

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2020

Petr Švanda

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Hodnocení kvality služeb v mládežnickém hokejbale
z pohledu rodičů – minipřípravka, přípravka**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Švanda Petr

Ústí nad Labem, 2020

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval 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 Ústí nad Labem, dne: 06. 06. 2020

Bc. Petr Švanda

.....

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 chci poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Tomášovi Rudovi, Ph.D., za doporučení podkladových materiálů, dále za cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Rád bych na tomto místě také poděkoval všem ostatním, kteří mi poskytli cenné konzultace a pomohli mi tak tuto práci dokončit.

Abstrakt

Název: Hodnocení kvality služeb v mládežnickém hokejbale z pohledu rodičů - minipřípravka, přípravka

Cíle: Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení úrovně kvality služeb poskytovaných extraligovými hokejbalovými kluby napříč celou Českou republikou z pohledu rodiče jako zákazníka v rámci kategorií minipřípravky a přípravky s navazujícím vyslovením doporučení ke zkvalitnění těchto služeb pro navýšení celkové úrovně služby i zvýšení atraktivity daného sportu pro mládež.

Metody: Získaná data jsou sesbírána formou standardizovaného SERVQUAL dotazníku, uplatněného k měření kvality poskytnutých služeb a spokojenosti respondentů. Dotazník byl distribuován do 12 extraligových hokejbalových klubů v online formě prostřednictvím zástupců těchto klubů přímo rodičům 357 dětí spadajících do kategorie minipřípravka a přípravka.

Výsledky: Na základě provedeného průzkumu se podařilo identifikovat mezery v rámci základní pětky kategorií (dle metodiky SERVQUAL – hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, pocit jistoty, empatie), kde tvoří nejvyšší mezeru spolehlivost, následovaná hmotným zajištěním. Doplnková kategorie odbornost pak vykazuje mezery tvrzení o absolutně nejvyšší hodnotě – s problémy zejména na úrovni nastavení adekvátní náročnosti tréninku pro dětského zákazníka a efektivní využití času tréninku. Z šetření vyplývá, že rodiče jako zákazníci jsou se službami extraligových hokejbalových klubů relativně spokojeni. Žádná mezera nepřekračuje mezní hodnotu -20 a tudíž i úroveň služeb lze označit za kvalitní.

Klíčová slova: spokojenost zákazníka, SERVQUAL

Abstract

Title: Evaluation of the quality of services from the perspective of parents in street hockey – category mini-mite team and mite team

Objectives: The main goal of this thesis is to evaluate the level of quality of services provided by extra-league street hockey clubs throughout the Czech Republic from the perspective of parents as customers in the categories of mini-mite teams and mite teams with subsequent delivery of recommendations to improve these services to increase the overall level of service and the attractiveness of the stated sport for children.

Methods: The obtained data are collected based on a standardized SERVQUAL questionnaire, used to measure the quality of services provided and respondents' satisfaction. The questionnaire was distributed to 12 extra-league street hockey clubs in a form of online questionnaire through representatives of these clubs who directly send it to the parents of 357 children falling into the category of mini-mite team and mite team.

Results: Based on the survey, it was possible to identify gaps within the basic five categories (according to the SERVQUAL methodology - material security, reliability, responsible approach, sense of security, empathy), where the highest gap reached belonged to the category reliability, followed by material security. The additional category of expertise then shows gaps with the absolute highest value – problems occurred especially at the level of setting adequate training intensity for the child customer and effective use of training time. The survey shows that parents as customers are relatively satisfied with the services provided by extra-league street hockey clubs. No gap exceeds the limit value of -20 and therefore the level of services can be described as of high-quality.

Keywords: customer satisfaction, SERVQUAL

Obsah

Obsah	1
1 ÚVOD	2
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	4
2.1 Služby a jejich charakteristika	5
2.1.1 Vymezení služeb	6
2.1.2 Charakteristika služeb	7
2.1.3 Klasifikace služeb.....	11
2.2 Sportovní služby	13
2.2.1 Vymezení a charakteristika sportovních služeb	13
2.2.2 Klasifikace sportovních služeb.....	15
2.2.3 Marketingový mix sportovních služeb	17
2.3 Kvalita služeb	27
2.3.1 Měření kvality služeb	31
2.4 Vymezení zákazníka a spotřebitele	37
2.4.1 Spokojenost a loajalita zákazníka.....	38
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	41
4 METODIKA PRÁCE	42
4.1 Představení extraligových hokejbalových klubů – výzkumný soubor ..	42
4.1.1 Aplikace metody SERVQUAL	46
4.1.2 SERVQUAL dotazník	49
5 VÝSLEDKY	52
5.1.1 Demografie	52
5.1.2 Hmotné zajištění.....	57
5.1.3 Spolehlivost	61
5.1.4 Odpovědný přístup	65
5.1.5 Pocit jistoty	69
5.1.6 Empatie.....	73
5.1.7 Odbornost	77
5.2 Sumarizační zhodnocení poskytovaných služeb – hlavní zjištění	79
6 SYNTETICKÁ ČÁST	85
7 DISKUSE	94
8 ZÁVĚRY	97
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	99
PŘÍLOHY	104

1 ÚVOD

Současné hospodářské podmínky jsou stále obecně brány jako turbulentní. Změna často přichází nečekaně a s rozličnými vlivy na komerční i nekomerční subjekty. Narůstá zejména vyjednávací síla zákazníků, kteří si mohou vybírat od mnoha dodavatelů tu nejvhodnější skladbu přijímaných služeb zpravidla dle nejvyšší přisuzované hodnoty. I s nízkými náklady je tak relativně snadné zaměnit jednoho dodavatele za jiného. Proto poskytování služeb nastavených na míru očekávání cílových spotřebitelů tvoří klíčový prvek udržení samotné existence jakéhokoliv subjektu, který vstupuje do tržního prostředí.

Nastíněné podmínky jsou platné i pro oblast sportovních služeb, kde se v případě poptávky vyčleňují dvě skupiny, a to děti a rodiče. Děti v roli spotřebitele, tedy samotného příjemce služby v podobě sportovního vyžití, a rodiče vystupující jako kupující služby čili zákazníci. Situaci zde navíc ztěžuje nepříliš pozitivní trend poklesu zájmu o sport ze strany dětí. Velký vliv má klesající potřeba fyzické zdatnosti versus závislost dětí na internetu nebo televizi. Boj o mladé talenty je v tomto odvětví na denním pořádku. Strana nabídky řeší otázku, jak zaujmout. Strana poptávky se naopak zabývá skutečností, zda nabídka splňuje požadované parametry, jakými jsou například povaha prostředí, vybavenost, dostupnost místa poskytnutí služby a jiné. S ohledem na položené otázky je třeba se vypořádávat s náročným oslovením potenciálních zákazníků i s vysokou mírou konkurence nejen jiných sportovních ale i uměleckých a dalších druhů vyžití. Dané podmínky lze definovat jako stav převahy nabídky nad poptávkou.

Hlavním motivem pro zpracování diplomové práce na zadané téma je skutečnost, že se s nedostatkem nováčků potýká i mládežnický hokejbal, a to napříč celou republikou. Hokejbalové kluby řeší otázku, jakým způsobem vytvořit dostatečnou hráčskou základnu. To znamená, jak nejlépe zaujmout nejen děti ale především platící rodiče a zajistit jejich spokojenost a loajalitu. Ti pak zabezpečí, aby jejich děti využívali služeb daného klubu – chodily pravidelně na tréninky a účastnily se zápasů. Hokejbal se potýká v tomto ohledu s

velkými rozdíly mezi jednotlivými kluby a s nedostatkem zkušeností právě při zjišťování spokojenosti svých klientů.

Řešení kvality služeb v oblasti sportovních aktivit, navíc se zaměřením na nesnadnou klientelu v kombinaci dětí a rodičů, představuje v ohledu na definované skutečnosti náročný úkol. Před vyslovením případných návrhů ke zlepšení kvality služeb je zpracována analýza současného stavu s pečlivým zvážením všech faktorů podmiňujících spokojenost příjemců služeb, pomocí metody SERVQUAL. Po podstoupení tohoto procesu se ovšem naskýtají velmi cenné přínosy pro poskytovatele služeb v optimalizaci kvality potenciálně navyšující úspěšnost na trhu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Ačkoliv Perič a kol. (2006) hovoří o hokejbalu jako o sportu, který se těší všeobecné známosti, ve srovnání s hokejem není ale znalost jeho historie, pravidel a povahy ani zdaleka tak rozšířena. Kromě formálního označení hokejbal se často užívá hovorových názvů „pozemák“, „bendák“ nebo „hokej s míčkem“. Charakteristika hokejbalu se samozřejmě nejčastěji odvozuje právě od hokeje, se kterým vykazuje mnoho styčných prvků.

