubu Příbram a jedním trenérem potápěčského klubu Atol). První dotazovaný má na starost plavce v kategoriích starší žáci a dorost. Ve zkoumaném zařízení dotazovaný tráví nejvíce času ze všech trenérů plaveckého klubu (každý pracovní den min. 3 hodiny) v různých denních dobách (ráno, odpoledne, večer) a má tak největší kompetence k posouzení zkoumaných atributů služeb. Druhou dotazovanou je trenérka přípravy pro sportovní plavání, která v prostorách aquaparku pohybuje dvakrát v týdnu v odpoledních hodinách (cca 4 hodiny týdně). Pro náš rozhovor byla vybrána především proto, že je to žena a my tak získáme hodnocení také dámské části zázemí aquaparku (sušáren, sprch, toalet). Posledním dotazovaným je hlavní trenér potápěčů. Jejich hodinové tréninky probíhají jednou týdně ve večerních hodinách. První kolo rozhovorů bylo provedeno souběžně s první fází sběru kvantitativních dat v lednu 2015. Druhé kolo proběhlo v lednu 2016, tyto rozhovory zkoumaly hlavně změny jednotlivých hodnocení v čase.

8.3 Dotazník

Jako vzor našeho dotazníku jsme zvolili australský hodnotící nástroj kvality služeb veřejných sportovních zařízení a volnočasových center (CSQ, viz. kapitola 6.2.4), který byl v minulosti použit mimo jiné také pro hodnocení kvality služeb (resp. spokojenosti zákazníka) vodních sportovních zařízení (Howat a kol. 1999; 2002; 2008). Vzorový měřicí nástroj byl založen na tzv. diskonfirmačního paradigmatu (Oliver, 1980), z něhož tak vycházel i náš původní dotazník. Stejně jako vzorový nástroj i ten náš zkoumá kvalitu služeb a její závislost na celkové spokojenosti zákazníků.

Výsledný dotazník byl rozdělen na dvě části, výrokovou a otázkovou. První část (výroková) představuje stěžejní část nástroje měřícího kvalitu služeb. Původní verze obsahovala podle australského vzoru 18, resp. 36 položek (polovina otázek zkoumala zákazníkovo očekávání), které byly tvořeny výhradně přeloženým materiálem. Atributy kvality služeb byly vytvořeny metodou ohniskových skupin. Tyto skupiny tvořili zástupci z řad zákazníků, personálu a managementu veřejných sportovních zařízení

(Howat a kol., 1999). Po následných úpravách byl počet položek snížen na 12. Zachována dle vzoru byla také šestibodová hodnotící Likertova škála s absencí neutrální hodnoty. Vynecháním „nevím“ odpovědi sledujeme vyšší vypovídající hodnotu měření. Pro další navýšení vypovídací hodnoty byl ke každému výroku přidán prostor pro případné bližší zdůvodnění odpovědi. Druhá část našeho dotazníku (otázková) obsahuje 3 demografické otázky (pohlaví, věk, sociálně-ekonomický statut), 3 otázky blíže specifikující zákazníkům vztah k Aquaparku Příbram (četnost návštěv, návštěvnost jiných /konkurenčních/ sportovních zařízení, oblíbenost atrakcí) a 1 otázku na celkovou spokojenost. Ačkoli ve vzorovém nástroji CSQ byla otázka týkající se spokojenosti „vybavena“ sedmibodovou škálou, v našem je tato položka hodnocena čtyřbodovou Likertovou škálou s absencí neutrální hodnoty. Otázka i hodnotící škála je přesnou kopií Janotovi (2014) internetové ankety, která proběhla přesně rok před naším sběrem dat. V tomto případě jsme se tedy rozhodli pro porovnatelnost s předešlým průzkumem za cenu mírné ztráty vypovídací hodnoty. Dotazník pak uzavírá prostor pro případné další vyjádření respondenta (viz. Příloha 5).

8.3.1 Překlad

Překlad vzorového dotazníku byl proveden komisní metodou (committee translation). Jedná se o proces, při kterém probíhá několik překladů současně a na sobě nezávisle. Jednotliví překladatelé se poté sejdou k porovnání prací a na základě diskuze dospějí k finální verzi překladu. Tato překladová metoda tak zároveň slouží i jako metoda hodnotící správnost překladu (Harnessová a Schoua-Glusbergová, 1998). V našem případě byla komise složena ze tří překladatelů, z toho dva jsou profesně znalí anglického jazyka (překladatel a tlumočnick Policie ČR, učitel v jazykové škole – oba složili státní zkoušku z Aj úrovně C1) a jeden znalý jazykového kontextu výzkumu spokojenosti zákazníků (autor). Všichni tři jsou zároveň znalí materiálního i sociálního cílového prostředí výzkumu (cca 20 let obyvateli Příbrami). Výsledný překlad komise byl pak po obsahově-smyslové stránce dále konzultován s marketingovým specialistou Aquaparku Příbram a jedním nezávislým poradcem (bývalým členem komise pro místní rozvoj MěÚ Příbram), kteří byli neznalí skutečnosti, že jde o překlad z anglického originálu. Marketingový specialista namítl, že dotazník má příliš obecnou vypovídací hodnotu. Nezávislý poradce vyjádřil obavy z přílišné složitosti dvojího hodnocení položek výrokové části a zpochybnil tak smysl samotného diskonfirmačního paradigmatu.

8.3.2 Pilotáž a následné úpravy

Pilotáž dotazníku probíhala s deseti náhodnými zákazníky Aquaparku Příbram. Pilotní dotazník obsahoval ve výrokové části 18 zdvojených položek (diskonfirmační forma) Výzkumník byl po celou dobu vyplňování přítomen k vysvětlení případných nejasností respondentů a zároveň pozoroval počínání respondentů při vyplňování. Po vyplnění dotazníku proběhl s jednotlivými respondenty krátký rozhovor, jehož cílem bylo zjistit jakékoli nedostatky či nadbytečnosti. Cílem pilotáže bylo nalezení vhodného kompromisu mezi vypovídací hodnotou a návratností (intelektuální a časové nenáročnosti vyplňování) dotazníků.

Již při samotném pozorování bylo zřejmé, že samostatné hodnocení dvou velmi podobných výroků, bylo pro většinu respondentů velmi matoucí. Navíc šest z deseti respondentů při hodnocení očekávání zvolilo u všech položek nejvyšší možnou míru souhlasu. Potvrdila se tak kritika našeho nezávislého poradce jakož i některých autorů (Cronin a Taylor, 1992; 1994; Buttle, 1996)

Dále byl zredukován počet položek výrokové části. Konkrétně byly vyřazeny tři položky týkající se personálu (odpovědnost personálu, odbornost personálu, odbornost instruktorů). Téměř všichni účastníci pilotáže namítli, že tyto atributy nejsou schopni adekvátně ohodnotit. S personálem aquaparku totiž zákazníci přijdou do styku většinou jen při koupi vstupenky. S dozorujícími plavčíky jsou návštěvníci v přímém kontaktu jen zřídkakdy, natož pak s instruktory plavání. Aquapark Příbram sice veřejnosti nabízí lekce plavecké výuky, procento respondentů, kteří by tyto služby mohli posoudit, je však velmi malé. Čtvrtá a poslední vyřazená položka se týká dodržování časového rozpisu. V Aquaparku Příbram probíhá změna režimu provozu (konfigurace plaveckých drah) během pracovního týdne pravidelně každý den vždy ve stejný čas a to zpravidla „pouze“ 5x za den, o víkendu se režim provozu mění jen ve výjimečných případech. Pro návštěvníka tyto změny znamenají spíše to, jestli může být do zařízení či dráhy vůbec vpuštěn, než kdy přesně to bude (odchyly v rámci minut). Změny režimu provozu se tak týkají spíše informovanosti o výjimkách oproti běžnému dennímu harmonogramu, nebo zajištění provozu jako takového (absence technických či organizačních problémů). Zbýlými položkami (atributy kvality služeb) tak jsou: bezpečnost a kapacita parkoviště, dostupnost informací, širší nabídky aktivit, přizpůsobení dětským potřebám, čistota, fyzický komfort, kvalita a údržba vybavení, poměr ceny a kvality, velikost prostor občerstvení, zajištění a organizace provozu, chování zaměstnanců, vzhled zaměstnanců.

8.3.3 Výzkumný vzorek a sběr dat

Zákazníky Aquaparku jsme rozdělili do dvou hlavních kategorií: veřejnost a organizované skupiny, které zařízení využívají pravidelně ke své činnosti (sportovní kluby). Prioritní skupinou našeho výzkumu je veřejnost. Data získaná od organizovaných skupin slouží k objektivizaci výsledků průzkumu veřejnosti. Školní plaveckou výuku jsme při výzkumu nebrali v potaz.

Sběr dat od respondentů z řad veřejnosti jsme realizovali kvantitativní metodou pomocí dotazníků. Dotazníky byly distribuovány po dobu čtyř lednových týdnů ve dvou po sobě jdoucích letech (v letech 2015 a 2016, celkem 8 týdnů). Toto období jsme zvolili záměrně kvůli nejvyšší procentuální návštěvnosti oproti zbytku celého roku a také pro možnost meziročního porovnání s dříve provedeným průzkumem internetového informačního serveru Příbram.cz v lednu 2014 (Janota, 2014). Na přelomu května a června 2015 bylo provedeno další čtyřtýdenní měření pro poukázání na případnou závislost některých položek dotazníku na ročním období. Dotazníky byly vždy volně k dispozici ve vstupním vestibulu Aquaparku Příbram. Tento způsob distribuce, zvolený především kvůli našim omezeným časovým a finančním možnostem, sice nepřinesl valné počty respondentů, na druhou stranu však zaručuje poměrně dobrou objektivitu výzkumu tedy vyšší stupeň nezávislosti výzkumu na výzkumníkovi nebo měřeném jedinci ve smyslu subjektivního úmyslného či neúmyslného zkreslení dat (např. vlivem přítomnosti výzkumníka či finanční motivace respondenta) (Hendl, 2006).

Vzhledem k poměrně malému počtu organizovaných subjektů, které pro svou činnost využívají Aquapark Příbram, byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu v podobě rozhovoru pomocí návodu s předními představiteli jednotlivých subjektů. Našimi respondenty byli dva trenéři Plaveckého klubu Příbram (zástupci obou pohlaví) a jeden trenér potápěčského klubu Atol.

8.4 Analýza dat

Statistické analýzy dat získaných kvantitativní metodou jsme prováděli za účelem zjištění správnosti (reliability a validity) našeho měření. Jelikož náš dotazník do velké míry kopíruje australský výzkumný model, budeme v naší analýze používat stejné statistické postupy, které byly použity autory našeho vzorového dotazníku Howatem a Murrayem (2002).

8.4.1 Reliabilita a validita

Reliabilní je takové měření, které při opakované aplikaci poskytne stejné výsledky (DISMAN 2000). „Validita odkazuje na přiměřenost na přiměřenost smysluplnost užitečnost specifických závěrů, jež se provádějí na základě výsledků měření“ (HENDL 2006, s. 48), tedy nám říká, jestli náš měřící nástroj opravdu měří to, co měřit má. Obecně platí, že bez reliability nemůže být ani validita, avšak metoda měření může mít velkou reliabilitu a přesto jen malou validitu (Hendl, 2006).

Reliabilita kvantitativního testu se obvykle vyjadřuje následujícími metodami:

- **opakovaným měřením** – konzistencí opakovaných měření (těch samých respondentů), která jsou oddělena určitým časovým intervalem,
- **měřením paralelních testů** – shodou s jiným měřícím nástrojem stejného konstruktů,
- **alternativními formami jedné otázky, či půlením testů** – alternativním položením téže otázky stejným respondentům v tom samém dotazníku, či v jiném dotazníku vyplňovaném jiným respondentem,
- **mezi-položkovým testováním** – vyjadřováním konzistence jednotlivých částí (položek) stejného měřícího nástroje.

(Kreidl, 2005)

Reliabilitu našeho dotazníku jsme vyjádřili jako tzv. míru vnitřní konzistence (mezipoložkovým testováním). Jde o jednu z nejčastěji používaných druhů reliability, udávanou nejčastěji koeficientem **Cronbachovo alfa**. Tato reliabilita vychází z předpokladu, že by všechny položky měřící jednu vlastnost měly mít mezi sebou kladné, dostatečně vysoké korelace (Kreidl, 2005).

Jak již bylo uvedeno, náš dotazník vychází australského dotazníku, u něž předpokládáme přinejmenším vysoký stupeň tzv. obsahové validity. Předpokládáme tedy, že náš dotazník obsahuje adekvátní položky k pokrytí celé problematiky kvality služeb, resp. spokojenosti zákazníka veřejného sportovního zařízení. Náš předpoklad budeme dále ověřovat provedením faktorové analýzy dat zabývajících se kvalitou služeb a následným zjišťováním míry korelace mezi extrahovanými faktory a spokojeností respondentů – závislosti vnímané kvality služeb na spokojenost zákazníka.

Výsledná hodnota Cronbachovo alfy činí 0,905, což značí vysokou orientaci položek na jeden konstrukt (v našem případě kvalitu služeb Aquaparku Příbram). Podobně vysoké hodnoty Cronbachovo alfy (0,95) vykazoval i náš vzorový dotazník (Howat a Murray, 2002).

Míry korelace jednotlivých položek (viz. Příloha 2) poukazují na určitou vzájemnou závislost, avšak stále se dá tvrdit, že jednotlivé položky měří odlišný aspekt kvality služeb. Medián míry korelace mezi položkami je 0,431.

Program SPSS nám také sděluje, jak se změní Cronbachovo alfa, pokud konkrétní položku odstraníme z dotazníku, tedy jak je daná položka důležitá pro měření zkoumaného konstrukt (viz. Tabulka 2). Nejmenší vliv na vnímání kvality služeb naším vzorkem respondentů má položka zkoumající vhodnost parkovacích prostor. Jako nejdůležitější aspekt kvality služeb pak respondenti vnímají zajištění samotného provozu a kvalitu či údržbu vybavení.

změna Cronbachovo alfy při vynechání položky	
parkování	,904
informace	,902
nabídka	,894
děti	,900
čistota	,896
prostředí	,898
vybavení	,892
cena	,895
občerstvení	,904
provoz	,891
chování	,895
vzhled	,895

Tabulka 2: Změna Cronbachovo alfy při dané vynechání položky z dotazníku, zpracováno autorem

8.4.2 Faktorová analýza

Účel faktorové analýzy spočívá v seskupení zkoumaných atributů (proměnných) do menšího počtu nových proměnných – **faktorů**, jejichž pomocí lze vyvozovat závěry vzájemných závislostí původních proměnných. Faktorová analýza v podstatě shlukuje ty proměnné, které spolu silně korelují. Proměnné různých faktorů spolu naopak příliš korelovat nemají. Jednotlivé faktory lze chápat jako tzv. **latentní proměnné** tedy přímo neměřitelné hypotetické proměnné stojící v pozadí jedné nebo několika měřitelných proměnných (Hendl, 2006).

Rozlišujeme dva typy faktorových analýz:

- **Explorační** – jejím cílem je především redukce dat a odhalení (explorace) skrytých souvislostí. Z mnoha položek (proměnných) vybere ty, které statisticky „patří k sobě“ (vykazují podobnou variabilitu) a z nichž je možné vytvořit novou proměnnou (faktor). Tento typ faktorové analýzy neslouží k testování hypotéz ani k měření vztahů mezi nezávisle a závisle proměnnou
- **Konfirmativní** – jejím cílem je ověřit již předem teoreticky definovanou faktorovou strukturu sledovaných proměnných. Umožňuje testovat hypotézu, zdali existuje vztah mezi pozorovanými proměnnými a jejich latentními konstrukty.

(Hendl, 2006)

Faktorovou analýzou se zde zabýváme proto, abychom jejím prostřednictvím porovnali námi upravený měřicí nástroj s původním australským dotazníkem (naším vzorem). Podrobnějším popisem matematicko-statistických operací, které probíhají v rámci různých typů faktorových analýz, se zde proto zabývat nebudeme. Námi získaná data jsme podrobili faktorové analýze s totožnými parametry, které použili autoři našeho vzorového dotazníku, Howat a Murray (2002). Dle příručky pro statistické zpracování dotazníku v SPSS (ČIHÁK, 2014) jsme provedli explorativní faktorovou analýzu s extrakční metodou hlavních os. Vzorová analýza extrahovala faktory podle tzv. Kaiserova kritéria, tedy faktory s vlastní hodnotou větší než „1“ (celkem 3 faktory). My jsme pro porovnatelnost výsledků analýz toto kritérium porušili a extrahovali jsme i faktor s vlastní hodnotou 0,916, abychom tak zachovali stejný počet faktorů a hlavně stejnou, resp. velmi podobnou souhrnnou míru explanace variability

všech tří faktorů. Extrahované faktory jsme rotovali šikmou rotací (oblimin) s hodnotou delty „0“.

8.4.3 Korelační analýza

Faktorovou analýzou jsme získaly tři nové latentní proměnné, které uceleněji popisují námi zkoumanou kvalitu služeb. Jak již samotný název naší práce napovídá, chceme měřit především spokojenost zákazníka a vnímanou kvalitu služeb chápeme jako jeden z hlavních determinantů této spokojenosti. Měli bychom tedy prokázat, že zákazníci, kteří vnímají vysokou kvalitu služeb, jsou i více spokojeni. Jedná se tedy o kladnou míru lineární závislosti.

Tuto míru můžeme vyjádřit tzv. korelačním koeficientem. Hodnoty tohoto koeficientu leží vždy v intervalu od -1 do 1 . Hodnota korelačního koeficientu blízka 1 vyjadřuje kladný vztah mezi proměnnými (přímou úměrnost). Naproti tomu hodnota korelačního koeficientu blízka -1 vyjadřuje záporný vztah mezi proměnnými. Je-li hodnota korelačního koeficientu blízka nule, není mezi hodnotami proměnných významný vztah (Čihák, 2014). Program SPSS nám umožňuje použití hned dvou korelačních koeficientů, Pearsonova a Spearmanova. Použijeme Pearsonův korelační koeficient, který Hendl (2006) považuje za nejdůležitější míru síly vztahu mezi dvěma různými proměnnými s absencí odlehlých hodnot.

9 AQUAPARK PŘÍBRAM

„Areál Aquaparku Příbram se nachází ve středu města. Zařízení aquaparku je určeno k poskytnutí aktivního odpočinku návštěvníků, k relaxaci sil, ke sportovní činnosti oddílů plavání, k výuce plavání pro předškolní a školou povinné děti“ (SZM.pb, 2012). Tato obecná charakteristika nám však nestačí k porozumění celého kontextu zkoumaného sportovního zařízení. Aquapark Příbram tedy nejdříve tematicky zasadíme do sportovní problematiky celého města i širšího okolí a poté se budeme více zabývat samotným sportovním zařízením.