Lépe se tedy zaměřit na odlišnosti. Hřiště 26 x 52 metrů není tvořeno ledem, nýbrž betonem, asfaltem či speciálním plastem a bývá až na výjimky (Plzeň, Most) obvykle nekryté. Výstroj hráčů je téměř stejná jako v lední hokeji, snad až na využití sportovních bot s ohledem na povrch, speciálních hokejbalových hokejek a nižších nároků na výstroj. Namísto puku se hraje s plastovým míčkem a hrací doba je zkrácena na 3 x 15 minut. I zde se však využívá v případě nerozhodného výsledku prodloužení a tzv. samostatné nájezdy. (Perič, 2006; Gregor, 2020 online)

Z historického hlediska lze hokejbal považovat za relativně mladý sport. Jeho vývoj se významně propojuje s vývojem ledního hokeje. Kořeny obou sportů se oblastně pojí k Severní Americe (Kanada). Doložitelné prameny uvádí, že již v roce 1572 hráli Indiáni hru podobnou hokejbalu. Herní pojetí, jak ho známe dnes, se pojí spíše s devatenáctým stoletím. Rozšíření přichází s rozvojem asfaltového povrchu, který se ve stále větším měřítku používal na dálnice i sídlištní plochy. Za milníky světové historie hokejbalu lze považovat rok 1974 a s ním spojený vznik sportovního svazu „Ontario Ball Hockey Association“. Dále rok 1978, kdy byl založena „Canadian Ball Hockey Association“. (England Hockey, 2020, online; International Street and Ball Hockey Federation, 2020, online)

Na začátku osmdesátých let hokejbal proniká do Evropy, což je i případ Československé republiky. Za pomyslnou „kolébku“ hokejbalu je uznáváno město České Budějovice, kde se v roce 1982 uspořádal první organizovaný turnaj pro žáky místní základní školy. Rovněž byla sestavena první pravidla. Za další významné mezníky lze považovat roky 1988, kdy vznikla Asociace hokejbalových klubů (AHBK), která byla zřízena za účelem pořádání celostátních

soutěží s nejvyšší „Českou ligou“ a podřazenými ligami nižšími. V roce 1990 vznikl Českomoravský svaz hokejbalu (ČMSHB). (Českomoravský svaz hokejbalu, 2020, online)

Významně rostoucí popularitu hokejbal zaznamenal v letech 1996 až 2010, kdy členská základna postupně stoupala na 35 000 registrovaných hráčů. V současné době se toto číslo zastavilo na 36 138 (Českomoravský svaz hokejbalu, 2020, online; Česká unie sportu, 2020, online).

Ačkoliv hokejbal vykazuje dobrou startovací pozici, a to díky povědomosti, která vychází ze zmíněné podoby s ledním hokejem a relativně nižších nároků na finance i vybavení. Na druhou stranu stagnace vývoje hráčské základny vypovídá o skutečnosti, že je potřeba oslovit potenciální hráče něčím novým. To dokazují i úryvky konverzací s trenéry z některých sportovních klubů:

- pan Luboš Mokříž z HBC Autosklo-H.A.K. Pardubice: *„Zatím nám příliv nováčku jen tak tak stačí, ale jsou některé ročníky, ve kterých se děti téměř neseženou a navíc – čím jsou starší, tím je menší možnost je získat.“*
- pan Tomáš Hájek z HC Jestřábi Přelouč: *„V Přelouči máme v současné době 12 hráčů, prakticky všichni mají ještě kromě hokejbalu jiné, ať už sportovní nebo umělecké aktivity, a tak ne vždy je nás dostatek. Postupně se nám počet hráčů rozšiřuje, ale ještě stále nás není tolik, abychom si mohli říci, že máme dostatečnou mládežnickou základnu.“*

Pro podporu dalšího vývoje hokejbalu je pak nutno nově přistoupit nejen k pravidelné revizi atraktivity samotné hry, nicméně právě i k úpravě v přístupu ke kvalitě poskytovaných služeb.

2.1 Služby a jejich charakteristika

Služba je primárně definována jako určitá činnost a druhů těchto činností je na trhu nepřeberné množství. Spadají sem aktivity povahy sociální, telekomunikační, veřejné, zdravotní a mnoho jiných. Co tyto služby ale spojuje, je její vymezení směřující k jedinému –

naplnění potřeb pro cílovou osobu, tedy zákazníka.

Jak uvádí Karlíček (2013, s. 153-155), každá služba tak obsahuje komplexní soustavu faktorů, které působí na vnímání přijímané hodnoty ze strany zákazníka. Spadají sem doprovodné informace, zážitky spojené se službou a další související faktory. Služby ve spojení s výrobky vytvářejí nadřazenou kategorii produktů, pro které je společné členění do určitých vrstev.

V kontextu sportovních služeb tvoří obsah vše, co je nabízeno k uspokojení hmotných i nehmotných potřeb zákazníka. Jedná se o službu uspokojující veškeré potřeby a požadavky zákazníků s užitkem spočívajícím ve sportovním přínosu, a to včetně významu doprovodných vlivů osob, míst a myšlenek (Čáslavová, 2009, s. 109).

2.1.1 Vymezení služeb

V odborné literatuře lze dohledat velké množství definic služeb, vždy záleží na daném úhlu pohledu a míře zobecnění. Služba v širším smyslu slova je tedy *„jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může, ale nemusí, být spojeno s hmotným produktem“* (Kotler, 1998, s. 411).

Takovému velmi širokému pojetí odpovídá i vymezení Vašítkové (2014), která za službu považuje jakoukoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, a přitom klíčovou vlastnost tvoří nehmotnost, i když samotné poskytování služeb může být spojeno s hmotnými produkty. V případě hokejbalu odpovídají tyto obecné definice tréninku, kdy trenér hráčům předává například znalost zacházení s hokejkou nebo střelby na bránu.

Oproti definici Kotlera (1998) či Vašítkové (2014) stojí vymezení Horovitze (1994, s. 17), který chápe služby pod *„souhrnem příslibů, které zákazník očekává od výrobku nebo základní služby jako funkci ceny, image a existující pověsti.“* Jedná se tak o definici podstatně užší a vycházející ze zákaznické orientace, zatímco Kotlerovo vymezení bere službu z hlediska prakticky jakékoliv nabídky učiněné na trhu. Z této definice může vyplývat, že rodič jako

zákazník očekává, že trenér jejich dětem vštíjí určité základy slušného chování, v případě sportu jde o přístup „fair play“. Nemělo by jít o výsledek, ale cestu, jak se k němu dostaneme. Navíc některé hokejbalové kluby se pyšní vysokou mírou úspěšnosti – jsou mistry republiky a hráči se dostávají častěji do reprezentačních týmů.

Blízko pojetí Horovitze se nachází Boučková (2003), která rovněž odvozuje význam pojmu od základního úkolu služeb dosáhnout uspokojení potřeb zákazníků. Zároveň hovoří o službách jako o souboru nebo komplexu aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná (na čemž se shoduje většina autorů).

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

Tato pozdější definice pracuje s důležitým pojmem užitek, který se opět pojí s dosažením uspokojení zákazníka. Koncept pracující s užitekem se nachází také v definici: „*Služba je určitá činnost, která působí na lidi a poskytuje jim užitek ať duševní nebo fyzický. Služba staví na skutečnosti, že člověk má tendenci dělat to, co pro sebe považuje za užitečné, potřebné, co ho uspokojuje*“ (Slepičková, 2005, s. 84). Na straně dětí hovoříme o užitku ve formě kvalitně stráveného volného času a rozvoje fyzické kondice. Na straně rodičů jde pak o užitek v podobě zajištění odborného dohledu pro své ratolesti v čase, kdy se jim sami nemohou věnovat.

Rozsah vymezení služeb je tedy vskutku široký. Pravděpodobně je to zapříčiněno i skutečností, že vnímání služby je velice subjektivní a pod daným pojmem si každý z nás může představit velmi různé věci. Bernou minci v tomto ohledu představuje hledisko zákazníka, jak si službu vybavuje a vnímá ji na trhu.