9.1 Příbram a sport

V Příbrami je několik desítek sportovních zařízení a sportovišť spíše lokálního významu (školní tělocvičny, fitness kluby). Některá sportoviště však mají charakter sportovního zařízení celoměstského až regionálního významu. Jde jednak o sportovní zařízení účelová (např. areál 1. FK Příbram atd.), jednak o sportovně rekreační zařízení (rekreační areály – koupaliště Nový rybník, Aquapark Příbram). Město Příbram je tradičně významným centrem kopané a volejbalu. Současně je město pořadatelem vrcholných sportovních událostí (Rally Příbram). V analytické části Programu územního rozvoje města Příbram na období let 2007 – 2013 (Kancelář ekonomického a finančního poradenství 2006) byla zjištěna silná poptávka po možnostech sportovně-rekreačního vyžití ze strany obyvatelstva, jež v řadě případů nebyla uspokojena. Podle zmíněné studie ve městě chyběly některé typy sportovně rekreačních zařízení, nebo jich byl znatelný nedostatek (zejména komplexní sportovně rekreační areály určené pro volný čas obyvatel). Nedostatečná nabídka / kapacita prvků pro volnočasové aktivity obyvatel byla v dokumentu dokonce uvedena mezi slabými stránkami města. Na druhou stranu práce poukazuje na velké množství různých sportovních oddílů a kvituje výrazný nárůst privátních (komerčních) sportovních zařízení. Podle anketního šetření obyvatelům města v roce 2006 ze sportovního vybavení nejvíce chyběly cyklostezky, fitness centra, či celoroční provoz sauny v aquaparku.

Na tuto skutečnost město v následujícím období reagovalo realizací několika projektů, například výstavbou dvou tzv. klidových zón (Obora z roku 2009 a Ryneček z roku 2014), jejichž součástí je cca 2 km dlouhá cyklostezka, venkovního víceúčelového hřiště na Hlinovkách (rok výstavby 2008) či rozsáhlou rekonstrukcí hřiště pod Svatou horou (realizace v letech 2010 – 2012). Uvedené projekty byly z větší

části financovány dotacemi z Evropské unie. Díky zjevné mezeře na trhu sportovních služeb přibyla také tři nová moderní Fitness centra (Štefan, 2012).

Analýza v rámci Strategického plánu rozvoje města Příbram na období let 2014 – 2020 uvádí, že nabídka sportovních zařízení a celkového sportovního vyžití je podle názorů veřejnosti dobrá. Obyvatelé však ve městě spatřují nedostatek menších prostorů pro děti a mládež ke sportovnímu vyžití, zejména velké haly na florbal (PROCES, 2013).

Město dlouhodobě podporuje sport dvěma způsoby. Neinvestičními prostředky poskytuje formou dotací občanským sdružením. Investiční prostředky a také příspěvky na provoz pak vkládá do svých sportovních zařízení, které jsou spravovány příspěvkovou organizací Sportovní zařízení města (SZM) Příbram. Ta byla zřízena městem k datu 1. 1. 2004 (Hlinka, 2008). Roční výdaje městského rozpočtu na provoz této organizace činily v posledních třech letech 16,5 mil. Kč (MĚSTO PŘÍBRAM, 2014). Dle výpisu z obchodního rejstříku je předmětem hlavní činnosti SZM správa, provoz a údržba sportovních zařízení. Náplní doplňkové činnosti SZM je provozování hostinské činnosti, poskytování ubytovacích služeb, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti plavání, realitní činnost - pronájem nebytových prostor a poskytování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2015). Spravovanými zařízeními jsou: aquapark s přílehlou sportovní halou, zimní stadion se dvěma krytými ledovými plochami a ubytovacími prostory hotelového typu, venkovní víceúčelové hřiště v Hlinovkách a rekreační areál Nový Rybník včetně zdejšího hřiště na minigolf, letního kina a minicampu.

9.2 *Prostorové podmínky*

Prostorové podmínky slouží k vytvoření územního nebo finančního plánu, který myslí na budování a udržení prostor pro sportovní zařízení. Dále také napomáhají k systémovější koordinaci činností institucí územní samosprávy v oblasti prostorové podpory sportu v obcích (Flemer, 2009). V této části objasníme, do jaké míry vyhovuje Aquapark Příbram kapacitním nárokům jeho spádového území.

V době kdy aquapark (plavecký bazén) vznikal, doporučovala urbanistická norma navrhnutá Sportprojektem velikost sportovní plochy v m² na jednoho obyvatele, přičemž se plocha tělovýchovného zařízení posuzuje ve třech různých kategoriích TVS:

neorganizovaná, organizovaná a školní. Celková plocha tělovýchovných zařízení na obyvatele měla činit 17 m², plocha krytého plaveckého bazénu pak měla být 0,191 m² na obyvatele. Tyto doporučené ukazatele se však téměř nikdy nedodržely (Flemer 2007; Novotný 2011). Jiná norma ÚV ČSTV, uvedená ve Sbírce podkladů pro plánování výstavby tělovýchovných zařízení v roce 1967, byla již o poznání realističtější s doporučenou velikostí kryté vodní plochy 0,010 - 0,015 m² na obyvatele (Navrátil a kol., 2010).

V roce 2001 pro MŠMT byla pod vedením Nykodýma vypracována nová metodika pro koncepci vybavenosti sídel sportovními zařízeními. Kategorizace TVS je zachována, nově však přibýlo dělení plochy na cvičební a užitnou. Oproti původní celkové hodnotě 17 m² doporučuje nový ukazatel 7,24 m² (Brebera, 2007). Zmenšíme-li stejným poměrem celkovou plochu krytého bazénu na obyvatele ve stejném poměru, dostaneme hodnotu 0,081.

Podle nejnovějšího urbanistického ukazatele Ústavu územního rozvoje spadající pod Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, které vychází z práce Útvaru rozvoje města v Brně, je celková plocha pro neorganizovanou TVS na jednoho obyvatele 2 m². Cvičební (účelová) plocha krytého plaveckého bazénu je pak 0,011 m² na obyvatele (Rozmanová, 2012). Zmíněné přehledy urbanistických ukazatelů jsou k dispozici v přílohách (viz. Příloha 1).

Krytý plavecký bazén v Příbrami má plochu 362,5 m². V době jeho otevření mělo město 34 690 obyvatel. Počet obyvatel v roce 2014 byl 33 160 (ČSÚ, 2015b). Poměr celkové účelové plochy krytého bazénu na jednoho obyvatele je dnes téměř stejný jako v roce 1978 a to cca 0,01. Podle stávajících urbanistických doporučení je tato hodnota téměř ideální, ovšem pouze pokud bereme v úvahu samotné město Příbram.

9.3 Konkurenční plavecké bazény a malé aquaparky

Velikost spádového území příbramského aquaparku je však mnohem větší, vezmeme-li v potaz vzdálenosti nejbližších sportovních zařízení stejného typu. S průměrnou dojezdovou vzdáleností nejbližších krytých aquaparků cca 50 km (viz. Tabulka 3) je teoreticky třeba rozšířit toto území o pětadvacetikilometrový okruh kolem Příbrami. Nemůžeme ale předpokládat, že zákazníci zákonitě navštěvují to zařízení, které je jejich bydlišti nejbližší. Při volbě zařízení může kromě dojezdové

vzdálenosti rozhodovat např. šíře nabídky služeb, cena služeb, či spokojenost zákazníků s jejich předchozími návštěvami. Níže uvedená zařízení tak představují přímou konkurenci, co se týče zákazníků žijících na pomezí námi teoreticky vymezené spádové oblasti, ale i mimo ni – blíže Příbrami (např. „nároční zákazníci“ dle Vysekalové, 2011; viz. kapitola 4). Dle poznatků z kapitoly 2.2 nám o povaze konkurenčních zařízení může leccos napovědět také jejich organizační forma.

město	organizační forma	krytý plavecký bazén	ostatní součásti									základní vstupné dospělí (Kč/hod)	dojezdová vzdálenost z Příbrami (km)
			dětský bazén	parní lázeň	vířivka	relaxační bazén	brouzda-liště	tobogán	sauna	divoká řeka			
Beroun	a.s.	25x12,5	A	A	A	A	A	A	A	As		100 / 1	40
Hořovice	p.o.	25x10	A	A								80 / 1,3	25
Měříň	p.o.	25x7			A	A	A	A	A	As	A	140 / 1,5	45
Písek	s.r.o.	25x16,6	A	A								42 / 1	50
Plzeň - Slov	z.s.	50x25	A		A	A	A	A	A	As	A	65 / 1,5	60
Příbram	p.o.	25x14,5	A	A	A		A	A	A	As		60 / 1	0
Rokycany	org. složka	25x5,5	A	A	A			A	A	As		50 / 1	60
Strakonice	p.o.	25x14,5		A		A		A				50 / 1	60
Praha	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	65
Tábor	s.r.o.	25x16,7	A	A								45 / 1	70

Vysvětlivky:

„A“ = přítomnost dané atrakce v zařízení.

„As“ = samostatné vstupné na tuto atrakci.

„N/A“ = pro příliš širokou nabídku vodních sportovních zařízení, kritéria nelze jednoznačně aplikovat.

Tabulka 3: Srovnání konkurenčních vodních sportovních zařízení, zpracováno autorem

9.4 Historie

Areál plaveckého bazénu a sportovní haly vznikl spolu se zimním stadionem v 70. letech 20. století (obě díla byla dokončena v roce 1978) (Velfl, 2003) a to v rámci velké vlny výstavby krajských tělovýchovných zařízení pod záštitou Sportprojektu, tj. projektové a vývojové organizace tehdejšího Československého svazu tělesné výchovy a sportu, která kladla důraz právě na realizaci krytých zařízení, jako jsou bazény, sportovní haly a umělé ledové plochy (Kössl a kol., 2008). V letech 1998 – 2002 pak celý areál prošel rozsáhlou modernizací (transformací na Aquapark Příbram). Náplní prací byly: přístavba vstupní haly, úprava šaten, tobogány, bazének pro batolata, vodní atrakce, vířivky, stropní podhledy, sociální zařízení, vodní hospodářství, rekonstrukce plynové kotelny a kogenerační jednotky, parní kabina, terasy, vzduchotechnika, občerstvení, stavební úpravy sauny, rekonstrukce

venkovního bazénu (Kancelář ekonomického a finančního poradenství, 2006). Město rekonstrukci financovalo z vlastního rozpočtu v rámci tehdejší úvěrové politiky (MĚSTO PŘÍBRAM, 2015). Další stavební úpravy byly již jen nezbytného údržbového charakteru. Na příklad v roce 2010 byly rekonstruovány oba tobogány, v roce 2014 pak systém tepelného hospodářství.

9.5 Nabídka a provoz

V rámci základního vstupného do celoročně provozované (kryté) části jsou zákazníkům k dispozici **plavecký bazén** (rozměry 25 x 14,5 x 1,4 – 1,6 metrů, 6 plaveckých drah), **dětský bazén** (rozměry 12,5 x 6,5 x 0,5, - 0,9 metrů), dva bazény s vířivkami, dětské brouzdaliště, dva tobogány a parní kabina. Za samostatné vstupné je možný také vstup do sauny. Od května do září **je otevřen venkovní bazén s osmi plaveckými drahami a s rozměry 50m x 25m**, hluboký je od 140 do 180cm. Ve venkovní části jsou k dispozici dva kurty na plážový volejbal. Část vstupní haly je vyhrazena provozovateli občerstvovacích služeb. Ten si tyto prostory od SZM Příbram pronajímá. Primárně proto budeme zkoumat pouze velikost (kapacitu) těchto prostor. Aquapark Příbram veřejnosti dále nabízí lekce plavecké výuky (individuální, skupinové pro děti předškolního a školního věku, pro rodiče s dětmi od 2 do 4 let).

V našem výzkumu se zabýváme pouze krytými (celoročně provozovanými) částmi aquaparku v období mimo letních prázdnin. V této většinové části roku mají jednotlivé zkoumané části aquaparku svůj pravidelný režim provozu. Provozní hodiny těchto částí příslušné ceníky jsou uvedeny v přílohách práce (viz. Přílohy 4 a 5)

9.6 Návštěvnost

Aquaparku Příbram je navštěvován hned trojím typem zákazníků. První a pro nás nejdůležitější skupinu tvoří zástupci široké veřejnosti. Druhou skupinu zákazníků tvoří sportovní kluby. Plavecký klub Příbram využívá plavecký bazén každý den od 14:00 do 18:00 hodin a třikrát týdně také v ranních hodinách (6:00 – 7:15). Každé pondělí od 18:00 do 19:00 hodin je pak polovina bazénu pronajímána klubu sportovního potápění Atol. Třetí typ zákazníků představuje školní plavecká výuka. Pro ni je každý den od 8:00 do 12:00 hodin den vyhrazen celý malý i velký bazén.

Díky elektronické evidenci známe přesný počet těchto návštěvníků. Údaje nám poskytla marketingová specialista Aquaparku Příbram. Nejvíce zákazníků z řad veřejnosti navštěvuje aquapark již pravidelně v měsíci lednu (v letech 2014, 2015 i 2016). Průměrná návštěvnost veřejnosti ve všedním dnu v měsíci lednu v roce 2015 byla 350 zákazníků, o víkendu se pak tento počet téměř dvojnásobí (650 zákazníků). Ve zbylých měsících roku jsou obvyklé průměry kolem 250 zákazníků ve všedních dnech a 400 zákazníků o víkendech (mediány průměrných počtů z roku 2015). V rámci tréninků Plaveckého klubu Příbram trénuje v bazénech každý všední den cca 120 plavců. Počet trénujících potápěčů se pohybuje kolem 20. Plavecká výuka škol a školek pojme denně cca 200 dětí. Návštěvnost sauny v zimních měsících činí cca 100 lidí denně.

10 VÝSLEDKY

Výsledky budou interpretovány ve dvou polohách: popisné a analytické.

První skupinu tvoří data získaná dotazníkovým šetřením a rozhovory. Kvantitativní hodnocení položek respondenti v některých případech doplnili krátkým komentářem. Větší specifikaci některých položek nám následně poskytují výsledky rozhovorů.

Výsledky provedených statistických analýz nám pak lépe objasňují celý koncept měření kvality služeb a spokojenosti zákazníka. Tyto výsledky budeme průběžně porovnávat s výsledky původního australského šetření.

10.1 Výsledky dotazníkového šetření.

Dohromady za všechna období bylo vybráno 202 vyplněných dotazníků, z toho 22 jich nebylo použitelných pro statistické zpracování. Naším požadavkem bylo vyplnění všech položek zkoumajících kvalitu služeb a položku zkoumající celkovou spokojenost se službami, která se však nacházela na druhé straně dotazníku. I přes naši snahu zdůraznit skutečnost, že dotazník je oboustranný, vyplnilo 11 respondentů pouze první stranu (mnohdy nekompletně). 6 dotazníků mělo nekompletně vyplněnou výrokovou část. Dále byly vyřazeny i dotazníky, které neměly žádnou odchylnost bodového hodnocení (3), nebo byly bodovány opakujícím se vzorcem (2). Celkem jsme tedy získali 180 použitelných (kompletně vyplněných) dotazníků.

10.1.1 Socio-demografické údaje

Nejmladšímu respondentovi bylo 12 let, nejstaršímu 71. Poměr mužů a žen se v celkovém podílu respondentů všech měřících období blíží populačnímu poměru mužů a žen města Příbrami ke dni 31. 12. 2014 (48%:52%) (ČSÚ, 2015b).

Většina respondentů aquaparku je v ekonomicky aktivním věku, není tedy divu, že největší podíl respondentů je **zaměstnaných** (v pracovním poměru, či OSVČ). Mezi respondenty však byli i **nezaměstnaní** (4) a rodiče na mateřské dovolené (3). Ti spolu s žáky (osobami mladší 15 let), studenty a důchodci tvoří skupinu **ekonomicky neaktivních** respondentů.

Pomineme-li absenci respondentů ve věkových kategoriích 0-14 a 65+, které v celkové populaci tvoří v součtu cca 32% (3,5% respondentů) a zároveň tvoří značnou část kategorie ekonomicky neaktivních obyvatel, blíží se podílové rozložení

ekonomického statutu respondentů stavu v populaci středočeského kraje (ČSÚ, 2015b) (viz. Výsledková tabulka 2). Náš výzkumný vzorek je tedy z hlediska poměru zastoupení pohlaví a ekonomického statutu poměrně reprezentativní.

Věk respondentů		Celkem		Muži		Ženy		Podíl v populaci	
		četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	muži	ženy
celkem		180	100%	89	49,4%	91	51,6%	48%	52%
v tom ve věku (let)	0-14	1	0,6%	1	0,6%	0	0%	7,2%	6,9%
	15-64	174	96,7%	84	46,7%	90	50%	33,5	34,5%
	65 a více	5	2,8%	4	2,2%	1	0,6%	7,4%	11,1%
Průměrný věk (let)		36,0							
Medián věku (let)		37,4							

Výsledková tabulka 1: Věk respondentů

Ekonomický statut respondentů			Četnost	Podíl	Podíl v populaci
Zaměstnaní	celkem		131	72,8%	59,9%
	pohlaví	muži	63	35,0%	
		ženy	68	37,8%	
Nezaměstnaní	celkem		4	2,2%	1,9%
	pohlaví	muži	2	1,1%	
		ženy	2	1,1%	
Ekonomicky neaktivní	celkem		45	25,0%	38,6%
	pohlaví	muži	24	13,3%	
		ženy	21	11,7%	
Celkem			180	100,0%	

Výsledková tabulka 2: Ekonomický statut respondentů

10.1.2 Vztah respondentů k Aquaparku Příbram

Náš dotazník vyplňovali převážně lidé, kteří navštěvují Aquapark Příbram pravidelně (alespoň jednou měsíčně). Celkový podíl respondentů, kteří navštěvují Aquapark Příbram v delších či nepravidelných intervalech, nebo jej navštívili poprvé je 3%.

41% procent respondentů využívá pravidelně nějaké jiné sportovní zařízení a Aquapark Příbram jim tak slouží pro doplňkové či regenerační aktivity. Někteří respondenti také přímo uvedli o jaká zařízení či aktivity se jedná. Nejčastěji to byly fitness služby (17x), posilovna (14x) a tělocvična (9x). Někteří respondenti uváděli přímou konkurenci (viz. kapitola 9.3) tedy vodní sportovní zařízení konkrétně v obcích Měřín, Horažďovice, Sušice, Písek, Beroun a Praha.