2.1.2 Charakteristika služeb

Již z uskutečněného vymezení služeb v rámci definic různých autorů, lze odvodit některé klíčové charakteristiky, kterými může být vyjádřena podstata a odlišnost služeb v rámci tržní

nabídky (včetně specifické pozice v kontextu produktů, zejména v odlišnostech od výrobků). Kotler a Keller (2007) a další autoři uvádějí jako základní čtyři vlastnosti, které služby charakterizují:

- Nehmatatelnost (nehmotnost)
- Pomíjivost (zničitelnost)
- Nedělitelnost
- Proměnlivost (heterogenita)

Nehmatatelnost služeb znamená, že si spotřebitel nemůže službu předem vyzkoušet, vidět ji, ochutnat nebo ohmatat. Výsledná podoba provedení služeb je pevně spojena se samotným poskytováním a výsledky služby jsou tedy pocíitelné, až když zákazník službu opravdu využívá. Samozřejmě tak se službou úzce souvisí pocit nejistoty, kdy lze kvalitu a celkovou povahu služby předem pouze odhadovat nebo si představovat (např. na základě vybavení zařízení, symbolů, cen apod.).

Zmíněné faktory předpovídající posuzovanou kvalitu služby představují důležitý soubor „důkazů kvality“. *„Úkolem poskytovatele služeb je proto řídit důkazy kvality tak, aby dokázal zhmotnit nehmatatelné. Zatímco marketéři výrobků jsou vyzýváni k přidávání abstraktních idejí, jsou marketéři služeb nuceni dodávat fyzické důkazy a symboliku abstraktním nabídkám“* (Kotler, Keller, 2007). K tomuto účelu mohou posloužit četné prostředky dostupné v rámci dílčích marketingových nástrojů:

- Místo – pečlivé plánování pohybu zákazníků v prostorách, úpravnost exteriéru, interiéru, modernost vybavení, dobrá dostupnost místa atd.
- Lidé – dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců, prozákaznický orientovaných.
- Komunikační materiály – přehledné, dobře dostupné materiály vysoce informačně hodnotné k obeznámení potenciálních zákazníků s charakterem služby.
- Symboly – název, symboly a další faktory vyjadřující žádoucí kvalitu služby.
- Cena – odpovídající nabízené kvalitě s širokými možnostmi zvýhodnění zákazníků (slevy, věrnostní programy, garance, dočasná zvýhodnění atd.).

Prostřednictvím jednotlivých prvků marketingového mixu a dílčích nástrojů v jejich rámci

užívaných se tak naskýtá potenciál k transformaci nehmotné služby v konkrétní výhody pro zákazníka. K tomu je ovšem nezbytné nejprve disponovat detailním povědomím o potřebách a zájmech zákazníků. Následně lze vytvořit soubor měřítek k budování pozitivní zkušenosti ze služby. Ve vztahu ke sportovním službám si tak zákazník nejprve vytvoří na základě marketingových apelů představu o službě a reálně ji pozná a vyhodnotí, až při vlastním uskutečnění. Přeneseno na hokejbalové prostředí zákazník má tak možnost předem si zjistit informace prostřednictvím webových stránek klubu, seznámit se s cenou služeb, projít si prostory budovy, kde se sportovní klub nachází, prohlédnout si například samotné sportoviště, šatny, seznámit se s trenéry a dalšími zástupci hokejbalového klubu. Nicméně i tak nemá stoprocentní jistotu, jak bude například vypadat reálný průběh tréninku, komunikace s trenérem nebo jinými zástupci klubu, o zápasu nemluvě. Tuto nevýhodu je možné překlenout pomocí budování dobrého jména klubu mezi hráči napříč věkovými kategoriemi a tedy i rodiči. Sport jako zájmová činnost vždy spojuje skupiny osob se stejným nebo podobným zaměřením a vztahy v takové skupině bývají na přátelské bázi. Je možné tak podpořit postavení klubu na trhu doporučením jeho služeb přáteli jakožto potenciálnímu zákazníkovi.

Nedělitelnost vyplývá z neoddělitelnosti produkce a spotřeby. Zatímco výrobek je nejdříve vyroben a následně prodán (vyskytují se dva jasně oddělené momenty v čase), u služby je přímo provázán zákazník s poskytovatelem služby. Přitom jedno ovlivňuje druhé. Kvalifikovaný a zkušený poskytovatel služby může zásadně ovlivnit vnímanou kvalitu služby a spokojenost s ní, stejně jako špatně naladěný zákazník může přes všechnu snahu poskytovatele výsledek procesu znehodnotit. Zde se jedná především o interakci trenéra a dítěte, potažmo jeho rodiči, v rámci tréninků a zápasů. Trenér a dítě společně vytvářejí jedinečnou atmosféru těchto akcí. Cítí-li trenér zpětnou vazbu od svých, ač dětských, hráčů, jejich motivaci a snahu, tréninky i zápasy jsou naplněny pohodou a větší ochotou ze strany trenéra ať už k vysvětlování či rozmanitější náplni. Dítě si v takovém případě odnáší velmi pozitivní zážitek. V opačném případě často dochází v dlouhodobém měřítku k demotivaci na obou stranách, poklesu úrovně poskytovaných služeb a zájmu ze strany dítěte a v krajním případě i ukončení spolupráce. I když rodiče službu sami nespotřebovávají, jako platíci

zákazníci jsou často v rozhodný moment přítomni. Dohlížíjí tak na kvalitu poskytované služby dle svých subjektivních měřítek a v případě nedostatečného plnění hájí zájmy svého dítěte.

Pomíjivost služby se váže na nemožnost jejího trvalého vlastnictví. Zákazník spotřebovává službu za předem daných podmínek v určitý moment. Službu nelze skladovat, přenášet ani reklamovat. Pomíjivost nemusí pro poskytovatele znamenat problém za předpokladu stálosti poptávky s možností zajistit rovnoměrné využívání a tím i odbyt. Problém se realizuje pouze, pokud poptávka vykazuje významné výkyvy (je vhodné uplatnit různorodé strategie stabilizace poptávky, např. cenová diferenciace). Pro hokejbalové kluby představuje tato vlastnost jistou potíž vzhledem ke kapacitě sportoviště. Hřiště je zpravidla vyčleněno v rámci jednoho časového termínu pro trénink nebo zápas jednoho maximálně dvou určitých týmů. Obvykle se tedy nevyužívají další strategie pro podporu nabídky jako nabízení paralelních lekcí, komplementárních služeb apod.

Proměnlivost služeb se projevuje v odlišnosti poskytování v závislosti na zákaznících i poskytovateli. Službu tak nelze poskytovat s totožným standardem kvality. Jedná se o působení lidského faktoru při poskytování služeb. (Kotler, 2007). V případě sportovních služeb, tedy i služeb poskytovaných hokejbalovými kluby, se do výsledné kvality promítá různorodá úroveň dovedností a schopností trenérů, jejich přístupu k dětem nebo délka jejich praxe. Na druhou stranu zde vstupuje i faktor odlišné připravenosti dětí, a to jak fyzické i mentální. Vlastnost proměnlivosti u služeb poskytovaných hokejbalovými kluby je tedy více než zřejmá.

Faktory proměnlivosti a pomíjivosti služeb někdy dohromady udávají doprovodně zmiňovaný, pátý faktor – absenci vlastnictví. Kotler (2007) v tomto kontextu hovoří pouze o nákupu práva na poskytnutí služby, nikoliv práva na službu jako takovou. Je ovšem potřeba zmínit, že uvedené charakteristiky služeb samozřejmě nepředstavují absolutně platné veličiny pro veškeré poskytované služby, je žádoucí reflektovat specifika služeb případ od případu (včetně specifik služeb sportovních).

Autoři Mateides a Ďaďo (2002) k souboru těchto základních vlastností doplňují ještě další, a

to komplexnost a nenahraditelnost služeb. Vzhledem k četnosti sportů podobných hokejbalu, které mohou fungovat jako jeho substitut, je platná spíše vlastnost komplexnost. Ta vyjadřuje skutečnost, že celková služba je tvořena službou základní (v případě hokejbalu jde o samotné provozování sportu) a službami doplňkovými (například komunikace s trenérem, zodpovědnost trenéra za děti nebo využití šaten a sprch).

2.1.3 Klasifikace služeb

Nabídka služeb skýtá nepřehledné množství druhů a variant. Každý si tak může vybrat tu správnou pro sebe. Není tedy divu, že i klasifikaci služeb lze pojmout z mnoha různých pohledů.

Základní klasifikace služeb je označována dle Vašítkové (2014) jako tzv. odvětvové třídění služeb a dělí se na služby terciární, kvartérní a kvintérní. Obecně lze říci, že pod toto členění spadá vše, co nebylo zařazeno do primárního nebo sekundárního sektoru.