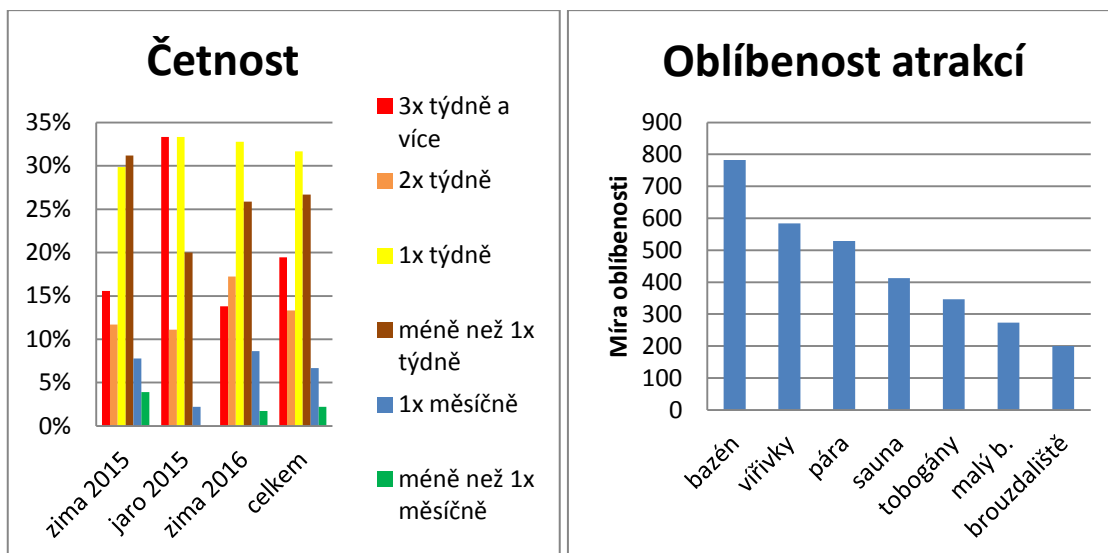
Položka oblíbenosti jako jediná nebyla v dotaznících vyplňována kompletně. (respondenti měli v dotazníku za úkol přiřadit jednotlivým částem zařízení pořadí podle jejich oblíbenosti). Z toho usuzujeme, že ne každý zákazník během svého pobytu nutně využívá všech součástí aquaparku. V závislosti na počtu uvedení a pořadí jednotlivých atrakcí jsme vytvořili bodovou hodnotu míry oblíbenosti (viz. Výsledková tabulka 4). Respondenti přicházejí do aquaparku především kvůli plaveckému bazénu. Druhou neoblíbenější atrakcí jsou vířivky těsně před parní kabinou. Na čtvrtém místě v oblíbenosti je sauna a to i přes extra vstupné. Předpokládáme, že tobogány jsou navštěvovány zejména žáky či studenty a rodiči s dětmi. Ti pak dávají přednost spíše malému bazénu případně brouzdališti. Vzhledem k věkovému rozložení respondentů (dotazníky nevyplňovali osoby mladší než 12 let) je tak pořadí oblíbenosti (využívanosti) atrakcí vcelku logické.

četnost návštěv	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
3x týdně a více	12	16%	15	33%	8	14%	35	19%
2x týdně	9	12%	5	11%	10	17%	24	13%
1x týdně	19	25%	15	33%	19	33%	53	29%
méně než 1x týdně	23	30%	9	20%	15	26%	47	26%
1x měsíčně	9	12%	1	2%	5	9%	15	8%
méně než 1x měsíčně	5	6%	0	0%	1	2%	6	3%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 3: Četnost návštěv

pořadí oblíbenosti								respondenti		míra oblíbenosti = suma (n*obrácené pořadí)
	1	2	3	4	5	6	7	celkem	podíl z N	
bazén	72	21	20	8	4	2	4	131	73%	782
brouzdaliště	6	4	1	11	8	20	21	71	39%	200
pára	14	38	20	15	11	3	4	105	58%	529
sauna	24	12	11	17	8	9	8	89	49%	413
malý b.	0	18	10	5	13	20	16	82	46%	273
tobogány	7	11	19	13	23	3	9	85	47%	346
vířivky	17	30	35	22	4	4	2	114	63%	584

Výsledková tabulka 4: Oblíbenost atrakcí



Graf 1: Četnost návštěv

Graf 2: Oblíbenost atrakcí

10.1.3 Vnímání kvality služeb

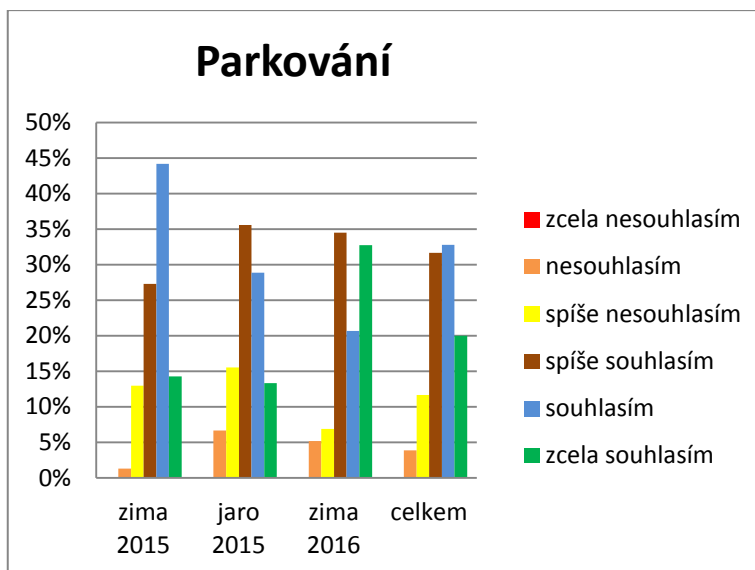
Respondenti hodnotili jednotlivé prvky kvality služeb jako míru souhlasu s výroky. Celkem se vyjadřovali ke dvanácti položkám. Kromě vyjádření míry souhlasu byla u každého výroku možnost blíže specifikovat či odůvodnit svou volbu. U většiny položek se poměry kategorií nesouhlasu a souhlasu s danými tvrzeními zůstávaly v jednotlivých měřicích obdobích téměř stejné, více či méně se měnily pouze míry jejich vyjádření (zcela ano/ne, ano/ne, spíše ano/ne). Každá z položek výrokové části dotazníku má celkem čtyři verze výsledků. První tři odpovídají třem fázím sběru dat, čtvrtá verze je souhrnem všech předchozích

Výrok 1 Parkoviště Aquaparku Příbram je bezpečné a dostatečně kapacitně zajištěné.

Parkoviště Aquaparku Příbram patří k jednomu z největších ve městě. Jeho nejbližší roh od vchodu do aquaparku bývá často využíván jako odstavňá plocha pro zájezdní autobusy či nákladní vozy. Vzhledem k bezprostřední blízkosti sídliště z 60. let minulého století, které nebylo uzpůsobeno k pojmutí dnešního množství automobilů, není vyloučeno, že u aquaparku parkují i někteří rezidenti. Přesto však většina respondentů ve větší či menší míře považuje parkoviště za dostatečně kapacitně zajištěné a bezpečné. Přesto byli i tací respondenti, kteří s výrokem nesouhlasili a svůj nesouhlas také okomentovali. 5x se výtky týkaly nedostatečné kapacity a 2x bezpečnosti (málo osvětlení, bez dohledu).

parkování	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
nesouhlasím	1	1%	3	7%	3	5%	7	4%
spíše nesouhlasím	10	13%	7	16%	4	7%	21	12%
spíše souhlasím	21	27%	16	36%	20	34%	57	32%
souhlasím	34	44%	13	29%	12	21%	59	33%
zcela souhlasím	11	14%	6	13%	19	33%	36	20%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 5: Hodnocení kvality parkovacích služeb



Graf 3: Hodnocení kvality parkovacích služeb

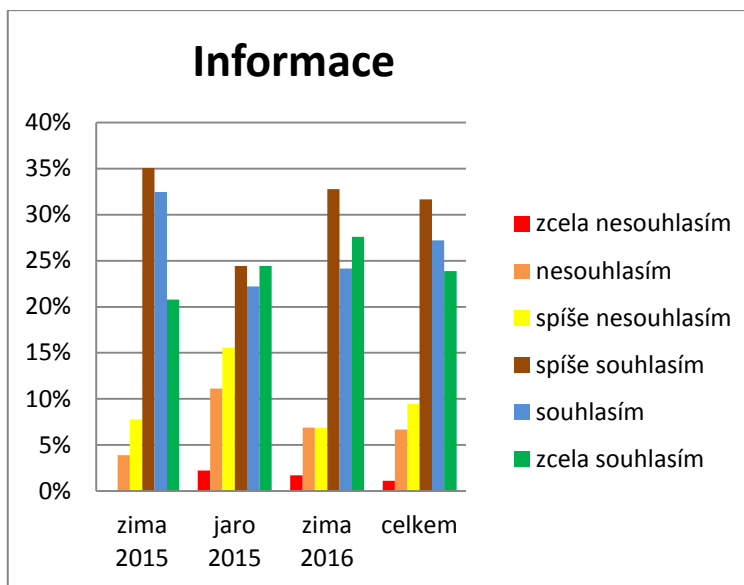
Výrok 2 Aktuální informace o Aquaparku Příbram jsou dostačující a vždy k dispozici

V dnešní době je dostupnost informací povinným standardem. Důležité informace pro návštěvníky Aquaparku Příbram (především obsazenost plaveckých drah) jsou v předstihu zveřejňovány na webových stránkách. Informace jsou k dispozici také na pokladně plaveckého bazénu, případně se lze informovat telefonicky, vytíženost bazénu lze sledovat také v reálném čase prostřednictvím web kamery.

S dostupností informací respondenti v naprosté většině neměli problém. Přesto byly zaznamenány dvě výtky. První se týkala velikosti tabule ve vestibulu s informacemi o uzavření bazénu. Druhá výtka patřila spíše do kategorie samotného provozu aquaparku (časté změny provozu).

informace	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	0	0%	1	2%	1	2%	2	1%
nesouhlasím	3	4%	5	11%	4	7%	12	7%
spíše nesouhlasím	6	8%	7	16%	4	7%	17	9%
spíše souhlasím	27	35%	11	24%	19	33%	57	32%
souhlasím	25	32%	10	22%	14	24%	49	27%
zcela souhlasím	16	21%	11	24%	16	28%	43	24%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 6: Hodnocení kvality poskytování informací



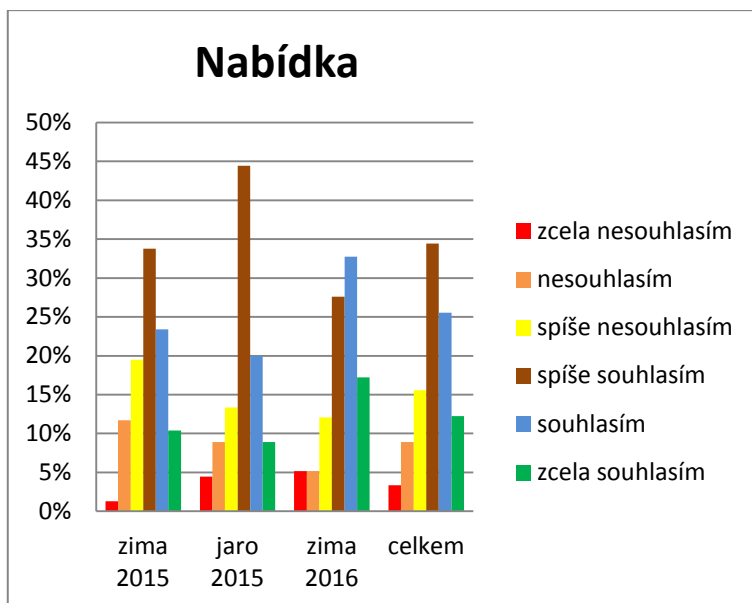
Graf 4: Hodnocení kvality poskytování informací

Výrok 3 Aquapark Příbram poskytuje dostatečnou nabídku aktivit a služeb pro každého

Tento výrok se týká nabídky aquaparku obecně. Položka dotazníku tedy zkoumá, zdali si každý návštěvník (různé věkové kategorie a fyzické kondice) najde v aquaparku „to své“. Většina respondentů považuje nabídku za dostatečnou. Těm, kterým s tvrzením nesouhlasí, chybí dostatek místa ke kondičnímu plavání (2x) nebo některé zábavní atrakce (2x), či nejsou s pokojeni s velikostí parní kabiny (2x).

nabídka	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	1	1%	2	4%	3	5%	6	3%
nesouhlasím	9	12%	4	9%	3	5%	16	9%
spíše nesouhlasím	15	19%	6	13%	7	12%	28	16%
spíše souhlasím	26	34%	20	44%	16	28%	62	34%
souhlasím	18	23%	9	20%	19	33%	46	26%
zcela souhlasím	8	10%	4	9%	10	17%	22	12%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 7: Hodnocení šíře nabídky aktivit



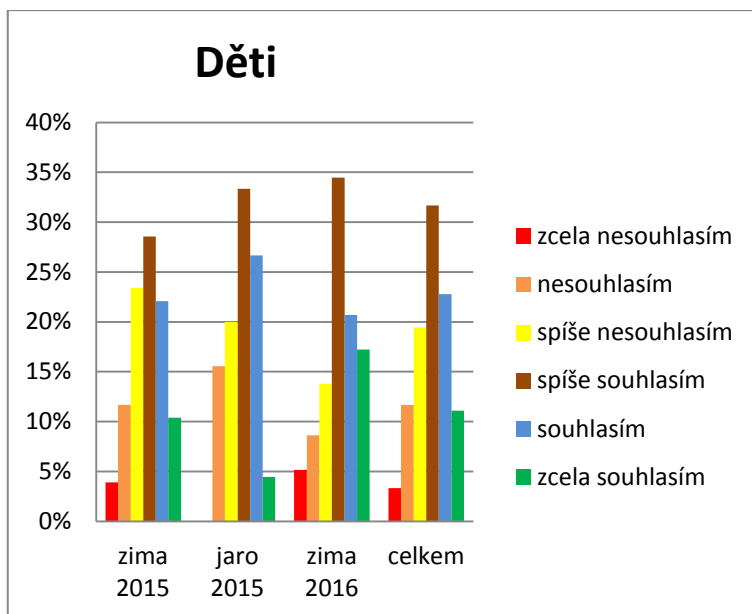
Graf 5: Hodnocení širše nabídky aktivit

Výrok 4 Aquapark Příbram poskytuje dostatečné vyžití pro děti.

Tato položka se na rozdíl od předchozí (obecné nabídky) zaměřuje specificky na děti a jejich potřeby. Zde je již patrnější podíl nesouhlasících respondentů. 1 výtka se týkala malého uzpůsobení pro děti do dvou let. 7 respondentů uvedlo jako důvod nesouhlasu nedostatek atrakcí, 3 z nich pak tento nedostatek blíže specifikovalo a jako příkladný dětem-vyhovující aquapark uvedli ten berounský.

nabídka - děti	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	3	4%	0	0%	3	5%	6	3%
nesouhlasím	9	12%	7	16%	5	9%	21	12%
spíše nesouhlasím	18	23%	9	20%	8	14%	35	19%
spíše souhlasím	22	29%	15	33%	20	34%	57	32%
souhlasím	17	22%	12	27%	12	21%	41	23%
zcela souhlasím	8	10%	2	4%	10	17%	20	11%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 8: Hodnocení dostatku možností dětského vyžití



Graf 6: Hodnocení dostatku možností dětského vyžití

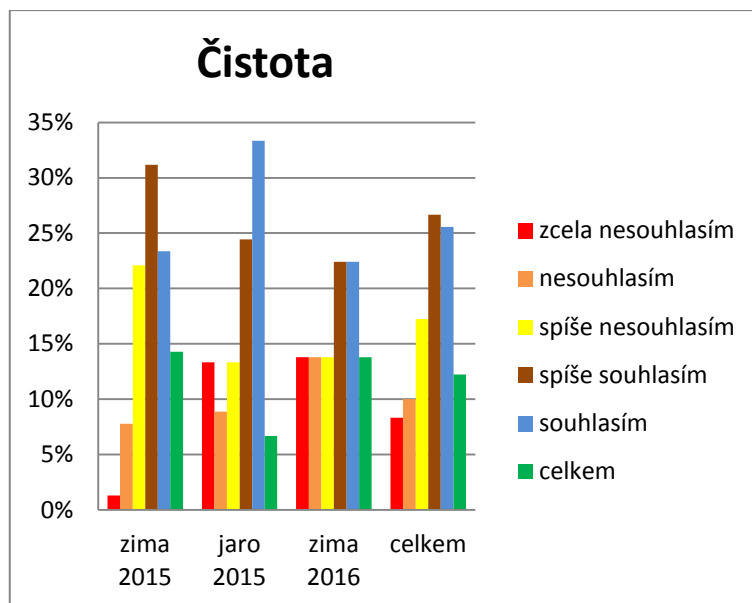
Výrok 5 Prostory Aquaparku Příbram jsou vždy čisté.

V kvalitě úklidových služeb má Aquapark Příbram určité rezervy. Zatímco změnit stav k lepšímu u většiny ostatních zkoumaných atributů vyžaduje značné (především finanční) úsilí, lepší úklid vyžaduje „pouze“ dobře odvedenou lidskou práci. Úroveň čistoty má navíc podle rozdílů výsledků v jednotlivých obdobích dokonce klesající tendenci. V zimě 2016 vyjádřilo určitou míru nesouhlasu dokonce 42% respondentů, což je nejhorší dílčí výsledek ze všech položek za všechna měřící období.

Respondenti v řadě případů svou nespokojenost konkretizovali: 7x špinavé toalety, 6x špína ve sprchách, 4x špinavá voda v bazénu (tato výtka se zřejmě jako jediná vymyká ryzímu pochybení lidského faktoru ze strany úklidového personálu, situace spíše naznačuje nedostatečný výkon filtračního zařízení a/nebo nedostatečnou hygienu návštěvníků), 3x schodiště na tobogány, 3x nemytá skla/okna, 2x parní kabina, 2x sušárna. Jedna specifikace se týkala i času, konkrétně celkové neuklizenosti po 19. hodině, což naznačuje, že úklid neprobíhá během dne průběžně a jestli ano tak jen s dlouhými intervaly, na které výslovně upozorňuje jiný respondent („uklízet častěji“). Další respondent upozorňuje na dlouhodobou přítomnost plísně, jiný dokonce tvrdí, že si z aquaparku odnesl bradavice.