- Terciární služby – lze většinou vykonat vlastními silami; spadají sem kadeřnické, kosmetické, stravovací, ubytovací, domácí a řemeslné služby
- Kvartérní služby – charakteristikou této skupiny je usnadnění činností; patří sem dopravní, komunikační, obchodní, finanční a správní služby
- Kvintérní služby – hlavním rysem těchto služeb je změna a zdokonalení jejich adresáta; řadí se sem zdravotní péče, vzdělávání a rekreační služby

Dle Kotlera a Kellera (2013) se pak klasifikace služeb nejčastěji odvozuje od propojení služeb s případnými dalšími produkty, ať už se jedná o další služby nebo o výrobky. Služby mohou dle tohoto rozdělení představovat výhradní předmět nabídky, její hlavní součást nebo pouze doplněk komplexní nabídky, případně zcela chybět. Rozlišují pět kategorií těchto nabídek:

- Ryze hmotné zboží – k výrobku není poskytována žádná služba.
- Hmotné výrobky s doprovodnými službami – součástí nabídky hmotných výrobků tvoří i služba (např. dostupnost záruky, servisu, instalace, internetové objednávky atd.).
- Hybridní kategorie – výrobek a služba se v nabídce nacházejí na stejné úrovni (důležitost se váže na výrobek i službu nerozdílně).
- Převaha služby s doprovodným zbožím a službami – hlavní význam nese služba, ke které je ale zároveň poskytován nějaký výrobek (např. iontový nápoj při tréninku zdarma).
- Ryzí služba – služba tvoří hlavní a ústřední faktor nabídky.

Kotler (2001) také zmiňuje v praxi se často vyskytující prolínání zboží a služeb, přičemž lze mnohdy stupeň provázanosti jen obtížně oddělit či klasifikovat. Služby se dají dále členit podle poskytování profesionály, kvalifikovanými lidmi nebo lidmi bez kvalifikace. Na straně poskytovatele se odlišuje institucionální zaštitění (fyzická, právnická osoba, stát). Pro třídění služeb lze využít ještě další druhy členění, a to především podle jejich typických vlastností. Taková členění uvádí nejen Vašítková (2014), ale i Heczková (2004) nebo Mateides a Ďaďo (2002):

- Tržní a netržní – hlavním rysem je směnitelnost služby za peníze
- Služby pro spotřebitele a pro organizace – hlavním měřítkem je zde využití služby pro soukromé účely jedince či domácnosti versus vygenerováním dalšího zisku zprostředkováním služby dále
- Členění na základě nebo z pohledu prodejce – klasifikace je prováděna podle pozice poskytovatele (povaha podniku, funkce, zdroj příjmů)
- Klasifikace podle trhu kupujícího – rozhodující je zde druh trhu (spotřebitelský, pro organizace a vládní), způsob provedení nákupu (/služby běžné spotřeby, speciální a nevyhledávané služby) a motivace samotného zákazníka (služba může být nástrojem či cílem)

- Členění služeb podle jejich charakteru a poskytování – kritériem je forma služby (uniformní a zakázkové služby), dále zaměření (na stroj či člověka), kontakt se zákazníkem (vysoký a nízký)
- Klasifikace služeb pro potřeby marketingu – v případě marketingu jako komplexní disciplíny se prolínají nejen všechna výše uvedená hlediska, ale i některá další jako jsou distribuce služby, charakter poptávky, vztahy poskytovatele služby a zákazníka apod.

2.2 Sportovní služby

Sportovní služby představují specifickou kategorii v rámci vymezeného nadřazeného komplexu služeb. V rámci této podkapitoly je proto charakterizována podstata a význam sportovních služeb spolu s představením klasifikace a uzpůsobeného marketingového mixu.

2.2.1 Vymezení a charakteristika sportovních služeb

V odborné literatuře jsou sportovní služby v rámci vymezení pojmu často řazeny mezi sportovní produkty a hovoří se tak o kategorii jako celku. Sportovní služby představují *„zboží, službu nebo jakoukoliv kombinaci těchto dvou, která je určena k tomu, aby poskytla užitek sportovním divákům, účastníkům a sponzorům“* (Shank, 2008, s. 147). V definici se nepřímě vyskytují motivy k čerpání sportovních služeb, a to pro sportovní vyžití jedince (účastníka) nebo pro diváky (pasivní účast na sportu) či sponzory (užitek propagační).

Čáslavová (2009) definuje sportovní produkty jako *„veškeré hmotné a nehmotné statky, nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“* Stejně jako v předchozí definici jsou i zde reflektovány pojmy jako přání a potřeby, avšak bez bližší strukturační nebo odlišení podstaty.

Mullin, Hardy a Sutton (2000) poskytují v tomto ohledu bližší poznatky, kdy chápou sportovní produkt jako soubor užiteků, který sestává z jádra a nastavbové části. Do jádra patří forma hry, sportovní výbava apod., zatímco do nastavbových prvků spadají vstupenky, hudba, maskoti apod.

LAKHE a MOHANTY (1995) interpretují službu jako „činnosti, systémy nebo obchodní transakce, při nichž jsou hmotné i nehmotné atributy pečlivě kombinovány pro maximalizaci spokojenosti zákazníků a efektivitu funkčního systému“.

Ačkoliv je definice Lakheho a Mohantyho (1995) ještě z minulého století, její platnost je více než aktuální. Odpovídá dnešnímu více a více uznávanému pojetí s názvem „koncept „Základního (Komplexního) produktu“, jehož autorem je Regis McKenna obchodník a marketér technologického zaměření. Původně se koncept vztahuje na technologický produkt (jako příklad je uváděn osobní počítač jako základní zboží doplněný o služby například v podobě školení či internetových služeb). Dnešní spojení se sportovními a jinými službami v obráceném gardu je však absolutně relevantní. Jednoduše lze přístup definovat jako situaci, v níž se základní rozdíl mezi výrobkem a službou poněkud stírá, rozhodující je benefit a naplnění představy zákazníka. (Moore, 2014).

Vhledem k náročnosti dnešního zákazníka, kdy očekávání jak na výrobek nebo službu jsou vysoká. Aby došlo k maximálnímu uspokojení zákazníka, firmy přistupují ke kombinaci obou prvků jako finální nabídky. V reálném životě tedy téměř nenajdeme nabídku čistého zboží nebo čisté služby, jak ji definuje Kotler a Keller (2013). A přesto, že jednou z primárních vlastností služby je její nehmotnost, není možné se obejít bez hmotných složek, které ji doprovázejí. U sportovní služby zákazník vždy hledí na prostředí (konkrétní, příkladem jsou hokejbalové hřiště, šatny pro hráče), dostupné vybavení (hokejky, míčky, branky), dostupné občerstvení apod. To vše může pro zákazníka představovat přidanou hodnotu a ovlivnit tak vnímanou úroveň, a tedy i subjektivně hodnocenou kvalitu dané služby.

2.2.2 Klasifikace sportovních služeb

Stejně jako u služeb obecně i co se týče sportovních služeb jak samotné pojetí, tak i jejich klasifikace může nabývat relativně širokého spektra. Nejucelenější klasifikaci poskytuje Šíma (2009), který pracuje s dvěma typy rozlišení služeb, a to podle druhu a rozsahu zapojení zaměstnance a podle účelu sportovního vyžití (přínosu pro příjemce služby). Dle rozsahu zapojení zaměstnance jsou odlišeny sportovní služby:

- Spotřebitelské služby
- Odborné služby
- Výchovné služby

Spotřebitelské služby nevyžadují kvalifikaci nebo speciální zručnost zaměstnanců. U sportovního klubu jde především o zápůjčky sportovního vybavení, prodej sportovního zboží, prodej občerstvení apod. Vazba zaměstnance na sport vystupuje v této kategorii jako bezpředmětná veličina. Jedná se spíše o zprostředkovatele než poskytovatele.

Odborné služby již vyžadují určitou specializaci nebo odbornost zaměstnanců. Jedná se např. o činnost instruktora, trenéra nebo fyzioterapeuta/maséra, kde jsou vyžadovány teoretické znalosti, ale i praxe. Role zaměstnance v poskytování služeb je oproti spotřebitelskému typu aktivní se zohledněním specifických potřeb zákazníků.

Výchovné služby směřují k určité transformaci klienta způsobem, jaký si předem určil. Služby jsou poskytovány na základě vědomostí a návodů uzpůsobených pro klienta. Může se jednat o výchovu dítěte, vzdělávání studenta nebo změnu přístupu, ale i podporu vztahu klienta ke sportu a k vlastnímu tělu (např. účast v posilovně s jasným cílem zhubnout a nabrat svalovou hmotu nebo podpořit vztah dítěte ke sportování). Účast na hokejbalu spadá právě ke kategorii služeb výchovných.

Podle účelu sportovního vyžití pak lze dále rozlišit (Šíma, 2009):

- Služby pro potěšení zákazníka
- Služby pro zdraví a kondici
- Služby pro rozvoj schopností a dovedností
- Služby pro dosažení vrcholových výkonů
- Služby pro udržení kvality života
- Léčebné služby

Služby pro potěšení zákazníka se zakládají na vnitřní motivaci klienta k výkonu pohybové aktivity, která je vykonávána z různých potřeb (radost z pohybu, láska k danému sportu apod.). Ze strany poskytovatele jsou nabízeny zejména samotné prostory, infrastruktura, vybavení nebo mohou být organizovány rozličné závody, soutěže, přebory. Vzhledem k věkovému vymezení u kategorií minipřípravka a přípravka tento motiv převládá. Perič (2006) totiž věk 6-10 let spojuje s obdobím tzv. „*pohybového neklidu*“ a tzv. „*zlatým věkem motoriky*“. Děti v tomto období obecně mají potřebu stále něco dělat a velmi rychle se učí veškerým pohybovým dovednostem.

Služby pro zdraví a kondici se rovněž zakládají na vnitřní motivaci zákazníka k účasti na aktivitách prospěšných rozvoji tělesné kondice a zdraví. Role poskytovatele je opět pouze okrajová s poskytnutím nezbytného vybavení a infrastruktury, přičemž odpovědnost za realizaci sportovní aktivity nese sám zákazník bez zásahu zaměstnanců. Tento motiv je především důležitý pro rodiče, jejichž cílem je přispět k dobré fyzické i psychické kondici svých dětí.

Služby pro rozvoj schopností a dovedností se primárně zaměřují na vybavení klienta sportovní služby dovednostmi a znalostmi k osvojení požadované sportovní disciplíny. Pod množinu typických poskytovatelů v rámci této kategorie se nejčastěji řadí právě sportovní kluby, dále tělovýchovné jednoty a sportovní školy. Z hlediska motivace je povětšinou sám klient dostatečně motivován vlastními zájmy k výkonu sportovní činnosti a podstupování doprovodných služeb k získání vytýčených schopností. V praxi se ovšem lze setkat i se situacemi donucení ke sportovní aktivitě, např. v hodinách povinné tělesné výchovy, kdy

vlastní motivace sportovce může zcela absentovat. V těchto případech je klíčové, aby poskytovatel služby působil vnějšími stimuly na budování pozitivní zákaznické zkušenosti ze sportu.

Služby pro dosažení vrcholových výkonů vycházejí z poskytování služeb vysoce kvalifikovaných odborníků, kteří vedou vysoce motivované klienty k dosažení určité vysoké úrovně v daném sportu. Pro tuto kategorii vyplývá klíčový předpoklad z nalezení shody mezi cíli a postupem na straně zákazníka i poskytovatele v dikci jasného vymezení výsledného stavu realizovaných aktivit.

Služby pro udržení kvality života se zaměřují na zlepšování kondice jinak zdravých zákazníků s využíváním individuálních nebo skupinových programů s dohledem kvalifikovaných odborníků v roli poskytovatelů sportovní služby. Léčebné služby se vztahují na zákazníky, kteří vykazují v současné době nějaký zdravotní problém, který chtějí vlastní aktivitou a součinností s poskytovatelem odstranit. Spadají sem různorodé rehabilitační, relaxační programy, antistresová cvičení, masáže a další.

2.2.3 Marketingový mix sportovních služeb

Marketing představuje u výrobků i služeb klíčovou úlohu, která harmonizuje jednotlivé prvky definující vše, co se služby týká. Poznání zákazníka a jeho potřeb stojí v samotném jádru veškerých marketingových aktivit. To podporuje i definice cíle marketingu Kotlera a Kellera (2016), kdy *„Cílem marketingu je učinit prodej nadbytečným. Jeho cílem je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy.“*

Daďa (2002) hovoří o mnoha podobnostech mezi marketingovým mixem jako takovým a marketingovým mixem pro sportovní služby. V obou případech představuje marketingový mix působení všech prvků tzv. „přímých“, tedy těch, kterých si je zákazník přímo vědom. Oproti tomu faktory nepřímé sestávají z určitého „pozadí“ vykonávání služeb (např. kapitálová výstavba subjektu, jeho organizační struktura atd.).

Základní marketingový mix nese podobu 4P: produkt, cena, distribuce, propagace, přičemž se uplatňuje i modifikace na tzv. mix 4 C z pohledu zákazníka (Kotler, Armstrong, 2004, s. 107):

- Produkt (Product) – z pohledu zákazníka jde o vyřešení jeho potřeby a přání
- Cena (Price) – pro zákazníka znamená cena náklad
- Distribuce (Place) – ovlivňuje dostupnost pro zákazníka a jeho pohodlí při nákupu
- Propagace (Promotion) – oboustranná komunikace mezi poskytovatelem a zákazníkem

Členění na 4P potažmo 4 C se v současné době považuje již za zastaralé. Už o čtyři roky později autorky jako Vašítková (2008) a Jakubíková (2008) uvádějí, že je tento koncept potřeba rozšířit o další oblasti. Vašítková (2008) a později i Hoffman a Bateson (2010) popisují novější koncepci, kde do marketingového mixu dále zahrnují také:

- Lidé (People) - interakce mezi zaměstnanci a zákazníky
- Proces (Process)
- Prezentace (Presentation)

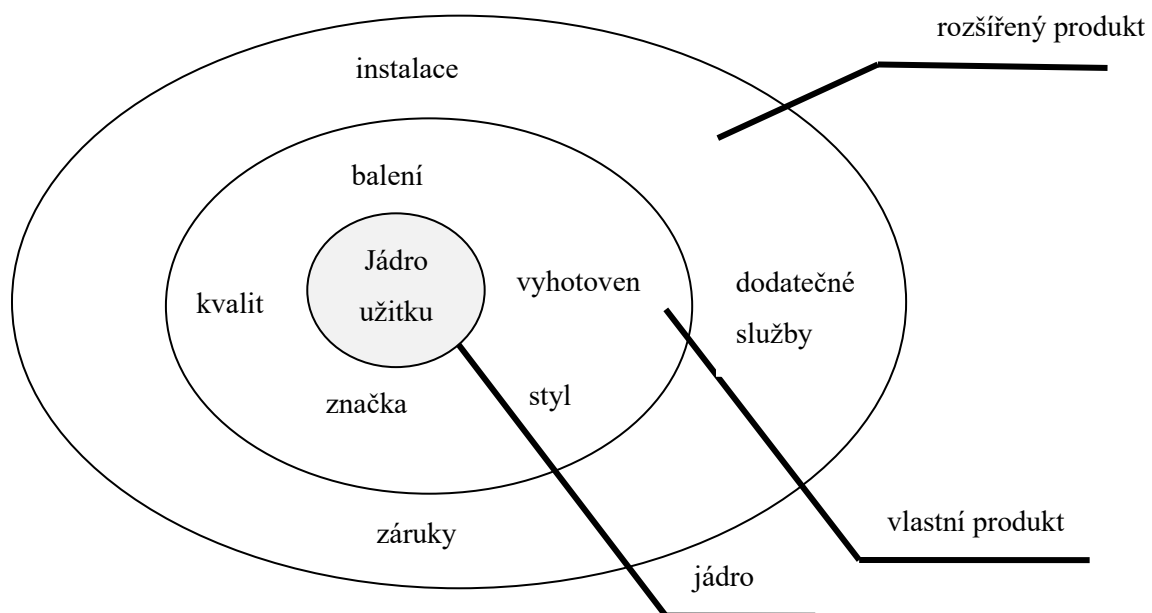
Získá se tak 7P nebo-li z pohledu zákazníka 7C. Nicméně vždy platí, že jednotlivé prvky musejí být v rámci mixu vzájemně sladěné. To tvoří zásadní předpoklad úspěchu působení nabídky na zákazníka (marketingový mix utváří službu jako celek). „*Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém prostředí. Slouží stejnému: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.*“ (Vašítková, 2014, s. 21).