čistota	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	1	1%	6	13%	8	14%	15	8%
nesouhlasím	6	8%	4	9%	8	14%	18	10%
spíše nesouhlasím	17	22%	6	13%	8	14%	31	17%
spíše souhlasím	24	31%	11	24%	13	22%	48	27%
souhlasím	18	23%	15	33%	13	22%	46	26%
zcela souhlasím	11	14%	3	7%	8	14%	22	12%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 9: Hodnocení kvality úklidových služeb



Graf 7: Hodnocení kvality úklidových služeb

Výrok 6 **Pobyt v Aquaparku Příbram je fyzicky příjemný (teplota vody/vzduchu).**

U této položky je patrný rozdíl mezi zimním a jarním obdobím celkem logický a předpokladatelný vzhledem k tomu, že celá jedna stěna aquaparku je od vnějšího prostředí oddělena pouze jednovrstvým sklem a stejně tak je chráněno také schodiště k tobogánům, které vedou vnějškem.

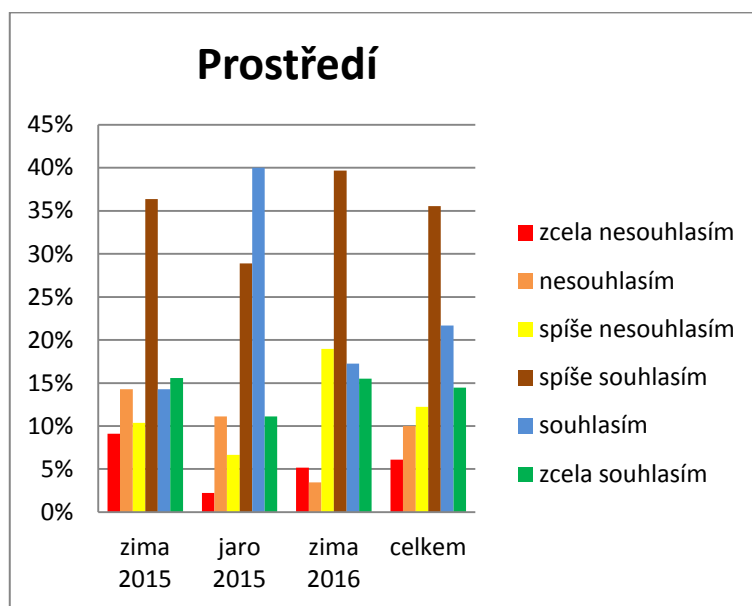
U této položky je ovšem zajímavý výčet konkrétních výtek, resp. četnosti výtek v jednotlivých měřicích obdobích. Jako nejjednodušší vysvětlení této skutečnosti se nabízí to, že zima v roce 2015 byla chladnější než ta následující. Opak je však pravdou, průměrné denní teploty ve středočeském kraji za leden 2015 činily 1,9 °C, zatímco o rok později činily -0,4 °C (ČHMÚ 2016). Nabízí se tedy jiné vysvětlení: v lednu 2016 se topilo více než v předchozím roce.

výtky - prostředí	zima 2015	jaro 2015	zima 2016
	četnost		
studená voda ve vířivkách	2	2	
studená voda v bazénu	14	3	1
studená voda ve sprchách	2		3
studený vzduch	12		6
studený vzduch na tobogánu	2		2
výkyvy teploty páry	1		2
příliš chloru	1		
teplá voda v bazénu			2

Výsledková tabulka 10: Výtky k příjemnosti prostředí

prostředí	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	7	9%	1	2%	3	5%	11	6%
nesouhlasím	11	14%	5	11%	2	3%	18	10%
spíše nesouhlasím	8	10%	3	7%	11	19%	22	12%
spíše souhlasím	28	36%	13	29%	23	40%	64	36%
souhlasím	11	14%	18	40%	10	17%	39	22%
zcela souhlasím	12	16%	5	11%	9	16%	26	14%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 11: Hodnocení příjemnosti prostředí



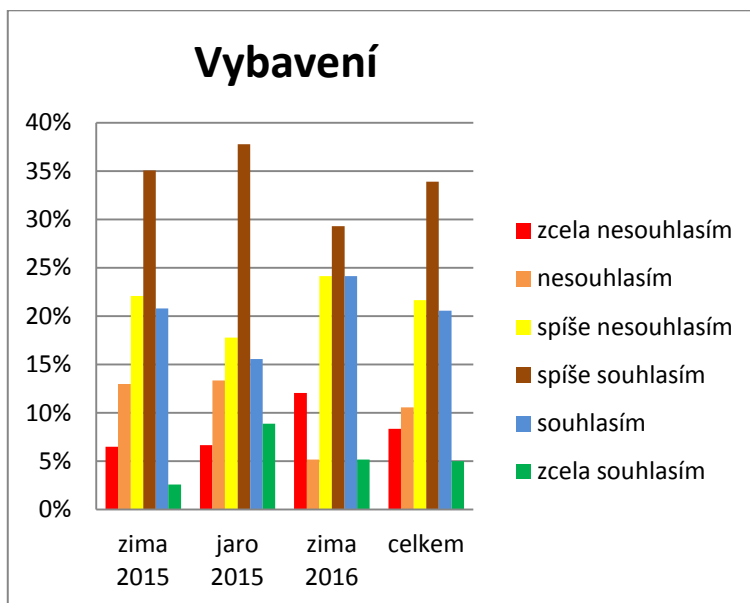
Graf 8: Hodnocení příjemnosti prostředí

Výrok 7 Vybavení Aquaparku Příbram je vysoké kvality a výborně udržováno.

S tímto výrokem v určité míře nesouhlasilo 40 % respondentů (v průměru za všechna měřící období). Tento atribut kvality je tak mezi všemi nejhůře hodnoceným vůbec. Respondenti jako důvod nesouhlasu nejčastěji zmiňovali poruchové čipové zámky u šatních skříněk (15x), dále pak poruchové vysoušeče vlasů (7x), poruchy sprch (4x), poškozené vybavení brouzdaliště (3x). Jednou byla zmíněna porucha toalet, což nepoukazuje na dlouhotrvající problém (na rozdíl od ostatních uvedených výtek, které se opakovaly v každém měřícím období). Celkem 5x bylo vybavení aquaparku označeno za celkově zastaralé.

vybavení	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	5	6%	3	7%	7	11%	15	7%
nesouhlasím	10	13%	6	13%	3	5%	19	11%
spíše nesouhlasím	17	22%	8	18%	14	24%	39	22%
spíše souhlasím	27	35%	17	38%	17	29%	61	34%
souhlasím	16	21%	7	16%	14	24%	37	21%
zcela souhlasím	2	3%	4	9%	3	5%	9	5%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 12: Hodnocení kvality vybavení



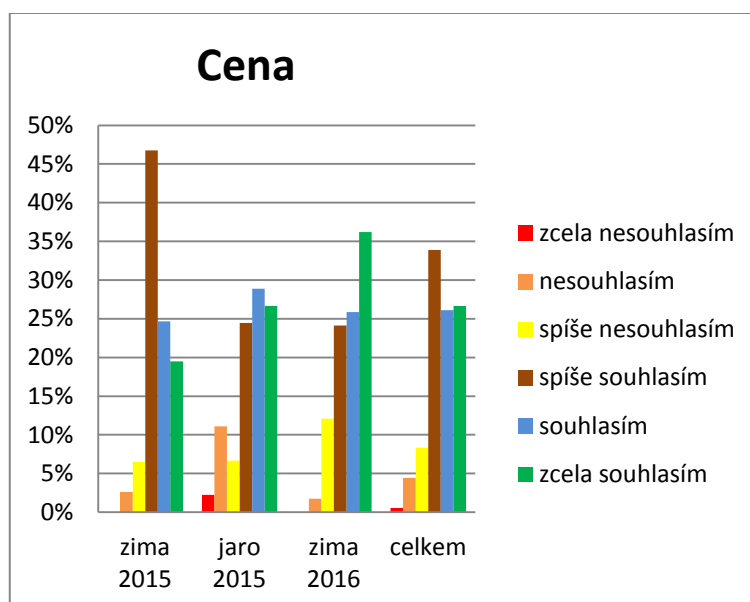
Graf 9: Hodnocení kvality vybavení

Výrok 8 Poměr cena/kvalita je v Aquaparku Příbram vynikající.

Toto je nejlépe hodnocená položka měření (vyjma hodnocení vzhledu a chování personálu). 87% respondentů (v průměru za všechna měřící období) v určité míře považuje nabízenou kvalitu adekvátní k ceně vstupného.

cena	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	0	0%	1	2%	0	0%	1	1%
nesouhlasím	2	3%	5	11%	1	2%	8	4%
spíše nesouhlasím	5	6%	3	7%	7	12%	15	8%
spíše souhlasím	36	47%	11	24%	14	24%	61	34%
souhlasím	19	25%	13	29%	15	26%	47	26%
zcela souhlasím	15	19%	12	27%	21	36%	48	27%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 13: Hodnocení poměru ceny a celkové kvality služeb



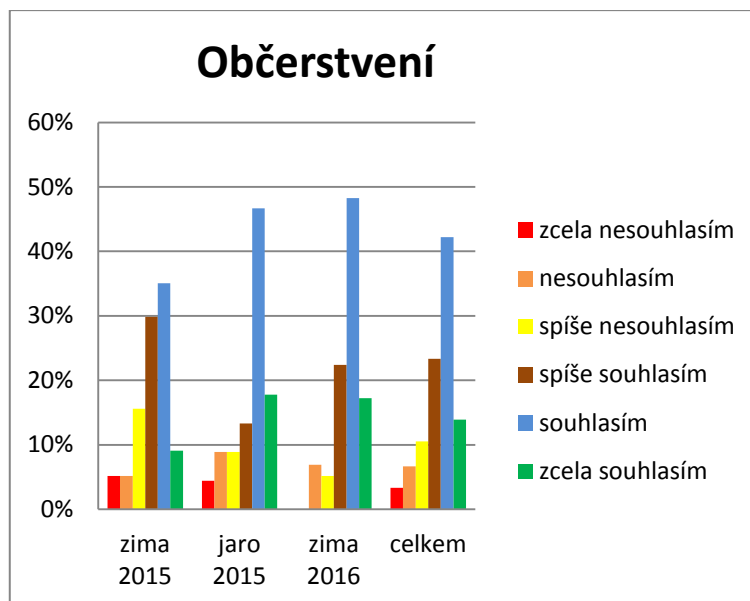
Graf 10: Hodnocení poměru ceny a celkové kvality služeb

Výrok 9 Občerstvení Aquaparku Příbram má přiměřeně velké prostory.

Prostory vyhrazené k prodeji a konzumaci občerstvení považuje většina respondentů za dostatečně velké (79% v průměru za všechna měřící období). Mezi těmi, kteří s tímto výrokem nesouhlasili, měli 2 respondenti výtku, že postrádají možnost občerstvení přímo u bazénu. Další výtky se týkali nabídky (2x) a provozní doby (1x) samotného stánku s občerstvením. Případné nápravy však nejsou zcela v kompetenci vedení aquaparku. Prostory občerstvení jsou totiž pronajímány externímu prodejci, velikost těchto prostor však vedení upravit může. Výsledky naznačují, že případné zvětšení není potřeba.

občerstvení	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	4	5%	2	4%	0	0%	6	3%
nesouhlasím	4	5%	4	9%	4	7%	12	7%
spíše nesouhlasím	12	16%	4	9%	3	5%	19	11%
spíše souhlasím	23	30%	6	13%	13	22%	42	23%
souhlasím	27	35%	21	47%	28	48%	76	42%
zcela souhlasím	7	9%	8	18%	10	17%	25	14%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 14: Hodnocení přiměřenosti občerstvovacích prostor



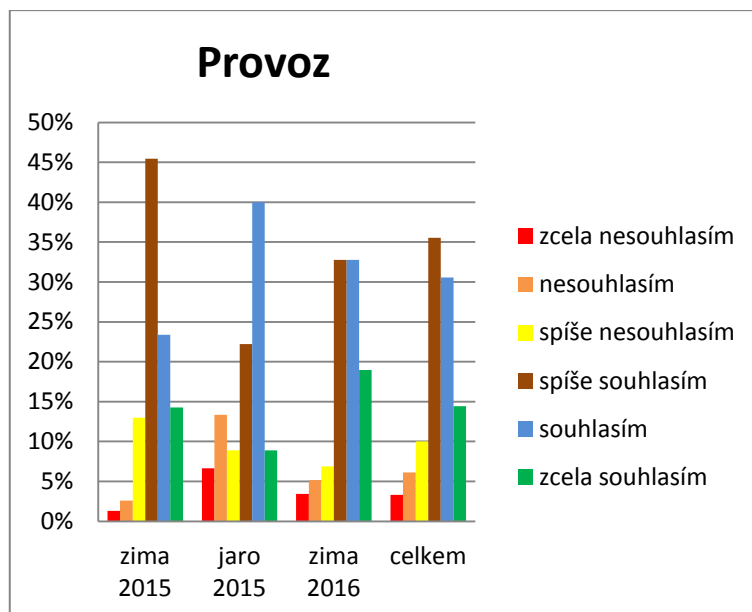
Graf 11: Hodnocení přiměřenosti občerstvovacích prostor

Výrok 10 Provoz Aquaparku Příbram je výborně zajištěn a organizován.

Tato položka zjišťuje, jak zákazníci vnímají samotný chod zařízení. Externí projevy dobře zajištěného a organizovaného provozu jsou spíše záležitostí personálu (proces změny režimu/konfigurace plaveckých drah, výpomoc na pokladně při potřebě rychlejšího odbavování zákazníků, apod.). Pravděpodobnost, že respondent bude svědkem těchto projevů, však není stoprocentní. Hodnocení tohoto atributu tak může mít spíše pocitový charakter, což může být pro někoho obtížně posuzovatelné. Ve skutečnosti bylo z našeho výzkumu vyřazeno 8 dotazníků právě kvůli absenci hodnocení této položky. I přes možné nejasnosti vy významu pojmu byl provoz Aquaparku Příbram hodnocen poměrně kladně.

provoz	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	1	1%	3	7%	2	3%	6	3%
nesouhlasím	2	3%	6	13%	3	5%	11	6%
spíše nesouhlasím	10	13%	4	9%	4	7%	18	10%
spíše souhlasím	35	45%	10	22%	19	33%	64	36%
souhlasím	18	23%	18	40%	19	33%	55	31%
zcela souhlasím	11	14%	4	9%	11	19%	26	14%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 15: Hodnocení organizace provozu



Graf 12: Hodnocení organizace provozu

Výrok 11 Zaměstnanci Aquaparku Příbram jsou přátelští.

Výrok 12 Zaměstnanci Aquaparku Příbram jsou upravení a snadno rozpoznatelní.

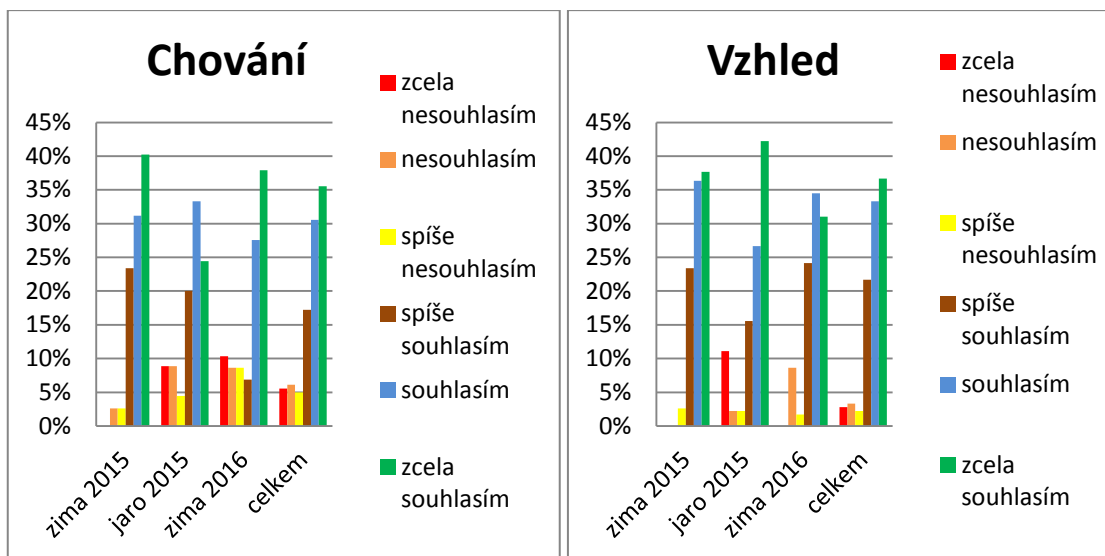
Položky týkající se chování a vzhledu personálu byly nejlépe hodnoceny vůbec. I zde se však objevily výtky k chování (1x neutrální, 2x nepříjemné na pokladně).

chování	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	0	0%	4	9%	6	10%	10	6%
nesouhlasím	2	3%	4	9%	5	9%	11	6%
spíše nesouhlasím	2	3%	2	4%	5	9%	9	5%
spíše souhlasím	18	23%	9	20%	4	7%	31	17%
souhlasím	24	31%	15	33%	16	28%	55	31%
zcela souhlasím	31	40%	11	24%	22	38%	64	36%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 16: Hodnocení chování zaměstnanců

vzhled	Zima 2015		Jaro 2015		Zima 2015		Celkem	
	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl	četnost	podíl
zcela nesouhlasím	0	0%	5	11%	0	0%	5	3%
nesouhlasím	0	0%	1	2%	5	9%	6	3%
spíše nesouhlasím	2	3%	1	2%	1	2%	4	2%
spíše souhlasím	18	23%	7	16%	14	24%	39	22%
souhlasím	28	36%	12	27%	20	34%	60	33%
zcela souhlasím	29	38%	19	42%	18	31%	66	37%
celkem	77	100%	45	100%	58	100%	180	100%

Výsledková tabulka 17: Hodnocení vzhledu zaměstnanců



Graf 13: Hodnocení chování zaměstnanců

Graf 14: Hodnocení vzhledu zaměstnanců

10.1.4 Ostatní sdělení

Na konci dotazníku byl respondentům poskytnut prostor pro doplňující vyjádření. Respondenti upozorňovali na nedostatečnou vybavenost aquaparku („chybí věšáčky ve sprchách“, „nedostatek vlasových vysoušečů“, „chybí dřevěné podlahy v páře“, „vybavit sušárnu hodinami“).