V oblasti sportovních služeb se uvedený marketingový mix běžně rozšiřuje o další prvky: kromě lidí, procesů a prezentace jsou to i balíčky služeb a partnerství. Tím jsou reflektovány některé naznačené odlišnosti služeb od tradičního pojetí čtyř prvkového „výrobního“ mixu.

Marketingový mix – Produkt

Produkt sestává ze širokého souboru faktorů, kdy je ovšem zásadní veličinou subjektivní přijetí produktu. Produkt je tak na jedné straně nabízen subjektem, na druhé straně si jej dotváří sám zákazník svým vnímáním jeho podstaty a hodnoty. „Produkt je cokoliv, co se nabízí na trhu k upoutání pozornosti, možnosti koupě nebo pro spotřebu, aby byly uspokojeny touhy, přání nebo potřeby. Mohou to být fyzické předměty, ale i služby, osoby, místa, organizace nebo myšlenky.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 561)

Obr. č. 1.: Produkt (výrobek a služba) a jeho jednotlivé vrstvy



Zdroj: Jakubíková (2013, s.203), převzato od Mullin, Hardy a Sutton (2000)

Tvorba produktu a všech jeho vrstev vychází z marketingové strategie (segmentace, targeting, positioning). Sportovní produkt přitom netvoří produkt homogenní, ale naopak se nabízí široká škála klasifikace sportovních produktů, kdy Čáslavová (2009, s. 116) odlišuje kategorie:

- Základní produkty tělesné výchovy a sportu – tělesná cvičení, sportovní akce, turistické akce.
- Produkty vázané na osobnost – sportovní výkony sportovních osobností, výkony trenérů, reklamní vystoupení sportovců.
- Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu – iniciace tělovýchovy, sportovní informace šířené skrze média, hodnoty zážitku ve výchově a sportu.
- Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty – tělovýchovná a sportovní zařízení, vzdělání ve sportu, pojištění cvičenců, doprava na soutěže, vstupenky, sponzoring, příspěvky, dary a podpora.
- Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu – tělovýchovné a sportovní nářadí a náčiní, sportovní oblečení.

Uvedená odlišnost každé sportovní služby (absence homogenity) vychází z odlišnosti vázané na úzký vztah mezi poskytovatelem a zákazníkem, stejně jako na originalitu, o kterou je usilováno v rámci odlišení se od konkurenčních nabídek.

Novotný (2011) pak vztahuje rozvoj sportovních služeb v přímé úměře k dispozici volného času a převládajícího životního stylu, přičemž ze strany poskytovatele je klíčové vzbudit o produkt zájem.

Co se týče hokejbalových klubů, produkt, který nabízejí, nabývá minimálně dvojího charakteru. Ten primární spočívá v nabídce produktu pro aktivně účastnícího se zákazníka. Jde především o přípravu hráčů na utkání napříč všemi věkovými kategoriemi (samotná fyzická cvičení podporující zdatnost a zdraví jedinců – indoorová i outdoorová nebo různá intenzivní soustředění). Dále o nabídku kvalitní sportovní a morální výchovy těchto hráčů (podpora radosti ze hry a z pohybu, zásady „fair play“, zásady týmové hry). V neposlední řadě pak zajišťují účast v soutěžích různé úrovně včetně reprezentace (podpora osobnostního růstu hráčů). Sekundárně svým produktem oslovuje a uspokojuje zákazníka, který se rozhodl pro pasivní formu sportu. Divákům přináší možnost uspokojení ze sledování oblíbeného

sportu nebo z výsledku a neopomenutelný společenský rozměr (příslušnost ke skupině jakožto „fanda“ určitého týmu). Pro obě tyto skupiny pak většina klubů nabízí ještě hmotný produkt v podobě možnosti zakoupení reklamních předmětů se symboly klubu jako trička, čepice, mikiny, šály, nášivky, polštářky a jiné.

Marketingový mix – Cena

Sportovní produkt představuje produkt zbytný, tj. nikoliv nezbytný pro život, a proto o něm Hobza a Rektorič (2006) hovoří jako o produktu s vysokou cenovou elasticitou. Tuto elasticitu ovšem může podmiňovat spousta faktorů jako např. moderní trendy, zvyky, propagované zdravotní, regenerační a jiné účinky atd.

Zatímco v komerčním sektoru je při tvorbě ceny reflektováno zejména hledisko nákladů a konkurenčních vlivů, v nekomerčním sektoru tvoří základní kritérium vynaložené náklady (v návaznosti na hrazení či nehrazení členských příspěvků). Ze strany kupujícího je cena brána jako náklad v podobě vykonané oběti pro nákup sportovní služby. Kromě ceny se ovšem jedná o celkové náklady pořízení (čas, doprava, psychické vypětí apod.) (Miller, 2016, s. 233). Už z titulu neziskové organizace, kterou hokejbalový klub je, vyplývá, že svou činnost neprovádí za účelem vytvoření zisku. Jako cena může být zákazníky vnímána platba členských příspěvků, která obvykle vyplývá ze stanov klubu.

Palatková (2006) také uvádí jako další výhodný zdroj a možnost vylepšení nabídky partnerství formou navazování vztahů s vnějším prostředím. Dalšími finančními zdroji jsou pak příspěvky od územních samospráv, dotace ze státního rozpočtu, příspěvky ze zdrojů Evropské unie nebo jiných příspěvkových programů a sponzorské příspěvky od firem či jednotlivců. Doplňkovým zdrojem pak jsou pronájmy sportovišť nebo tzv. „fanzóna“, kde kluby nabízejí reklamní předměty se symbolikou klubu za úplatou.

Marketingový mix – Distribuce

Distribuce má zajistit dostupnost služby pro zákazníka tak, aby se jednalo o správný způsob (zejména v dostupnosti a umístění provozovny). „*Distribuce znamená všechny činnosti, které přibližují nabídku k zákazníkovi či spotřebiteli. Jde o distribuční proces zahrnující často velmi složitou cestu hmotného výrobku od výrobce k jeho konečnému uživateli. S nákupem souvisí také způsob, jak se k prodejnímu místu zákazník dostane, s jakou námahou či naopak pohodlím. Proto chápeme místo, place, jako vytvoření pohodlí pro nákup. Tak to také vnímá zákazník*“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 17).

Sportovní služby nesou vymezený charakter služby nehmotné, kdy je daná služba zákazníkem spotřebovávána v určitém sportovním zázemí s vybudovanou infrastrukturou. Faktor distribuce v tomto ohledu nabývá klíčového významu s tlakem na co nejlepší dostupnost zařízení a pohodlí při zajištění služby (Čáslavová, 2009).

Realizace služeb týkajících se hokejbalu je stejně jako u ostatních sportovních služeb vždy spojena s konkrétním sportovním zařízením. Extraligové kluby jsou sice většinou umístěny na okraji měst, stále ale dostupné městskou dopravou. V rámci sportoviště jsou pak zpravidla dostupné veškeré potřeby k vybranému sportu. To přináší kýžené pohodlí při nákupu.

Hodnocení prvku distribuce může být, ale ovlivněno dalším faktorem sportovního marketingového mixu, prezentací klubu a konkrétně v oblasti klubové image. S vidinou lepší potenciální kvality zázemí, vybavení, prostorů, přístupu k hokejbalovým ikonám a variability hlavní a doplňkových služeb v rámci klubu extraligové úrovně, rodiče upřednostní třeba i vzdálenější lokalitu na úkor lokálního klubu. Cílem rodiče je dopřát svému dítěti to nejlepší možné, samozřejmě je tato skutečnost ovlivněna finančními nebo časovými limity rodičů.

Marketingový mix – Propagace

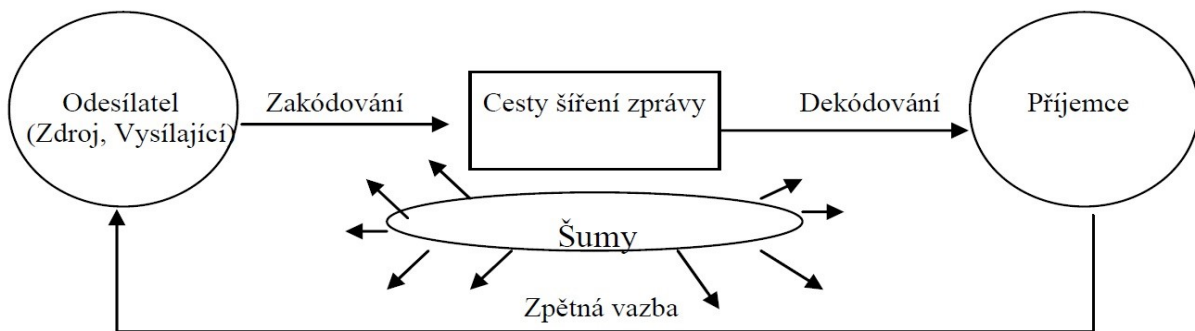
Propagace je nejširším prvkem marketingového mixu v souboru nástrojů sloužících

k informování zákazníků o existenci nabízené služby a o přínosech, které mohou čerpat jejím zakoupením nebo přistoupením na spotřebu. Východisko informování zákazníka je klíčové v zabezpečení naplnění marketingových cílů (žádoucí míra využívání sportovních služeb) (Karlíček, 2013, s. 18).

Propagace se také někdy nazývá komunikačním mixem a bývá uchopena samostatně jako proces předání sdělení a ovlivnění příjemce (viz obr. č. 4) „Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně“ (Foret, 2003, s. 12).

Obecně bývá v marketingovém mixu věnována propagaci největší pozornost s pečlivou formulací nabídky prostřednictvím sdělení a využití příslušných mediálních kanálů. „Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potencionál-ním zákazníkům. Propagace v sobě zahrnuje čtyři základní činnosti: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej. Dohromady se nazývají propagační mix“ (Čáslavová, 2009, s. 111).

Obr. č. 2.: Proces komunikace



Zdroj: Majaro, (1996)

Ustanovení komunikačního mixu by mělo odpovídat zájmům vymezené cílové skupiny (v pozici alfy a omegy budované služby a s ní spojených sdělení vystihujících podstatu a

motivační apely) a zároveň zájmům subjektu v pozici poskytovatele sportovní služby. V návaznosti na přijatou strategii se nabízejí hlavní okruhy zájmů subjektu (odvislých od aktuální pozice na trhu, vybudovaných vztahů s tržními subjekty s důrazem na odběratele a stanovený dlouhodobý cíl subjektu, který může nabývat značně velkých rozptylů) v souboru sedmi kategorií (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 40-41):

- Poskytnutí informačního zabezpečení (podstata nabídky, podmínky využití služeb)
- Vytvoření a stimulace poptávky po sportovní službě
- Odlišení produktu na trhu (diferenciace)
- Zvýraznění hodnoty produktu a poskytovaného užitku pro zákazníka
- Stabilizace obrátu (pro komerční subjekty)
- Budování značky
- Budování nebo posilování image subjektu na trhu

Vymezené komponenty komunikačního mixu (viz tab. č. 2) nabízejí různorodé využití dle definovaných zájmů subjektu. Obecně pak tvoří současný trend navyšování významu online komunikačních nástrojů z ranku webových stránek, sociálních sítí, diskusních fór a blogů. Jednotlivé nástroje samozřejmě přinášejí odlišné přednosti a nedostatky v rámci zejména nákladnosti provozu a šířce dosahu komunikovaného sdělení (Miller, 2016, s. 119).

Tab. č. 1.: Komponenty komunikačního mixu

Druh mixu	Typy komponentů
Reklama	Tiskové a vysílané reklamy, plakáty, billboardy, brožury
PR a publicita	Výroční zprávy, publikace, časopisy, semináře, proslovy
Podpora prodeje	Věrnostní programy, odměny, dárky, soutěže, ukázky, kupony, slevy
Události a zážitky	Sport, exkurze, umění, zábava, festivaly

Osobní prodej	Veletrhy, prodejní prezentace, nabídky, prodejní setkání, vzorky
Direct marketing	Hlasová pošta, telemarketing, katalogy
Interaktivní marketing	E-mail, web, blog, teleshopping, online nakupování
Ústní šíření	Osobní komunikace, sociální sítě, diskuse, blogy

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kotler, Keller (2013, s. 519)

Příkladem propagace v hokejbalovém prostředí tvoří jako základ prezentace klubu prostřednictvím vlastních webových stránek. Na těchto stránkách klub zpravidla sdílí veškeré informace o klubu, týmech, soutěžích, zápasech, trénincích, sponzorech, náboru nebo také fotografie, fanouškovská zóna, aktuality a další. V souladu s výše uvedeným trendem je dalším nejčastějším nástrojem komunikace využití sociálních sítí, ze kterých nejrozšířenější je facebook. Oficiální facebookový profil vlastní nejen Českomoravský hokejbalový svaz včetně své odnože Mládežnického hokejbalu, ale i všechny extraligové kluby. Už však ani ne polovina extraligových klubů využívá obrázkovou prezentaci pomocí fotek a videí přes stále populárnější síť instagram. Hojně není ani využití diskuzních fór a blogů, které lze nalézt pouze v případě dvou extraligových klubů, a to v rámci webových stránek.

Marketingový mix – Lidé

Faktor „lidé“ je pro služby obzvláště důležitý se zohledněním vzájemné interakce zákazníka a poskytovatele. Poskytovatel má zajistit bezproblémovou službu a spokojenost zákazníka. Úroveň poskytovaných služeb tak velmi významně závisí na lidském faktoru a předjímá celkové zhodnocení kvality. Kromě poskytovatelů a zaměstnanců subjektu spadají do prvku lidé také zástupci veřejnosti v roli zájmových komunit (Vašítková, 2014).

I Šíma, Voráček, Čáslavová, Ruda (2011) vycházející z Kotlera (2007) upozorňuje na věnování velké pozornosti zákazníkovi, oproti Vašítkové (2014) ještě ale zdůrazňuje význam

zaměření se na zaměstnance. Pouze spokojený zaměstnanec totiž dokáže vytvořit takovou atmosféru a předat službu takovým způsobem, aby i zákazník odcházel nadmíru spokojen. Zaměstnanec tak dlouhodobě podává služby vysoké kvality a vytváří tak konkurenční výhodu. Toto pravidlo si asi nejčastěji člověk uvědomuje v pohostinském průmyslu. Neméně ale platí pro služby obecně a tedy i pro služby sportovní.

Za hlavní aktéry se v tomto konkrétním případě považují na jedné straně děti jako spotřebitel služby, dále rodiče představující platicího zákazníka a případně diváci. Na straně druhé se jedná o osoby reprezentující svaz či přímo klub nebo osoby spojené s místem utkání – tedy zástupci svazu, vedení klubu – mohou mít roli pořadatelů (ale také mohou zaujmout roli již zmíněných diváků), dále trenéři, asistenti trenéra, prodavači vstupenek, prodavači občerstvení, správci budovy, uklízečky apod.

Marketingový mix – Proces

Nastavení procesů odráží způsob, jakým je služba realizována a má také přímý vliv na kvalitu dodání služby. Jedná o postupy, úkoly, mechanismy a činnosti, pomocí kterých je zákazníkům poskytován rozvrh sportu, skladba aktivit a další faktory nezbytné pro formulaci služby. Procesy tedy vytváří časově a místně podmíněnou nabídku (Morrison, 1995, s. 214). Dle Čáslavové (2009) pod pojem procesy patří obsluha zákazníka, její rychlost i forma a doba čekání. Pro zajištění vysoké úrovně kvality dodání služby musí být úplné, prováděny ve smluveném čase a prostředí a hlavně rychle.

I hokejbalový klub má jasně daná pravidla fungování a přístupu k realizaci služby. Příkladem je obecné rozdělení sezóny na základní hrací část a část play-off. V základní části zúčastněné celky odehrají 22 zápasů (s jedním soupeřem vždy jeden na domácím a jeden na soupeřově hřišti) na základě principu „každý s každým“. Zatímco týmy na posledních příčkách se potýkají s automatickým sestupem nebo s bojem o udržení v extraligové soutěži, osm nejlepších celků vstupuje do části play-off, a na základě systému tří vítězných zápasů bojují o první příčku. Avšak konkrétně kategorie minipřípravky a přípravky nemají klasické zápasy,

ale systém hry se odehrává na bázi turnajů. Další ukázkou jsou etické kodexy – závazné pro hráče, trenéry i rodiče – dostupné primárně na webových stránkách svazu, ale i jednotlivých klubů. Základní motivací je radost ze hry, dále je zde formulován záměr být si navzájem oporou a příkladem, chovat se k sobě s respektem s cílem budovat dobré jméno klubů i hokejbalu celkově.