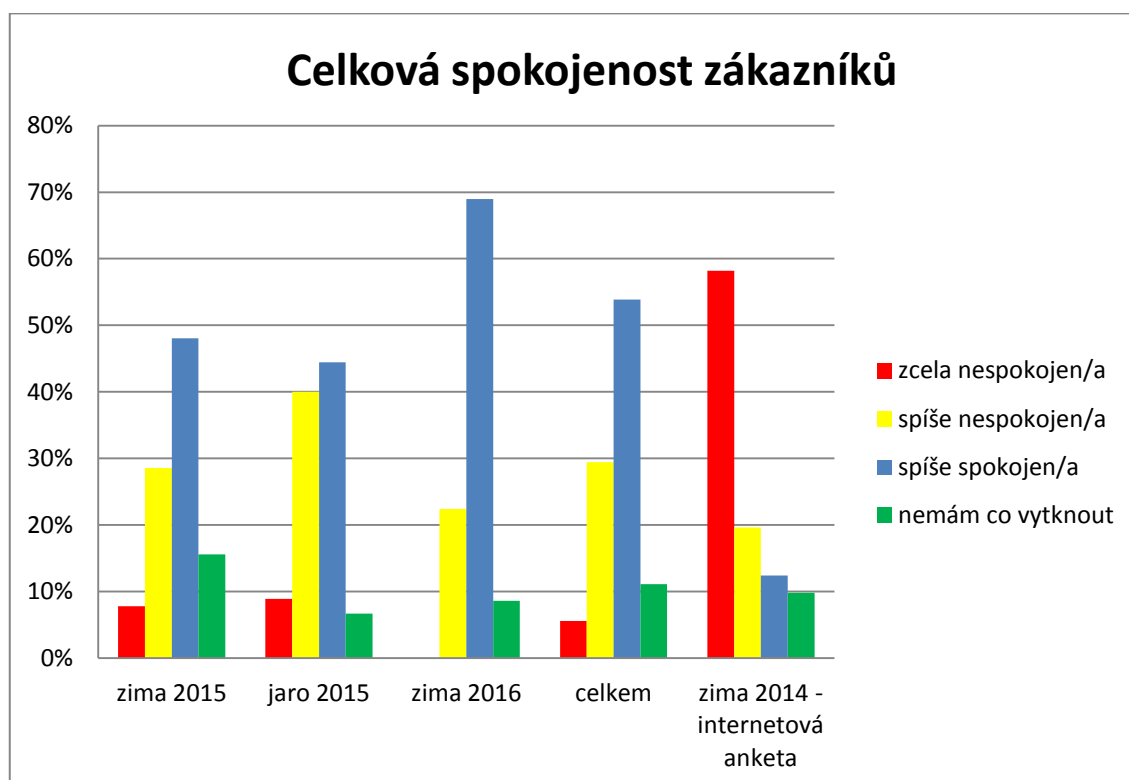
Dále respondenti blíže specifikovali kvalitu vybavení (např. „velký problém jsou sušáky na vlasy - vypínají se po 3 vteřinách“). Podobná vyjádření byla zařazena do výtek týkajících se výroku č. 7 – „vybavení“ (celkem 5x).

Do příslušných kategorií kvality služeb bychom mohli zařadit i jiná zde uvedená vyjádření. Kvůli jejich ojedinělosti a specifčnosti je však raději ponecháváme v této části. Jedná se o poznámky: „mokrý a kluzký schody - tobogán a vířivky“, „chybí možnost předplatného na zálohovaném čipu“ a „zavést ranní provoz sauny - alespoň od 8:00 hodin“. Zaznamenali jsme také dvě pochvaly: „vynikající personál“ a „pochvala sauna“.

10.1.5 Celková spokojenost zákazníků

V celkovém poměru všech námi provedených měření je s kvalitou služeb Aquaparku Příbram spokojeno 65% respondentů (54% spíše spokojeno, 11% nemá co vytknout).

Námi měřenou celkovou spokojenost zákazníků Aquaparku Příbram jsme porovnávali s výsledky získanými v rámci internetové ankety informačního serveru Příbram.cz z ledna 2014 (Janota, 2014). Jak můžeme pozorovat na uvedeném grafu, rozdíly jsou velmi patrné. Internetovou anketu vyplnilo 53 respondentů. Tento počet se sice od počtu dotazníkových respondentů ze zimních období příliš neliší (77, resp. 58), samotná podobnost počtu respondentů však zdaleka nestačí k relevantní porovnatelnosti obou průzkumů. Jiné demografické údaje o internetových respondentech bohužel neznáme. Rozdíl výsledků je však natolik markantní, abychom nehledali možné příčiny. Jako hlavní důvod nespokojenosti respondentů z ledna roku 2014 se nabízí nízká teplota vody a vzduchu. V té době totiž bazén vytápělo desítky let staré zařízení, které bylo vyměněno až v létě toho roku.



Graf 15: Celková spokojenost zákazníků

10.2 Výsledky rozhovorů

Výsledky rozhovorů jsou interpretovány v rámci jednotlivých stěžejních částí aquaparku (které zástupci klubů mohli relevantně posoudit), jedná se o šatny, sušárny, sprchy a WC, plavecký bazén a parkoviště. Části jsou popisovány z hlediska příslušných atributů kvality služeb (čistota, kvalita vybavení a příjemnost prostředí, kapacita parkoviště). Zbýlé atributy jsou uvedeny samostatně (personál, informace, provoz, cena).

Šatny

Plavecký i potápěčský klub využívají oddělených převlékacích prostor od neorganizovaných návštěvníků. Členové klubů přes veřejné šatny však následně procházejí a také zbytek cesty k bazénu mají s ostatními zákazníky společný. Prostory šaten považovali všichni dotazovaní za dostatečně čisté a uklizené.

Sušárna

Postupem dále je však situace poněkud horší. Návštěvník prochází přes sušárnu, kde zejména v odpoledních a večerních hodinách (podle všech dotazovaných) často „stojí voda“ a to jak v dámských, tak pánských částech. Jako příčinu uvádí trenér plaveckého klubu absenci odtokového kanálku. Trenérka plaveckého klubu v těchto prostorách v lednu 2015 zaregistrovala výskyt plísně. V roce 2016 již plíseň nezmiňuje. Všichni dotazovaní však i při druhém kole rozhovorů popisovali sušárny jako „*stále mokré*“ prostředí.

Sprchy a WC

V prostorách sprch se vyšší stupeň vlhkosti předpokládá. Oba zástupci plaveckého klubu však v obou kolech rozhovorů upozorňují na mokrou podlahu také na WC a hlavně špínu na podlaze. Trenérka by tudy „*bez pantoflí nikdy neprocházela*“. Samotné sprchy trenéři plaveckého klubu příliš nevyužívají, jejich technický stav tak nemohou posoudit. Trenér plavců však v roce 2015 upozornil na chybějící zámky u všech kabiněk pánského WC. V následujícím roce byl nedostatek částečně napraven. Trenér potápěčů k čistotě obecně neměl výhrady. Za veliký nedostatek ovšem považuje technické problémy sprch, které klub využívá mimo jiné k oplachování potápěčských pomůcek. Ty „*prostě netečou, ..., z osmi sprch správně fungují tak 3*“. Navíc v průběhu

sprchování často kolísá teplota vody (rok 2015). O rok později dotazovaný uvádí technický stav sprch jako „*pořád stejný*“.

Bazén

Co se týče čistoty prostor samotného bazénu, v žádném rozhovoru neměl nikdo z dotazovaných výhrady. Čistotu vody trenéři plaveckého klubu nemohou posoudit (stejně jako její teplotu), během tréninků zůstávají na břehu. Naopak trenér potápěčů ji může posoudit velmi kompetentně: „*Voda je tu většinou čistá, ..., sem tam vlas je v těchto bazénech normální*“ (v porovnání s bazénem v Hořovicích, kde klub v minulosti také trénoval). Voda by podle něj „*mohla být teplejší*“ (rok 2015). O rok později pak stejný dotazovaný popisuje vodu v bazénu jako „*čistou ale chladnou*“.

Teplota vzduchu v prostorách bazénu je podle trenéra potápěčů i trenérky plavců dostačující (v obou zkoumaných obdobích). Trenér plavců v prvním rozhovoru na tuto otázku odpověděl: „*jako na houpačce*“. Teploty podle něj během týdne kolísají až o 5 °C. Při druhém rozhovoru uvedl podobně „*někdy je chladněji*“.

Parkoviště

Trenérka plaveckého klubu parkoviště využívá jen zřídka, kapacitu však hodnotí jako dostatečnou, stejně jako zbylí dva dotazovaní. Ti využívají parkoviště pravidelně. Trenér plavců podotýká, že parkoviště je plné při větších akcích v blízkém kulturním domě či přilehlé sportovní hale (plesy, výstavy, volejbalové zápasy), ale „*pro běžný provoz parkoviště stačí*“.

Personál, informace a provoz

Se zaměstnanci aquaparku přijdou členové sportovních klubů do styku jen málokdy. Jejich vzájemný kontakt se v podstatě omezuje jen na situace, kdy společně (s dozorujícím personálem) vytyčují pronajaté dráhy. S chováním či vzhledem (rozpoznatelností/upraveností) zaměstnanců nemá nikdo z dotazovaných problém. Trenér plavců v roce 2015 pouze upozorňoval na pozdní ranní příchody dozorujícího personálu.

Informace o případném přerušení provozu bazénu (zrušení tréninku) byly podle trenéra potápěčů předány vždy s dostatečným předstihem. Zástupci plaveckého oddílu si na žádnou situaci omezující jejich činnost nevzpomínají.

Cena

Oba zmiňované sportovní kluby jsou ve své činnosti finančně podporovány městem Příbram. Tyto finanční příspěvky jsou však v jednotlivých letech velmi proměnlivé, zatímco nájemné za využívání bazénu se meziročně mírně zvyšuje a to nezávisle na výši dotací. Tuto skutečnost popsali shodně zástupci obou klubů (trenérka plavání se pro neznalost problematiky k otázce nevyjadřovala). Atribut „cena“ má pro sportovní kluby poněkud jiný charakter než pro širokou veřejnost. Případné porovnání jeho hodnocení od obou skupin zákazníků tak není relevantní.

10.3 Výsledky statistické analýzy

Všechny klíčové položky (výrokovou část dotazníku) jsme testovali pomocí programu SPSS. Pro porovnání a částečně i ověření našich výsledků jsme zvolili pozdější výzkum tvůrce námi použitého dotazníku Howata (a Murrayho, 2002) jehož výzkumný vzorek se mezi ostatními nejvíce podobal tomu našemu ($n = 218$). Ačkoliv počty respondentů jsou nyní s naším výzkumem podobné, respondenti vzorového výzkumu nebyli striktně zákazníci zařízení pro vodní sporty a rekreaci jako v našem případě, ale byli mezi nimi i zákazníci jiných městských sportovních zařízení (např. center nabízejících fitness služby či zdravotní cvičící programy, zařízení pro míčové sporty – v 75%). Porovnávání tak získává spíše statisticko-ilustrativní charakter.

10.3.1 Faktorová analýza

V tabulkách jsou uvedeny jednotlivé faktorové zátěže příslušných proměnných. Čím vyšší je absolutní hodnota faktorové zátěže pro určitou proměnnou u daného faktoru, tím výrazněji tento faktor ovlivňuje hodnoty této proměnné. Pro uvažování o příslušnosti položky k určitému faktoru by její faktorová zátěž měla být větší než 0,3 (Čihák, 2014). Výsledné faktorové skóry (pattern matrix) vypadají následovně:

HOWAT a MURRAY 2002

	faktory		
	jádro	personál	doplněk
parkování	-0,05	0,09	0,65
informace	0,29	0,25	0,74
nabídka	-0,04	0,03	0,80
děti	-0,19	0,08	0,43
čistota	0,77	0,11	0,03
prostředí	0,67	0,23	0,08
vybavení	0,57	0,18	-0,09
cena	0,81	0,02	0,05
občerstvení	-0,13	0,11	0,59
provoz	0,91	0,03	0,05
chování	0,31	0,80	0,05
vzhled	0,25	0,58	0,36

vysvětleno 67,7% variability
 KMO míra = 0,90152 (n = 218)
 Bartlettův test sféricity = 3287,0694
 na hladině významnosti < 0.001

Výsledková tabulka 18: Srovnání výsledků faktorových analýz, zdroj: HOWAT MURRAY, 2002; vlastní zpracování

ŠTEFAN 2016

	faktory		
	jádro	personál	doplněk
parkování	0,05	0,20	0,68
informace	0,26	0,25	0,23
nabídka	0,61	0,06	0,23
děti	0,67	-0,07	0,11
čistota	0,34	0,46	0,00
prostředí	0,68	0,08	-0,11
vybavení	0,68	0,22	-0,09
cena	0,74	0,14	-0,18
občerstvení	0,60	-0,13	0,14
provoz	0,53	0,37	0,00
chování	-0,08	0,82	0,17
vzhled	0,20	0,63	0,04

vysvětleno 66,3% variability
 KMO míra = 0,90546 (n = 180)
 Bartlettův test sféricity = 1050,15186
 na hladině významnosti < 0.001

Z údajů pod výslednými skóry můžeme vyčíst že:

- Všechny tři faktory dohromady u obou průzkumů vysvětlují přibližně stejné a poměrně vysoké procento celkového rozptylu dat (67,7%, resp. 66,3%).
- Hodnota Kaiser-Meyer-Olkinovy (KMO) míry dostatečnosti rozsahu statistického souboru je v obou případech vynikající. Dle Hutchensona a Sofrouniouse (in Čihák, 2014) je nejnižší přijatelná míra KMO 0,5. Při nižších hodnotách je počet případů ve statistickém souboru pro účely faktorové analýzy příliš malý. KMO míra vyšší než 0,9 je podle stejných autorů vynikající. Velikost našeho souboru pro provedení faktorové analýzy více než dostatečná.
- Při provedení Bartlettova sférického testu je hodnota testového kritéria (Approx. Chi-Square) v obou případech ve vysokých kladných číslech. Mnohem důležitější je však pozorovaná hladina statistické významnosti. Ta je v obou případech menší než 0,001. Bartlettův test sféricity má dokázat, že spolu jednotlivé námi získané proměnné korelují (což je jednou z podmínek proveditelnosti faktorové analýzy), resp. vyvrátit nulovou hypotézu daného testu, tedy že korelační matice získaných proměnných se rovná jednotkové matici a

tyto proměnné tak spolu nekorelují. Pro zamítnutí nulové hypotézy Bartlettova testu sféricity stačí, aby hodnota hladiny statistické významnosti byla menší než 0,05 (Čihák, 2014). Provedení faktorové analýzy tak má v našem případě smysl.

Howat a kol. (1999) již při své první analýze dat získaných „naším“ dotazníkem extrahoval 3 faktory vysvětlující 61,8% rozptylu. (pro extrakci faktorů použil klasickou metodu hlavních komponent). Tyto faktory pak identifikoval jako:

- **Jádro služeb** – popisují stěžejní vlastnosti sportovního zařízení
- **Personál** – činnost zaměstnanců
- **Doplňkové služby** – podpůrné služby (např. parkování, občerstvení)

Totožné faktory lze adekvátně aplikovat i na námi získaná data. V příslušnostech proměnných k faktorům jsme však zaznamenali také určité shody (shodné položky jsou v **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** zvýrazněny tučně). Při porovnání samotných faktorových zátěží jednotlivých proměnných můžeme pozorovat jak shody, tak i rozdíly. Zde se tedy projeví rozdílnosti výzkumných vzorků (zkoumaných sportovních zařízení) popisované v úvodu kapitoly.

Z výsledků námi provedené faktorové analýzy (faktorových zátěží jednotlivých položek) lze usuzovat, že pro daný zkoumaný vzorek jsou stěžejními prvky kvality služeb (**jádrem služeb**) Aquaparku Příbram:

- dostatečná šíře nabídky aktivit a s ní související dostatečné vyžití pro děti,
- komfort prostředí (teplota vody a vzduchu),
- kvalita a udržovanost vybavení,
- výše ceny vstupu,
- zajištění a organizovanost samotného provozu (tato položka se částečně přimykala také k faktoru „personál“),
- možnost občerstvení (zařazení této položky je pro nás poněkud překvapující a budeme jej dále zkoumat).

Prvky služeb náležící **personálu** jsou:

- přátelské chování personálu,
- upravenost a rozpoznatelnost personálu,
- čistota prostředí či kvalita práce úklidového personálu (tato položka se částečně přimykala také k faktoru „jádro služeb“).

Doplňkovou službou je zajištění parkování.

Položka týkající se dostupnosti informací nebyla dle hodnot faktorových zátěží jednoznačně zařaditelná. Vzhledem k povaze služeb zkoumaných položkami „informace“ a „občerstvení“ a s přihlédnutím k výsledkům podobné faktorové analýzy (viz. Výsledková tabulka 18), bychom tyto položky očekávali spíše jako součást faktoru doplňkových služeb.

Vysvětlení pochybného přiřazení těchto dvou položek dle faktorových zátěží nám může poskytnout pohled do tzv. tabulky komunalit vytvořené v rámci faktorové analýzy taktéž v programu SPSS (viz. Výsledková tabulka 19). Hodnota komunality vyjadřuje část rozptylu statistických dat, kterou tato proměnná sdílí s ostatními proměnnými skrze společné faktory. Nízkou hodnotu komunality některé proměnné lze chápat tak, že jen malou část rozptylu této proměnné lze vysvětlit pomocí společných faktorů (Čihák, 2014). Poměrně nízké hodnoty komunalit u položek „informace“ a „občerstvení“ nám tedy naznačují, že statistické zařazení těchto položek k nějakému z výše uvedených faktorů je přinejmenším problematické.

hodnoty komunalit	
parkování	0,636
informace	0,333
nabídka	0,578
děti	0,451
čistota	0,515
prostředí	0,489
vybavení	0,641
cena	0,622
občerstvení	0,346
provoz	0,648
chování	0,863
vzhled	0,609

Výsledková tabulka 19: Hodnoty komunalit pro dané položky faktorové analýzy

10.3.2 Korelační analýza

Provedením korelační analýzy jsme zjišťovali míru závislosti kvality služeb na spokojenosti zákazníka. Výstupem této analýzy je tzv. korelační matice, kde můžeme pozorovat míru korelace mezi zvolenými proměnnými.

		JÁDRO SLUŽEB	PERSONÁL	DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	SPOK. ZÁKAZNÍKŮ
JÁDRO SLUŽEB	Pearsonův k.k. Sig. (2-tailed)	r=1	r=0,681** ,000	r=0,428** ,000	r=0,677** ,000
PERSONÁL	Pearsonův k.k. Sig. (2-tailed)	r=0,681** ,000	r=1	r=0,421** ,000	r=0,581** ,000
DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	Pearsonův k.k. Sig. (2-tailed)	r=0,428** ,000	r=0,421** ,000	r=1	r=0,395** ,000
SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	Pearsonův k.k. Sig. (2-tailed)	r=0,677** ,000	r=0,581** ,000	r=0,395** ,000	r=1

** . Korelace je významná na hladině 0.01 (2-tailed).

Výsledková tabulka 20: Korelace vnímané kvality služeb a spokojenosti zákazníka

Údaj „Sig. (2-tailed)“ vyjadřuje statistickou významnost hodnoty Pearsonova koeficientu korelace v podobě p -hodnoty. Ta slouží k testování nulové hypotézy „Hodnota Pearsonova koeficientu korelace je rovna nule.“ proti alternativě „Hodnota Pearsonova koeficientu korelace se liší od nuly.“ (Čihák, 2014). Pro větší přehlednost jsou hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu, které se statisticky významně liší od nuly, označeny hvězdičkou (pro hladinu významnosti 5 %) a dvěma hvězdičkami (pro hladinu významnosti 1 %). Takto hned vidíme, že pro všechny naše proměnné se hodnoty korelačních koeficientů statisticky významně liší od nuly na hladině významnosti 1 % a tedy samozřejmě i na hladině významnosti 5 % (p -hodnoty 0,000 jsou menší než 0,01 a tedy samozřejmě i než 0,05).

Můžeme tedy tvrdit, že jsme prokázali statisticky významný kladný vztah mezi proměnnými. Pro nás nejdůležitější je zejména velmi silná korelace mezi „jádrom služeb“ a „spokojeností zákazníka“ (viz. Výsledková tabulka 20: Korelace vnímané kvality služeb a spokojenosti **zákazníka**

). Ta znamená, že respondenti, kteří hodnotí lépe stěžejní aspekty nabízených služeb, jsou také celkově více spokojeni.

11 DISKUSE

Aquapark Příbram je spravován příspěvkovou organizací Sportovní zařízení města Příbram založenou ke dni 1. 1. 2004 dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Prostřednictvím této organizace město Příbram naplňuje podstatu § 6 zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, a částečně také Koncepce statní podpory sportu v České republice. Aquapark Příbram občanům nabízí veřejné či netržní služby (dle Vašítkové, 2008) v oblasti sportu a rekreace. Tyto služby při tom vykazují závislost na zařízeních sledovaných nízko až středně kvalifikovaným personálem (dle Kotlera, 1992). Ze sportovního hlediska aquapark nabízí skrze plavecké bazény (malý a velký) služby pro zdraví a kondici (kondiční a rekreační plavání) a služby pro rozvoj schopností a dovedností (plavecká výuka) (dle Šímy, 2009). Mimo sportovní služby zařízení dále nabízí služby pro zábavu a celkovou regeneraci (tobogány, vířivky, parní kabina, sauna), což vlastně činí aquapark aquaparkem (Navrátil a kol., 2010).

Postupnou přestavbou z „pouhého“ plaveckého bazénu na aquapark zařízení prošlo v letech 1998 – 2002. Od té doby však žádná viditelná stavební úprava neproběhla, případné stavební práce byly pouze údržbového charakteru. Zatímco v roce 2007 uváděla Analýza cestovního ruchu na Příbramsku „*zmodernizovaný aquapark s lidovým vstupným (50 Kč/hod)*“ jako jednu ze silných stránek města (Vágner a kol., 2007, s. 80), v roce 2014 již samy zastupitelé města shledávají zařízení za nevyhovující, postrádající inovace i kvalitu služeb (Chourová, 2014). V reakci na tuto kritiku proběhla internetová anketa spokojenosti zákazníků se službami Aquaparku Příbram, při které vyjádřilo svou nespokojenost 80% respondentů (Janota, 2014).

Hlavním cílem této práce bylo provést podrobnější analýzu spokojenosti zákazníků, která proběhla ve třech fázích zahrnujících různá roční období (zima 2015, jaro 2015, zima 2016). Zde je nutno podotknout, že předmětem našeho zkoumání byla pouze celoročně provozovaná část aquaparku. Sběr dat byl realizován kvantitativní metodou pomocí dotazníků. Ty byly během jednotlivých fází zkoumání vždy po dobu čtyř týdnů volně k dispozici ve vstupním vestibulu aquaparku pro zákazníky z řad široké veřejnosti. Tento způsob distribuce dotazníků sice neslibuje vysoké počty respondentů, díky čistě vnitřní motivaci respondentů však výzkum může vykazovat větší míru objektivitu (Hendl, 2006). Pro další objektivizaci získaných výsledků kvantitativního výzkumu jsme v zimních fázích souběžně provedli kvalitativní výzkum v podobě tří, resp. šesti rozhovorů pomocí návodu se třemi zástupci sportovních klubů,

kteří využívají Aquapark Příbram ke své činnosti (dva trenéři Plaveckého klubu Příbram, jeden trenér potápěčského klubu Atol). Pro nás prioritní segment zákazníků je však široká veřejnost tedy koneční zákazníci, kteří si služby aquaparku kupují přímo bez prostřednictví další organizace (školy, sportovního klubu) (Nenadál in Šíma, 2014).

Jedním z dílčích cílů naší práce bylo vybrat vhodný měřicí nástroj spokojenosti zákazníků a ten posléze přizpůsobit zkoumanému prostředí. Jak ukázalo naše bádání v odborné literatuře, spokojenost zákazníka lze kvantitativně zkoumat mnoha způsoby. Ty se liší především v závislosti na pojetí celé problematiky tohoto tématu. S pojmem „spokojenost zákazníka“ je neoddelitelně spjat pojem „kvalita služeb“, přičemž na vztah těchto dvou pojmů by bylo s trochou nadsázky možné aplikovat známou filosofickou otázku: "bylo dřív vejce, nebo slepice?" V odpovědi na tuto otázku se autoři rozcházel především v 80. letech minulého století tedy v době, kdy vznikaly první ucelené výzkumné modely. Zastáncem domněnky, že prvotní substancí je spokojenost zákazníka, na jejímž základě se vytváří zákazníkovo vnímání kvality poskytovaných služeb, byl Grönroos (1984) a dále hlavně Parasuraman, Ziethamlová a Berry (1985). Pozdější výzkumy však ukázali, že pravdu měl od počátku Oliver (1980), hlavní zastávce druhé teorie, která tvrdí, že vnímání kvality služeb formuje spokojenost zákazníka, k níž se přikláníme i my.

Oliver (1980) byl také první, kdo do svého modelu zahrnul rozměr zákazníkova očekávání a formuloval tak později hojně přijímané diskonfirmační paradigma (spokojenost zákazníka se rovná rozdílu mezi očekáváním a skutečným vnímáním služeb). Určitý smysl má také zjišťování zákazníkem vnímané důležitosti daného atributu kvality služeb, tedy váhy či míry vlivu daného atributu na spokojenost zákazníka. Důležitost atributů lze zjišťovat buď přímou otázkou („jak je pro vás důležitý“) (Martilla a James, 1977), nebo pozorováním změny míry spokojenosti zákazníka při samotné přítomnosti, resp. nepřítomnosti daného atributu služby (Kano, 1984). Cronin a Taylor (1992) však vidí dvojí dotazování (ať už doplňující otázka zjišťuje zákazníkovo očekávání, či míru důležitosti) jako nadbytečné a zbytečně zatěžující respondenta. Za zcela postačující tito autoři považují jediné hodnocení samotného vnímání kvality služeb (očekávání je zahrnuto v postojích zákazníka, míra důležitosti lze vyčíslit statistickou analýzou dat).

Kromě způsobu dotazování jsme museli určit také samotné položky dotazníku (atributy kvality služeb). Pro tento účel jsme v literatuře hledali modely, které se

zabývají kvalitou služeb, resp. spokojeností zákazníků v oblasti sportu a rekreace. Zjistili jsme, že všechny výzkumy v tomto oboru se zabývají službami s větší závislostí na personálu (cvičební programy vedené instruktory). Některé modely berou v potaz také faktory osobního charakteru (sociologické, fyziologické, psychologické) (Kim a Kimová, 1995; Alexandris a kol. 1999; Ko a Pastorová, 2005).

Nejvhodnějším modelem pro naše účely jsme shledali australský CSQ vytvořený Howatem a kol. (1996). Ten byl v minulosti použit k analýze spokojenosti zákazníků (mimo jiné) stejného typu sportovního zařízení, na které je zaměřen i náš výzkum. Náš původní vzorový dotazník obsahoval 18 atributů kvality služeb, které zkoumal 36 otázkami (model vychází z diskonfirmačního paradigmatu) (Howat a Murray, 2002). Po překladu a následné pilotáži dotazníku jsme počet atributů kvality služeb snížili na 12. U nich jsme pak zjišťovali pouze vnímání zákazníkem, očekávání zákazníka jsme nebrali v potaz. Přiklonili jsme se tedy k závěrům Cronina a Taylora (1992), že zákaznicko očekávání není pro posouzení poskytované kvality služeb důležité. Položky našeho dotazníku tak zkoumají: bezpečnost a kapacitu parkoviště, dostupnost informací, šíři nabídky aktivit, přizpůsobení dětským potřebám, čistota, fyzický komfort, kvalitu a údržbu vybavení, poměr ceny a kvality, velikost prostor občerstvení, zajištění a organizace provozu, chování zaměstnanců, vzhled zaměstnanců. Dále jsme zkoumali demografické vlastnosti vzorku (pohlaví, věk, sociálně-ekonomický statut), vztah respondentů k Aquaparku Příbram (četnost návštěv aquaparku, návštěvnost jiných sportovně-rekreačních zařízení, oblíbenost atrakcí aquaparku). Jednou otázkou jsme pak měřili míru celkové zákaznicko spokojenosti. Respondentům byl v dotazníku dán dostatečně velký prostor pro případné slovní doplnění odpovědí.

Získaná stěžejní data (hodnotící atributy kvality služeb) jsme podrobili stejným statistickým analýzám, které prováděli i autoři našeho vzorového dotazníku, Howat a Murray (2002). Oba dotazníky vykazovaly téměř stejně vysoké míry reliability (rozdíl hodnot Cronbachovo alfa byl 0,045). Provedením faktorové analýzy jsme extrahovali tři latentní proměnné – faktory kvality služeb (jádro, personál, doplňkové služby). Přiřazení jednotlivých položek k příslušným faktorům se v našem případě oproti australskému modelu ve dvou případech lišilo a ve dvou případech bylo přiřazení nejednoznačné. Atributy „šíře nabídky aktivit“ a „přizpůsobení dětským potřebám“ příslušely „jádro služeb“ místo „doplňkovým službám“. Příčiny těchto rozdílů mohou vycházet z rozdílnosti zkoumaných sportovních zařízení (75% respondentů australského

výzkumu bylo zákazníky zařízení pro míčové sporty, zákazníci zařízení pro vodní sporty tvořili blíže nespecifikovaný podíl respondentů) stejně tak jako z odlišnosti kultur respondentů. Nejednoznačně zařazenými atributy byly „dostupnost informací“ a „velikost prostor občerstvení“.

Následným vyčíslením korelace získaných faktorů s celkovou spokojeností zákazníků jsme de facto zjistili tzv. implicitní důležitost jednotlivých faktorů kvality služeb (Vavra, 1997). Nejdůležitějším faktorem je „jádro služeb“, tzn. tento faktor má největší vliv na celkovou spokojenost zákazníka ($r=0,677$).

Původní australský vzor našeho dotazníku klade za jeden z požadavků to, aby respondenti zkoumané zařízení v minulosti již navštívili (Howat a kol., 1999; Howat a Murray, 2002). Předchozí zkušenost totiž hraje ve vnímání kvality služeb důležitou roli (Grönroos, 1984; Mackey a Crompton 1988; Cronin a Taylor, 1992; 1994). Loajální zákazníci mají k poskytnutí zpětné vazby jak větší motivaci tak především větší kompetenci, protože k nabízeným službám již zaujímají určité postoje (Cronin a Taylor, 1992). Pro náš výzkum jsme si požadavek předchozí zkušenosti striktně nekladli. Náš předpoklad však byl, že vzhledem k územní ojedinelosti námi zkoumaného typu zařízení v dané lokalitě jej valná většina respondentů v minulosti již navštívila. Celkový podíl respondentů, kteří navštívili Aquapark Příbram poprvé, je maximálně 3%.

Získané výsledky byly napříč měřenými obdobími (především zimními) velmi konzistentní. To můžeme vzhledem k náhodnosti výběrů respondentů a k podobně konzistentnímu kvalitativnímu hodnocení považovat za praktický důkaz vysoké reliability dotazníku a tedy dobré vypovídací hodnoty (zobecnitelnosti) dat.

Zobecnitelnost dat pak můžeme využít k vyvozování různých závěrů. Jako příklad uvádíme toto: v jarním období je podíl respondentů, kteří navštěvují aquapark alespoň 3x týdně, znatelně vyšší než v zimních obdobích. Tento jev si můžeme, za předpokladu dostatečné vypovídací hodnoty průzkumu, kdy vzorek respondentů koresponduje s celým výběrem návštěvníků, vysvětlit tak, že skalní plavci zůstávají „svému“ sportu věrni po celý rok. Naproti tomu ti, kteří mají plavání jako doplňkovou aktivitu, provozují se změnou počasí i jiné doplňkové sporty (např. cyklistika, běh, atd.).

Cílem našeho výzkumu však nebylo vyvozování podobných závěrů (nebyly stanoveny výzkumné hypotézy). Snažili jsme se především o objasnění důvodů případné nespokojenosti neorganizovaných zákazníků příbramského aquaparku. Ke sběru dat jsme použili metody, které jsou dostatečně statisticky i metodologicky ověřeny a zaručují tak spolehlivost a platnost výsledků.

12 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat spokojenost zákazníků Aquaparku Příbram. Náš prioritní výzkumný soubor byli návštěvníci z řad široké veřejnosti. Data byla získávána pomocí dotazníků, které byly volně k dispozici ve vstupní hale aquaparku ve třech různých distribučních obdobích (zima 2015, jaro 2015, zima 2016). Dotazníkové šetření jsme navíc doplnili rozhovory s předními představiteli sportovních klubů využívajících Aquapark Příbram ke své činnosti.

Samotnému sběru dat předcházela rozsáhlá teoretická příprava, jejímž hlavním účelem bylo seznámení se s diagnostickými nástroji pro hodnocení spokojenosti zákazníka potažmo kvality služeb, které již byly úspěšně využity v praxi a jsou dostatečně statisticky i metodologicky podloženy. Výsledkem této přípravy pak bylo zvolení co nejvhodnějšího nástroje, který jsme poté ovšem museli přizpůsobit zkoumanému prostředí. Tento proces zahrnoval v první řadě překlad dotazníku do českého jazyka a dále jeho pilotáž, na jejímž základě byly provedeny jisté obsahové úpravy. Z finální verze dotazníku pak vycházel i návod k rozhovorům.

Statistická analýza získaných dat prokázala, že některé aspekty poskytovaných služeb mají větší vliv na zákaznickou spokojenost než ostatní. Výsledky výzkumu poukázaly na špatný stav technického vybavení aquaparku a na nízkou kvalitu úklidových služeb. Přitom právě tyto atributy (kvalita vybavení a čistota prostředí) jsou pro zákazníka jedněmi z nejdůležitějších. Významnou roli v míře celkové spokojenosti hraje také příjemnost prostředí (teplota vody a vzduchu). U hodnocení této položky jsme jako u jediné zaznamenali jisté meziroční zlepšení v zimních obdobích a také závislost na ročním období.

Jsme si vědomi skutečnosti, že námi použitý diagnostický nástroj má jisté limity. Poskytuje pouze velmi obecnou výpověď o kvalitě nabízených služeb a spokojenosti zákazníka. To mu na druhou stranu poskytuje širokou aplikovatelnost na zákazníky různých typů sportovních zařízení. Prokázali jsme, že vypovídací hodnota dotazníku se dá navýšit i bez většího zatěžování respondenta a to vhodně zvolenými statistickými analýzami získaných dat.

Těsně před započítím našeho výzkumu se na základě komunálních voleb v roce 2014 kompletně vyměnilo vedení města Příbrami. To má, na rozdíl od toho předchozího, velký zájem na rozvoji sportu a aktivních forem rekreace na celém území ORP Příbram a tak uvažuje o rozsáhlé modernizaci příbramského aquaparku. Výsledky naší práce jsme předali vedení SZM Příbram, které je velmi kvitovalo. Věříme, že skrze ně tak naše práce najde také své praktické využití a přičiní se na případném schválení návrhu o rekonstrukci.

13 PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ

K doplňkovým službám (parkování, informace, občerstvení), personálu a k ceně vstupu respondenti téměř neměli výhrady a položky hodnotili většinou velmi kladně. S jádrem služeb byla však situace jiná.

Šíře nabídky aktivit a s ní související dostatečné vyžití pro děti

Zlepšení služeb v této kategorii by vyžadovalo stavební zásahy a tudíž značné finanční náklady. Při případné přestavbě by mělo být cíleno především na zvýšení počtu zábavních atrakcí. Jako inspirace by mohl posloužit berounský aquapark. Ten oproti tomu námi zkoumanému disponuje navíc tzv. relaxačním bazénem, jehož součástí jsou masážní lůžka, vodní sedák, dnový gejzír, chrliče, fontány, jeskyně s vlnobitím a podvodní světelné efekty. Okolo tohoto bazénu jsou pak rozmístěna odpočívací lehátka. Dále by se měla zvětšit parní kabina.

Čistota

Výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu poukazují na alarmující stav kvality úklidových služeb. Na rozdíl od jiných nedostatků lze tento vyřešit poměrně jednoduše a s nízkými náklady: uklízet lépe a častěji. Pomoci by mohlo nastavení určitého standardu čistoty, který by byl důsledně dodržován a pravidelně kontrolován.

Komfort prostředí (teplota vody a vzduchu)

Zde je doporučení jasné: zvýšit teplotu vody i vzduchu, resp. udržovat stálé a příjemné teploty i v zimním období. Nevíme, zdali a případně do jaké míry by byl proces nápravy technicky potažmo finančně náročný. Zlepšení stavu si vedení města slibovalo již v září 2014, kdy byla dokončena rekonstrukce systému vytápění. Ta zřejmě splnila svůj účel, nakolik dostatečně však zůstává otázkou vzhledem k nespecifickým výsledkům z roku 2014.

Kvalita a udržovanost vybavení

Vybavení příbramského je respondenty opodstatněně popisováno jako celkově zastaralé, slouží již bezmála 15 let. Kompletní výměnu by potřebovala téměř všechna technická zařízení v zázemí (čipové zámky skříněk, vysoušeče vlasů, sprchy). Nevyhovující je také vybavení dětského brouzdaliště, které je údajně poškozené a tudíž nebezpečné.

ZDROJE

Odborná literatura

- ABSHER, J., A. GRAEFE a R. BURNS. *A methodological comparison of customer service analysis techniques*. in: GRAEFE, A. *Proceedings of the 2002 Northeastern Recreation Research Symposium*. Gen. Tech. Rep. NE-302. Newtown Square, PA: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Research Station, 2003, 41 - 45. General Technical Report (GTR).
- ALEXANDRIS, K., E. PALIALIA a K. TAM. Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: an exploratory study. *Managing Leisure*. 1999, roč.. 4, č 4, s. 218-228. DOI: 10.5353/th_b4440192.
- BALÍK, S. *Komunální politika: Obce, aktéři a cíle místní politiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Politologie (Grada). ISBN 978-80-247-2908-4.
- BEARD, J. a M. RAGHEB, Measuring leisure satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 1980, roč. 12, č. 1, s. 20–33.
- BUTTLE, Francis A. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*. 1996, roč. 30, č. 1, s. 8-32. DOI: 10.1108/03090569610105762.
- BRADY, Michael K. a J. Joseph CRONIN. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*. 2001, roč. 65, č. 3, s. 34-49. DOI: 10.1509/jmkg.65.3.34.18334.
- BREBERA, Viktor. Posouzení materiálně technické základny městských sídel o různých počtech obyvatel. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Jiří Nykodým.
- CHELLADURAI, P. A Classification of Sport and Physical Activity Services. *Journal of Sport Management*, 1992 roč. 6. č.1, s. 38-51. in ŠÍMA, J. Využití modelu SERVQUAL pro předpověď spokojenosti zákazníků v českých fitness centrech. *Česká kinantropologie*. 2013, roč. 17, č. 4, s. 84 - 94.
- CHELLADURAI, P. Sportmanagement. Definning the Field. *European Journal of Sportmanagement*. 1994, roč. 1, č. 1, s. 7-15 in ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

- CIAVOLINO, Enrico a Jens J. DAHLGAARD. ECSI - Customer Satisfaction Modelling and Analysis: A Case Study. *Total Quality Management*. 2007, roč. 18, č. 5, s. 545-554. DOI: 10.1080/14783360701240337.
- COALTER, Fred. *A wider social role for sport: who's keeping the score?*. New York: Routledge, 2007. ISBN 02-030-1461-8.
- CRONIN, J. Joseph a Steven A. TAYLOR. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 1992, roč.. 56, č. 3, s. 55 - 68. DOI: 10.2307/1252296.
- CRONIN, J. J. a S. A. TAYLOR. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*. 1994, roč. 58, č. 1, s. 125 - 131. DOI: 10.2307/1252256.
- CROMPTON, J. L. a kol. Identifying dimensions of service quality in public recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*, 1991, roč. 9, č. 3, s. 15-27.
- ČIHÁK, M.. *Statistické zpracování dotazníků v SPSS*. 1. vyd. Hradec Králové, 2014.
- DABHOLKAR, P A., D I. THORPE a J. O. RENTZ. A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1996, roč. 24, č. 1, s. 3-16. DOI: 10.1007/bf02893933.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.
- EICHBERG, H. *Bodily democracy: towards a philosophy of sport for all*. London: Routledge, 2010. ISBN 04-155-5933-2. In POPELKA, J. *Sport jako veřejná služba: Sociální spravedlnost a efektivnost sportovních zařízení v obcích*. Praha, 2014. Disertační práce. Univerzita Karlova. Školitel: I. Slepíčková
- ENGEL, J., BLACKWELL, R. a MINIARD, P. *Consumer Behaviour, International Edition*, Philadelphia and Tokyo: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1995.
- EKLÖF, J. A. a C. CASSEL. Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management*. 2001, roč. 12, č. 7, s. 834-841. DOI: 10.1080/09544120120095936.

- EL-REFAE, B. A.. The Relationships between Service Quality, Satisfaction, and Behavioral Intentions of Malaysian Spa Center Customers. *International Journal of Business & Social Science*. 2012, roč. 3, č. 1, s. 198 - 205
- FLEMR, L. *Prostorové podmínky pro podporu aktivního životního stylu současné populace*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1765-7.
- FORNELL, C., M. D. JOHNSON, E. W. ANDERSON, J. CHA, B. E. BRYANT. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*. 1996, roč. 60, č. 4. DOI: 10.3886/icpsr04602.v1.
- FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. 1992, roč. 56, č. 1. DOI: 10.2307/1252129.
- GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 1984, roč. 18, č. 4, s. 36-44. DOI: 10.1108/eum0000000004784.
- HARKNESSOVÁ, J. A. a A. SCHOUA-GLUSBERGOVÁ. Questionnaires in Translation. *ZUMA-Nachrichten Spezial*. 1998, č. 3, s. 87 - 162. ISSN 3-924220-29-8.
- HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-246-0030-7.
- HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Vyd. 2., opr. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-736-7123-9.
- HLINKA, Milan. *Role samosprávy v péči o sport ve středně velkém městě: případová studie města Příbram s důrazem na sportovní zařízení*. Praha, 2008. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Irena Slepíčková.
- HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086929043.
- HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné praxi*. Praha: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- HOWAT, G. a kol. Measuring customer service quality in sports and leisure centres. *Managing leisure*, 1996, roč. 1, č. 2, 77-89.

- HOWAT, G. A kol. The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 1999, roč. 17, č. 2, 42-64.
- HOWAT, Gary, a A. MURRAY. The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 2002, roč. 5, č. 1, 25-43.
- HOWAT, G. A a kol. Focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*. 2008, roč. 13, č. 3-4, s. 139-161. DOI: 10.1080/13606710802200829
- HUTCHENSON, G., SOFRONIOU, N. *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1999 in ČIHÁK, Michal. *Statistické zpracování dotazníků v SPSS*. 1. vyd. Hradec Králové, 2014.
- KANG, G. D. a J. JAMES. Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2004, roč. 14, č. 4, s. 266-277. DOI: 10.1108/09604520410546806.
- KADEČKA, S. a F. RIGEL. Výkon statni správy - kompetence, odpovědnost. Praha:Ministerstvo vnitra, 2009
- KO, Y. J. a D. L. PASTOROVÁ. A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 2005, roč. 14, č. 2, s. 84-97.
- KIM, D., S. Y. KIMOVÁ. QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 1995, roč.. 9, č. 2, s 208-220.
- KOUTHOURIS, C. a K. ALEXANDRIS. Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in an outdoors setting. *Journal of Sport*. 2007, roč. 10, č. 2, s. 101-111. DOI: 10.1080/14775080500223165
- KOUDELKA Z. *Samospráva*, Linde: Praha, 2007, 399 s., ISBN 978-80-7201-665-5.

- KOTLER, P. *Marketing, management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KÖSSL, J., ŠTUMBAUER, J. a M WAIC, M. *Vybrané kapitoly z dějin tělesné kultury*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1566-0.
- KREIDL, M.. Zhodnocení vlivu práce výzkumných agentur na konstruktovou validitu škál. *Sociologický časopis*. 2005, roč. 41, č.1, s. 103 - 123.
- KUMAR, M., F. T. KEE a A. T. MANSOR. Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2009, roč. 19, č. 2, s. 211-228. DOI: 10.1108/09604520910943198.
- LAM, E.; ZHANG, J. J.a B. E. JENSENOVÁ. Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science*, 2005, roč. 9, č. 2: 79-111.
- LANKTONOVÁ, N. a D. H. MCKNIGHT. Using expectation disconfirmation theory to predict technology trust and usage continuance intentions. *Eli Broad College of Business, Minnesota*, 2006.
- LILJA, J. a H. WIKLUND. A Two-Dimensional Perspective on Attractive Quality. *Total Quality Management*. 2007, roč. 18, č. 6, s. 667-679. DOI: 10.1080/14783360701349575
- MACKAY, K. J. a J. L. CROMPTON. A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure Studies*. 1988, roč. 7, č. 1, s. 40-49. DOI: 10.1080/02614368800390041
- MACKAY, K. J. a J. L. CROMPTON, Measuring the quality of recreation services. *Journal of Park and Recreation Administration*, 1990, roč. 8, č. 1, 47-56.

- MARTILLA, J. A. a J. C. JAMES. Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*. 1977, roč. 41, č. 1, s 77-79. DOI: 10.2307/1250495.
- MATZLER, K., F. BAILOM, H. H. HINTERHUBER, B. RENZLOVÁ a J. PICHLER. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–performance analysis. *Industrial Marketing Management*. 2004, roč. 33, č. 4, s. 271-277. DOI: 10.1016/s0019-8501(03)00055-5.
- MATZLER, K. a E. SAUERWEIN. The factor structure of customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*. 2002, roč. 13, č. 4, s. 314-332. DOI: 10.1108/09564230210445078.
- MATZLER, K., E. SAUERWEIN a K. HEISCHMIDT. Importance-performance analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction. *The Service Industries Journal*. 2003, roč. 23, č. 2, s. 112-129. DOI: 10.1080/02642060412331300912
- MIKULIĆ, J. The Kano Model–A Review of its Application in Marketing Research from 1984 to 2006. in: *Proceedings of the 1st International Conference Marketing Theory Challenges in Transitional Societies*. 2007. s. 87-96.
- MILLER, J. A. ‘Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements’, in Hunt, H. K. (ed.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, School of Business, Indiana University, Bloomington, 1977, s. 72–91. In: SANTOSOVÁ, J. a J. BOOTE. A theoretical exploration and model of consumer expectations, post-purchase affective states and affective behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*. 2003, roč. 3, č. 2, s. 142-156. DOI: 10.1002/cb.129
- MORGESON, F. V. a S. LAI. Expectations, Disconfirmation, and Citizen Satisfaction with the US Federal Government: Testing and Expanding the Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2013, roč. 23, č. 2, s. 289-305. DOI: 10.1093/jopart/mus012
- MULLIN, B. J., S.HARDY a W. A. SUTTON. *Sport marketing*. 2. Vyd. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 08-801-1877-6. In ČÁSLAVOVÁ,

- Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- NAEIMEH, E. a A. ARYATI. Review on “Expectancy Disconfirmation Theory” (EDT) Model in B2C E-Commerce. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS RESEARCH AND INNOVATION*. 2012, roč. 2, s. 95 - 102
- NAVRÁTIL, A., V. MUDRA a J. MALÝ. *Sportovní stavby*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2010. ISBN 978-80-01-04525-1. 232 s.
- NENADÁL J., PETŘÍKOVÁ R., HHUTYRA M., & HALFAROVÁ, P.. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 97 s. ISBN 80-020-1672-6.
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0 in ŠÍMA, J. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Praha, 2014. Diesertační práce. Univerzita Karlova. Školitel: E. Čáslavová.
- NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Vyd. 1. Praha: ISV nakladatelství, 2000, 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- NYKODÝM, J., JOSEFÍK, Z. *Vypracování metodiky pro koncepci vybavenosti sídel sportovními zařízeními. Závěrečná zpráva o řešení grantového projektu MŠMT ČR č. LS0 12303*. 2001 in BREBERA, V. *Posouzení materiálně technické základny městských sídel o různých počtech obyvatel*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce J. Nykodým.
- OH, H. Revisiting importance–performance analysis. *Tourism Management*. 2001, roč. 22, č. 6, s. 617-627. DOI: 10.1016/s0261-5177(01)00036-x.
- OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*. 1980, roč. 17, č. 4, s. 30-54. DOI: 10.4135/9781452231549.n4.

- OLIVER, R. L., P. BALAKRISHNAN, V. SUNDAR a B. BARRY. Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1994, roč. 60, č. 2, s. 252-275.
- PARASURAMAN, A., V. A. ZEITHAMLOVÁ a L. L. BERRY. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985, roč.. 49, č. 4. DOI: 10.2307/1251430.
- PARASURAMAN, A., V. A. ZEITHAMLOVÁ a L. L. BERRY. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1993, roč. 21, č. 1, s. 1-12. DOI: 10.1177/0092070393211001.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMLOVÁ, V. A.; BERRY, L. L. Servqual. *Journal of retailing*, 1988, roč. 64, č. 1, s. 12-40.
- PITTS, B. G., STOTLAR D. K. Fundamentals of Sport Marketing. Morgatown: Fitness Information technology, 1996. 290 s. ISBN 1-885693-02-8 in ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- POISTER, T. H. a J. C. THOMAS. The Effect of Expectations and Expectancy Confirmation/Disconfirmation on Motorists' Satisfaction with State Highways. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2011, roč. 21, č. 4, s. 601-617. DOI: 10.1093/jopart/mur004.
- POPELKA, J. *Sport jako veřejná služba: Sociální spravedlnost a efektivnost sportovních zařízení v obcích*. Praha, 2014. Disertační práce. Univerzita Karlova. Školitel: I. Slepíčková.
- POSPÍŠIL, P. *Uzemní samosprávné celky jako zřizovatele, zakladatele a společníci právnických osob*. Brno. 2012 Disertační práce. Masarykova univerzita. Školitel: P. Havlan.
- PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.
- RAHMAN, M. S., A. H. KHAN a Md. M. HAQUE. A Conceptual Study on the Relationship between Service Quality towards Customer Satisfaction: Servqual and Gronroos's Service Quality Model Perspective. *Asian Social Science*. 2012, roč. 8, č. 13, s. 201-210. DOI: 10.5539/ass.v8n13p201

- RUDA, T., M. AUGUSTOVÁ a J. ŠÍMA. Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu. *Česká kinantropologie*. 2012, roč. 16, č. 4, s. 47 - 54.
- RUST, R. T. a R. L. OLIVER. *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1994, 289 s. ISBN 08-039-4920-0.
- ROMO PÉREZ, V., J. L. CHINCHILLA MINGUET a M. GARCÍA FREIRE. Sports management services: the dimensions of quality. *Journal of Human Sport and Exercise*. 2010, roč.. 5, č. 2, s. 295-306. DOI: 10.4100/jhse.2010.52.17
- ROUSEK, P. Analýza vybraných veřejných služeb na municipální úrovni. Praha. 2011. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Školitel:František Ochrana.
- SASSER, W. E., OLSEN, R.P. a D.D WYCKOFF. Long Range Planning. *Management of Service Operations*. 1979. roč. 12, č. 2, s. 126-127 in ŠÍMA, J. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni. 2009. ISBN 978- 80-7043-801-5
- SANTOSOVÁ, J. a J. BOOTE. A theoretical exploration and model of consumer expectations, post-purchase affective states and affective behaviour. *Journal of Consumer Behaviour*. 2003, roč. 3, č. 2, s. 142-156. DOI: 10.1002/cb.129
- SPRENG, R. A., S. B. MACKENZIE, R. a W. OLSHAVSKY. Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction: Servqual and Gronroos's Service Quality Model Perspective.. *Journal of Marketing*. 1996, roč. 60, č. 3. s. 15 - 32 DOI: 10.2307/1251839
- 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
- ŠÍMA, J. Využití modelu SERVQUAL pro předpověď spokojenosti zákazníků v českých fitness centrech. *Česká kinantropologie*. 2013, roč. 17, č. 4, 84 - 94.
- ŠÍMA, J. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Praha, 2014. Disertační práce. Univerzita Karlova. Školitel: E. Čáslavová.

- ŠELEŠOVSKÝ, J. a J. REKTOŘÍK. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 8086119726.
- ŠTEFAN, P. *Analýza nabídky sportovně-rekreačních aktivit v Příbrami*. Hradec Králové, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové. Vedoucí práce B. Půža.
- VEAL, A. J. *Leisure, sport and tourism, politics, policy and planning*. Wallingford, Oxfordshire, UK: CABI. 2010 in POPELKA, J. *Sport jako veřejná služba: Sociální spravedlnost a efektivnost sportovních zařízení v obcích*. Praha, 2014. Disertační práce. Univerzita Karlova. Školitel: I. Slepíčková
- VESELÝ, A. Institucionalizace neodpovědnosti, efektivity, nebo konformity? Reformy organizací veřejných služeb v teorii akontability. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 2012. roč. 48, č. 4, s. 757-784.
- VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VAŠTIKOVÁ, M.. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VAVRA, T. G. *Improving your measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 1997, 490 s. ISBN 08-738-9405-7.
- VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- VÁGNER, J. a kol. *Analýza cestovního ruchu na Příbramsku*. Přírodovědecká fakulta, Univerzita Karlova. 2007, 151 s.
- VELFL, J. *Příbram v průběhu staletí*. Příbram: Městský úřad, 2003. 166 s. ISBN 80-239-1174-0.
- ZEITHAMLOVÁ, V. A. How consumer evaluation processes differ between goods and services. in: LOVELOCK, C. *Services marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc, 1981, s. 191 - 199

ZHU, D. A Study on the Evaluation of Customers' Satisfaction-The perspective of Quality. in: *4th International Quality Conference, Kragujevac, Serbia*. 2010.

Internetové zdroje

ACSI LCC. About the American Customer Satisfaction Index [online]. 2015 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.theacsi.org/about-acsi/>

Aquapark Hořovice [online] 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://msbnf.cz/aquapark/>

Bazén Slovany. Plavecký areál města Plzně [online] 2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.bazenslovany.cz/plavecky-bazen/>

Český statistický úřad. *Klasifikace produkce (CZ-CPA_2015)*. [online]. 2015a [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80087>

Český statistický úřad. *Databáze demografických údajů za obce ČR*. [online]. 2015b [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>

Český hydrometeorologický ústav. *Územní teploty*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://portal.chmi.cz/historicka-data/pocasi/uzemni-teploty>

Městské služby Písek, s.r.o. *Plavecký stadion* [online] 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.ms-pisek.cz/aktuality/plavecky-stadion>

MŠMT. *Koncepce statní podpory sportu v České republice*. [online]. Praha 2011. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/15050>.

MĚSTO PŘÍBRAM. *Rozpočet města*. [online]. 2014 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://pribram.eu/mesto-pribram/rozpocet-mesta.html>

MĚSTO PŘÍBRAM. *Příbram CRA rating 2004*. [online]. 2014 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: http://pribram.eu/files/post/100114/Ratingova_analyza_2004.pdf

CHOUROVÁ, K. *Služby bazénu nejsou dostatečné, říkají zastupitelé* In: *Příbramský deník.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://pribramsky.denik.cz/zpravy_region/sluzby-bazenu-nejsou-dostatecne-rikaji-zastupitele-20140310.html

JANOTA, M. *Se službami SZM je nespokojeno 80 procent respondentů*. In: *Příbram.cz* [online]. 2014 [cit. 2016-02-23]. Dostupné z:

<http://stara.pribram.cz/index.php?menu=zpravodajstvi-clanek&i=se-sluzbami-szm-je-nespokojeno-80-procent-respondentu-vysledky>

Kancelář ekonomického a finančního poradenství. Program územního rozvoje města Příbram 2006 in: *Databáze strategií* [online]. 2016 [cit. 2016-01-15] Dostupné z: <http://databaze-strategie.cz/cz/pribram/strategie/program-uzemniho-rozvoje-mesta-pribram-2006>

PROCES - Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o. *Strategický plán rozvoje města Příbram na období let 2014 – 2020*, [online]. 2014 [cit. 2016-01-15] Dostupné z: <http://pribram.eu/mesto-pribram/rozvoj-mesta-a-uzemni-plan/strategicky-plan-rozvoje-mesta-pribram-na-obdobi-let-2014-2020.html>

ROZMANOVÁ, N. Principy a pravidla územního plánování. in: *Ústav územního rozvoje* [online]. 2012 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/default.asp?ID=2571>

SPORTOVNÍ ZAŘÍZENÍ MĚSTA ROKYCANY, organizační složka města. *Plavecký areál Rokycany* [online] 2010 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.plaveckyareal.rokycany.cz/>

STARZ Strakonice. *Plavecký stadion* [online] 2010 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.starz.cz/plavecky-stadion/>

SZM.PB. *Aquapark Příbram* [online] 2012 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.szm.pb.cz/aquapark.php#page=page-1>

TZMT, *Plavecký stadion* [online] 2007 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.tzmt.cz/plavecky-stadion.php>

Tipsport laguna. *Městský plavecký areál Beroun* [online] 2011 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.starz.cz/plavecky-stadion/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku: Sportovní zařízení města Příbram* [online] 2015 [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=691400&typ=UPLNY>

VOLAREZA. *Hotel VZ MĚŘÍN * * * superior*, [online] 2013 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.volareza.cz/index.php?s=cs-ME>

Legislativní zdroje

Ustavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu.

PŘÍLOHY

Příloha 1: Přehledy urbanistických ukazatelů

Druh zařízení	Urbanistický ukazatel (standard) pro SSTZ v m ² /obyvatele			
	dobrovolná		školní	Celkem
	neorganizovaná	organizovaná		
Hřiště a stadiony	2,000	5,000	5,566	12,566
Tělocvičny a sportovní haly	–	0,400	0,600	1,000
Bazény otevřené kryté	– –	0,150 0,045	– 0,146	0,150 0,191
Turistická zařízení	–	0,100	–	0,100
Umělé ledové plochy otevřené kryté	– –	0,080 0,060	– –	0,080 0,060
Ostatní zařízení	–	0,915	–	0,915
Součet	2,000	6,750	6,312	15,062
Zeleň a cesty	0,130	1,250	0,558	1,938
Celkem	2,130	8,000	6,870	17,000

Přehled urbanistických ukazatelů ploch sportovní-rekreačních zařízení (Sportprojekt 1960), zdroj: NOVOTNÝ 2011

	cvičební plocha	užitná plocha
organizovaná tělovýchova	1,99 m²/obyv.	2,88 m²/obyv.
školská tělovýchova	1,79 m²/obyv.	2,22 m²/obyv.
neorganizovaná tělovýchova (resp. pohybové aktivity neorganizované veřejnosti)	1,31 m²/obyv.	2,14 m²/obyv.
Celkem	5,09 m²/obyv.	7,24 m²/obyv.

Inovovaný ukazatel sportovní-rekreačních a tělovýchovných ploch (MŠMT 2001), zdroj: Brebera 2007

Druh zařízení tělovýchovy a sportu	Účelová jednotka (Ú. J.)	Počet Ú. J./ 1000 obyvatel	Plocha/1 Ú. J.
Hřiště pro děti	m ² upraveného pozemku	800	0 m ² podlažní plochy, 1,4 m ² pozemku
Hřiště pro mládež a dospělé	m ² upraveného pozemku	700	0 m ² podlažní plochy, 1,2 m ² pozemku
Tělocvičny	m ² čisté užitkové plochy	40	2,2 m ² podlažní plochy, 4,2 m ² pozemku
Hřiště velkoplošná (více než 2000 m ² celkové plochy)	m ² hrací plochy	300	0 m ² podlažní plochy, 2,5 m ² pozemku
Hřiště maloplošná (méně než 2000 m ² celkové plochy)	m ² hrací plochy	300	0 m ² podlažní plochy, 2,5 m ² pozemku
Sportovní stadiony	m ² hrací plochy	200	0 m ² podlažní plochy, 2,3 m ² pozemku
Sportovní haly	m ² čisté užitkové plochy	30	2,8 m ² podlažní plochy, 4,2 m ² pozemku
Plavecké bazény kryté	m ² čisté vodní plochy	11	3,0 m ² podlažní plochy, 4,2 m ² pozemku
Plavecké bazény otevřené	m ² čisté vodní plochy	24	0 m ² podlažní plochy, 3 m ² pozemku
Zimní stadiony kryté	m ² hrací plochy	6	3 m ² podlažní plochy, 4 m ² pozemku
Jízdárny	m ² hrací plochy	20	0,6 m ² podlažní plochy, 1,3 m ² pozemku
Sportovní letiště	m ² upravené plochy	250	0 m ² podlažní plochy, 1,2 m ² pozemku
Kynologická cvičiště	m ² upravené plochy	40	0 m ² podlažní plochy, 1,25 m ² pozemku
Loděnice	m ² skladovací plochy	10	2 m ² podlažní plochy, 8 m ² pozemku
Golfová hřiště	m ² hrací plochy	1	0,05 m ² podlažní plochy, 20 m ² pozemku
Bobové dráhy	m ² zastavěné plochy	0,5	0,06 m ² podlažní plochy, 6 m ² pozemku

Přehled urbanistických ukazatelů ploch sportovní-rekreačních zařízení (UUR, MMR ČR 2012), zdroj: NAVRÁTIL a kol. 2010

Příloha 2: Korelační matice položek faktorové analýzy

Korelační matice položek	parkování	informace	nabídka	děti	čistota	prostředí	vybavení	cena	občerstvení	provoz	chování	vzhled
parkování	1,000	,425	,424	,321	,332	,236	,312	,222	,312	,345	,477	,390
informace	,425	1,000	,423	,300	,360	,341	,411	,387	,237	,421	,406	,456
nabídka	,424	,423	1,000	,545	,484	,434	,574	,505	,440	,584	,506	,411
děti	,321	,300	,545	1,000	,396	,418	,500	,484	,378	,491	,329	,366
čistota	,332	,360	,484	,396	1,000	,494	,578	,445	,274	,595	,632	,483
prostředí	,236	,341	,434	,418	,494	1,000	,566	,562	,432	,482	,382	,425
vybavení	,312	,411	,574	,500	,578	,566	1,000	,626	,368	,610	,488	,550
cena	,222	,387	,505	,484	,445	,562	,626	1,000	,398	,606	,429	,546
občerstvení	,312	,237	,440	,378	,274	,432	,368	,398	1,000	,435	,263	,292
provoz	,345	,421	,584	,491	,595	,482	,610	,606	,435	1,000	,619	,595
chování	,477	,406	,506	,329	,632	,382	,488	,429	,263	,619	1,000	,708
vzhled	,390	,456	,411	,366	,483	,425	,550	,546	,292	,595	,708	1,000

Příloha 3: Ceník vstupného veřejnosti do krytých částí Aquaparku Příbram

ceník vstupu - aquapark

ranní vstupné (Po - Pá, 6:00 - 7:45 hod)

jednorázové vstupné

děti od 3 do 15 let, důchodci, ZTP, studenti	50 Kč
dospělí	65 Kč

ostatní hodiny

ceny odvislé od délky pobytu	1 hod	1,5 hod	2 hod	3 hod	4 hod	5 hod
děti od 1 do 3 let	zdarma					
děti od 3 do 15 let	35 Kč	40 Kč	55 Kč	85 Kč	115 Kč	145 Kč
důchodci, ZTP, studenti	45 Kč	55 Kč	75 Kč	105 Kč	135 Kč	165 Kč
dospělí	60 Kč	75 Kč	100 Kč	130 Kč	160 Kč	190 Kč
rodinné vstupné (2 dospělí + 2 děti do 15 let)	185 Kč	200 Kč	260 Kč	350 Kč	440 Kč	530 Kč

ceník vstupu - sauna

ceny odvislé od délky pobytu	1,5 hod	2 hod	3 hod
děti od 1 do 3 let	zdarma		
děti od 3 do 15 let	40 Kč	55 Kč	75 Kč
důchodci, ZTP, studenti	70 Kč	90 Kč	120 Kč
dospělí	90 Kč	120 Kč	150 Kč
vypůjční prostředadla - 30Kč/kus			

předplatné vstupného - aquapark, sauna

hodnota předplatného sleva na běžné vstupné

500 Kč	10%
1 000 Kč	15%
2 000 Kč	20%
3 000 Kč	25%

Příloha 4: Režimy provozu zkoumaných částí Aquaparku Příbram

Sauna

Po: 11,00 – 21,30 h - ženy
 Út: 11,00 – 21,30 h - muži
 St: 12,00 – 21,30 h - společná
 Čt: 11,00 – 21,30 h - ženy
 Pá: 11,00 – 21,30 h - muži
 So: 10,00 – 20,00 h - ženy
 Ne: 09,00 – 10,30 h - rodiče s dětmi
 10,30 – 20,00 h - muži

Brouzdaliště

Po - Pá: 6,00 - 08,00
 12,00 - 22,00
 So: 10,00 – 21,00
 Ne: 9,00 – 20,00

Tobogány

Po - Pá: 16,00 - 20,00
 So, Ne a svátky: 10,00 - 20,00

Dětský bazén

Po, Út, Čt, Pá: 06,00 - 07,45
 16,00 - 22,00
 St: 06,00 - 07,45
 15,00 - 22,00
 So: 10,00 - 21,00
 Ne a Svátky: 09,00 - 20,00

Velký bazén

So: 10,00 - 21,00
 Ne a Svátky: 09,00 - 20,00
 Po - Pá: viz. grafický rozpis

veřejnost	
pronájem/výuka	
školní výuka	

		6 - 7	7 - 8	8 - 9	9 - 10	10 - 11	11 - 12	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20	20 - 21	21 - 22
po	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
út	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
st	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
čt	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
pá	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															

Příloha 5: Dotazník

Spokojenost zákazníka – Aquapark Příbram

Dobrý den,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který má za úkol zjistit Vaši spokojenost s návštěvou Aquaparku Příbram.

Dotazník se skládá ze dvou stran, vyplnění zabere maximálně 5 minut.

I. VÝROKOVÁ ČÁST

Vyjádřete souhlas či nesouhlas s výroky zakroužkováním příslušné číslice na bodovací škále.

Zakroužkujete-li číslici 3 a nižší, specifikujte prosím důvod Vašeho rozhodnutí na lince pod výrokem.

bodovací škála míry souhlasu

1	2	3	4	5	6
zcela nesouhlasím	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	souhlasím	zcela souhlasím

- | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 | <i>Parkoviště Aquaparku Příbram je bezpečné a dostatečně kapacitně zajištěné.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 2 | <i>Aktuální informace o Aquaparku Příbram jsou dostačující a vždy k dispozici.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 3 | <i>Aquapark Příbram poskytuje dostatečnou nabídku aktivit a služeb pro každého</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 4 | <i>Aquapark Příbram poskytuje dostatečné vyžití pro děti.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 5 | <i>Prostory Aquaparku Příbram jsou vždy čisté.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 6 | <i>Pobyt v Aquaparku Příbram je fyzicky příjemný (teplota vody/ vzduchu).</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 7 | <i>Vybavení Aquaparku Příbram je vysoké kvality a výborně udržováno.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 8 | <i>Poměr cena/kvalita je v Aquaparku Příbram vynikající.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 9 | <i>Občerstvení Aquaparku Příbram má přiměřeně velké prostory.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 10 | <i>Provoz Aquaparku Příbram je výborně zajištěn a organizován.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 11 | <i>Zaměstnanci Aquaparku Příbram jsou přátelští.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |
| 12 | <i>Zaměstnanci Aquaparku Příbram jsou upravení a snadno rozpoznatelní.</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <i>specifikujte</i> | | | | | | |

Spokojenost zákazníka – Aquapark Příbram

II. OTÁZKOVÁ ČÁST

Zakřížkujte jednu z možností, případně odpovězte písemně.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

muž

žena

2) Kolik Vám je let? _____

3) Jste

nezaměstnaný/á

na mateřské

OSVC

zaměstnaný/á

v důchodu

student

4) Jak často navštěvujete Aquapark Příbram?

3x týdně a více

2x týdně

1x týdně

méně než 1x týdně

1x měsíčně

méně než 1x měsíčně, specifikujte _____

5) Navštěvujete pravidelně (alespoň 1x týdně) jiná sportovní zařízení?

ano, která? _____

ne

6) Jak jste spokojen/a s celkovou kvalitou služeb Aquaparku Příbram?

nemám co vytknout

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

zcela nespokojen/a

7) Kterou část Aquaparku Příbram využíváte nejraději?

Přiřaďte pořadí podle Vaší oblíbenosti (1.-7.).

	<i>plavecký bazén</i>	<i>brouzdaliště</i>	<i>parní lázeň</i>	<i>sauna</i>	<i>dětský bazén</i>	<i>tobogány</i>	<i>vířivky</i>
<i>pořadí</i>							

8) Chtěli byste něco sdělit vedení aquaparku, či rozvést nějakou položku dotazníku?

Děkujeme za Váš čas a ochotu.

Výsledky tohoto průzkumu povedou k případným změnám,
které zvýší spokojenost zákazníků Aquaparku Příbram.

Miroslava Poláková
Marketingový specialista
Aquapark Příbram, SZM

Bc. Petr Štefan
Fakulta tělesné výchovy a sportu, UK
Management tělesné výchovy a sportu
kontakt: stefan.pribram@gmail.com

Příloha 6: návod k rozhovoru

Zkoumaný okruh	Dílčí témata	Podotázky
Jádro služeb	Čistota/úklid	Šatny, sušárna, sprchy, WC, bazén, jiné
	Kvalita/údržba vybavení	
	Organizace/provoz	Dodržování čas. rozvrhu, jiné
	Příjemnost prostředí	Teplota vody/vzduchu
	Poměr cena/výkon	
Personál	Vzhled	Vedení, úklid/údržba, recepční, dozor
	Chování	
Doplňkové služby	Parkování	kapacita, bezpečnost
	Informace	změny/omezení provozu
Jiné	Širší souvislosti	Městská politika, financování SZMP, dotace sportovním klubům, ...

SEZNAMY

Seznam obrázků

Obrázek 1: Veřejný sektor a jeho zajištění služeb ve sportu a tělovýchově	12
Obrázek 2: Klasifikace sportovně-rekreačních služeb dle závislosti na personálu a sportovním zařízením	27
Obrázek 3: Model IPA.....	33
Obrázek 4: Rozdíl v interpretaci výsledků v závislosti na volbě průsečíku hodnotících škál	34
Obrázek 5: Model IGA	35
Obrázek 6: Model EDT	36
Obrázek 7: Vztah mezi zákaznickým očekáváním, CSZ a jejich důsledků	38
Obrázek 8: Kanův model	40
Obrázek 9: Kanova hodnotící tabulka	42
Obrázek 10: Rozdělení atributů atraktivity	43
Obrázek 11: Model TFQ	44
Obrázek 12: Model SERVQUAL	46
Obrázek 13: Model ASCI.....	49
Obrázek 14: Model ESCI	50
Obrázek 15: Hierarchický model	51
Obrázek 16: Model SSQRS.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení forem pro poskytování sportovních zařízení a služeb.....	15
Tabulka 2: Změna Cronbachovy alfy při dané vynechání položky z dotazníku.....	65
Tabulka 3: Srovnání konkurenčních vodních sportovních zařízení	71

Seznam výsledkových tabulek

Výsledková tabulka 1: Věk respondentů.....	75
Výsledková tabulka 2: Ekonomický statut respondentů.....	75
Výsledková tabulka 3: Četnost návštěv.....	76
Výsledková tabulka 4: Oblíbenost atrakcí	76
Výsledková tabulka 5: Hodnocení kvality parkovacích služeb	78
Výsledková tabulka 6: Hodnocení kvality poskytování informací.....	79
Výsledková tabulka 7: Hodnocení šíře nabídky aktivit.....	79
Výsledková tabulka 8: Hodnocení dostatku možností dětského vyžití	80
Výsledková tabulka 9: Hodnocení kvality úklidových služeb	82
Výsledková tabulka 10: Výtky k příjemnosti prostředí.....	83
Výsledková tabulka 11: Hodnocení příjemnosti prostředí.....	83
Výsledková tabulka 12: Hodnocení kvality vybavení	84
Výsledková tabulka 13: Hodnocení poměru ceny a celkové kvality služeb	85
Výsledková tabulka 14: Hodnocení přiměřenosti občerstvovacích prostor	86
Výsledková tabulka 15: Hodnocení organizace provozu.....	87

Výsledková tabulka 16: Hodnocení chování zaměstnanců	87
Výsledková tabulka 17: Hodnocení vzhledu zaměstnanců	88
Výsledková tabulka 19: Srovnání výsledků faktorových analýz	93
Výsledková tabulka 20: Hodnoty komunalit pro dané položky faktorové analýzy	95
Výsledková tabulka 21: Korelace vnímané kvality služeb a spokojenosti zákazníka	96

Seznam výsledkových grafů

Graf 1: Četnost návštěv a Graf 2: Oblíbenost atrakcí	77
Graf 3: Hodnocení kvality parkovacích služeb	78
Graf 4: Hodnocení kvality poskytování informací	79
Graf 5: Hodnocení šíře nabídky aktivit	80
Graf 6: Hodnocení dostatku možností dětského využití	81
Graf 7: Hodnocení kvality úklidových služeb	82
Graf 8: Hodnocení příjemnosti prostředí	83
Graf 9: Hodnocení kvality vybavení	84
Graf 10: Hodnocení poměru ceny a celkové kvality služeb	85
Graf 11: Hodnocení přiměřenosti občerstvovacích prostor	86
Graf 12: Hodnocení organizace provozu	87
Graf 13: Hodnocení chování zaměstnanců a Graf 14: Hodnocení vzhledu zaměstnanců	88
Graf 15: Celková spokojenost zákazníků	89

Seznam příloh

Příloha 1: Přehledy urbanistických ukazatelů	118
Příloha 2: Korelační matice položek faktorové analýzy	120
Příloha 3: Ceník vstupného veřejnosti do krytých částí Aquaparku Příbram	120
Příloha 4: Režimy provozu zkoumaných částí Aquaparku Příbram	121
Příloha 5: Dotazník	122
Příloha 6: návod k rozhovoru	124