Marketingový mix – Prezentace

Prezentace (také Materiální prostředí nebo Fyzický důkaz) je spjata s konkrétním místem provozování služby a image firmy (klubu). Charakteristiky, které zákazník sleduje, jsou velikost sportoviště, dostupné vybavení, atmosféra, komfort nebo čistota daného zařízení. Šíma, Voráček, Čáslavová, Ruda (2013). Pro zákazníka je v případě služby tento prvek marketingového mixu velmi důležitý pro jeho rozhodování. Službu si totiž nemůže předem osahat. Nicméně pověst klubu nebo příjemné prostředí často představuje pomyslný jazýček na vahách, zda službu využít či ne. Fyzický důkaz kromě možnosti navštívit zázemí vybraného klubu představují i fotodokumentace týmu, sportoviště nebo utkání, ale i možnost absolvování zkušební lekce nebo první komunikace se zaměstnanci, ať už osobně či po telefonu.

2.3 Kvalita služeb

Význam kvality služeb je naprosto zásadní pro organizaci v roli poskytovatele služeb a samozřejmě i pro samotného zákazníka, kdy klientem vnímaná kvalita služeb podmiňuje využívání služeb od poskytovatele a tím dosahovaný úspěch na trhu. Kvalita služeb se promítá do budované image organizace, což zpětně ovlivňuje očekávání dalších zákazníků. Už v rámci vymezení podstaty kvality služeb je tak pracováno s očekáváním jako velmi významnou veličinou (Šíma, 2012).

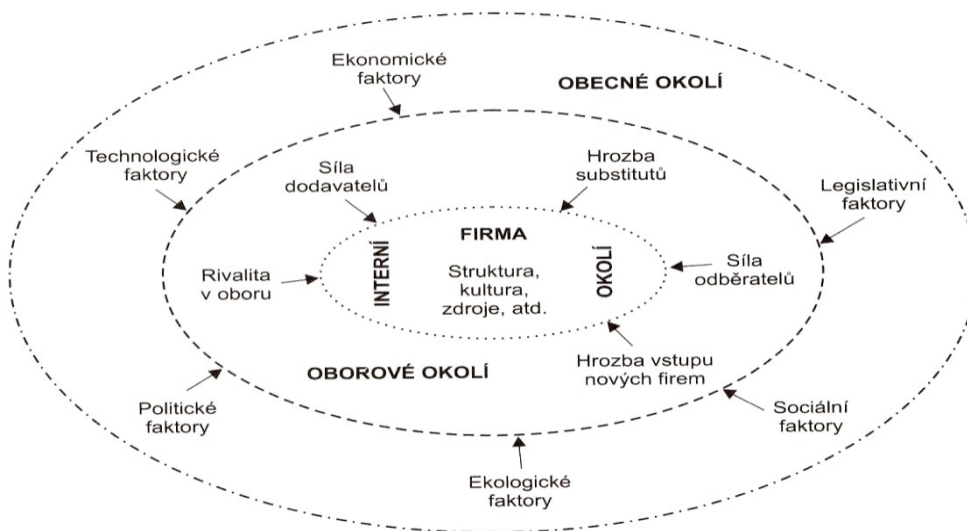
Blízko pojetí Šímy (2012) se nachází definice kvality služeb Zeithamlové, Parasurmana a

Berryho (1990) jako „míra nesouladu mezi očekáváním nebo tužbami zákazníků a jejich vnímáním“. Tato definice přímo předjímá existenci určitého rozporu mezi očekáváním a reálným přínosem (samozřejmě subjektivně posouzeným) z využívání určité služby. Všechny uvedené definice zároveň vypovídají o mnohoznačnosti kvality, která může být vztažena k určitým vlastnostem služby, vnímání služby, systému činností atd.

Kvalita služeb může být definována mnoha způsoby, kdy Bitner a Hubbert (1994) postihují kvalitu jako „celkový dojem zákazníka o relativní podřadnosti / nadřazenosti (lepší kvalitě) dané organizace a jejích službách“. Uvedená definice se orientuje výrazně komparačně s nutným porovnáním více služeb / poskytovatelů (organizací) pro vyjádření výsledného zhodnocení kvality.

Snad právě proto Mateides (2006) kvalitu služeb vymezuje jako množinu znaků s nezbytným počátečním zodpovězením otázky, kým jsou tyto požadavky na kvalitu určeny. Sportovní organizace se obecně potýkají s mnoha požadavky na kvalitu služeb, které pocházejí z širokého působení vlivů podnikatelského prostředí, ať už se jedná o podmínky politické, legislativní nebo vliv aktuální vyjednávací síly zákazníků nebo hrozba konkurenčních subjektů nabízející alternativní služby substituční povahy (viz obr. č. 3).

Obr. č. 3.: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Mallya (2007, s. 40)

Každý z těchto subjektů přitom vykazuje určitý zájem na existenci poskytovatele služeb dle přínosu z něj plynoucích v dikci vlastního užitku (dle zájmů dominantně kooperativních nebo kompetitivních). „Všichni sledují své vlastní cíle (zaměstnanci co nejvyšší mzdy, zákazníci nízké ceny, dodavatelé vysoké ceny, investoři co nejvyšší úroky a vrácení svého vkladu, stát a obce maximální daně a vytváření zaměstnanosti atd.). Všichni však mají společný zájem na dlouhodobé existenci firmy“ (Synek a kol., 2007, s. 60).

Vliv globalizovaného prostředí nastíněnou komplexitu prostředí ještě více umocňuje, kdy nepostačuje věnovat ohled výhradně odběratelům služeb (i když se jedná o nepochybně klíčové zájmové skupiny). Mateides (2006) proto navrhuje zaměřit v rámci budované kvality služeb pozornost na tři kategorie požadavků navázané na hlavní tržní účastníky:

- Požadavky z pohledu zákazníka (hráč nebo jeho zákonný zástupce, divák)
- Požadavky z pohledu konkurence (jiné sporty a další zájmové činnosti)
- Požadavky z pohledu organizace (ISBHF, ČMHbS, kluby)

Požadavky z pohledu zákazníka lze definovat jako očekávání typických pro charakter poskytované služby. Může se jednat o vlastnosti služby (očekávané vybavení, úroveň vybudované infrastruktury apod.), proces poskytování (přístup trenéra, ochota atd.), výsledek poskytnutí služby (zlepšení dovedností v daném sportu atd.). Očekávání zákazníků vycházejí kromě zmíněných motivů i z dosavadních zkušeností, doporučení, informací od přátel nebo vlivu názorových vůdců či tzv. influencerů.

Důraz na požadavky z pohledu konkurence vyplývá z nutnosti uspět v konkurenčním prostředí, kde se nabízí spotřebiteli mnoho alternativ využití služby. Snahou poskytovatele by tak mělo být nabídnout v něčem výhodnější službu, což by zavedlo spotřebiteli vhodný motiv k odběru služby od daného subjektu místo toho konkurenčního. Kvalita služeb je uchopena jako konkurenční výhoda. Požadavky zákazníků kladené na poskytované služby výrazně ovlivňují právě konkurenční nabídky. Spotřebitelé mají možnost srovnávání a také ho často uplatňují. Každý subjekt na trhu by měl být proto obeznámen se svými klíčovými konkurenty,

aby se mohl s jejich nabídkou vypořádat. Za největšího konkurenta hokejbalu je zpravidla označován hokej.

V porovnání s hokejem hokejbal vykazuje neopomenutelné přednosti: hokejbal může hrát každý (není potřeba speciální dovednost – bruslení), nevyžaduje kryté prostory, je méně finančně náročný na vybavení i zázemí, je bezpečnější, snadno organizovatelný, oslovuje všechny věkové kategorie. Dohromady tyto prvky představují jeho konkurenční výhodu (Českomoravský svaz hokejbalu, 2020, online).

Požadavky z pohledu organizace jsou spojeny se schopností zabezpečit určitou kvalitu služeb, kdy se jedná o faktory vnitřních podmínek poskytovatele. Spadají sem atributy, jako jsou kapitálová vybavenost, kvalifikace nebo motivace zaměstnanců.

Při vytváření finální nabídky služeb by měl být uplatněn přístup reflektující všechna tato hlediska, přičemž středobod zájmu tvoří zákazník. Od zákaznických potřeb se formuje nabídka s přihlédnutím k alternativám konkurenčních nabídek vůči možnostem organizace.

Kromě uvedených požadavků závisí kvalita poskytovaných služeb na následujících faktorech (Slepičková, 2005):

- Obsah – náplň služby v podobě cvičení, programu a všemu, co vytváří nabídku užívání. Mohou se aplikovat přednastavené programy nebo individuální uzpůsobení obsahu dle užšího vztahu mezi klientem a poskytovatelem.
- Forma – způsob poskytnutí služby, závisející zejména na pracovníkovi, který definuje službu svými schopnostmi, kvalifikací, přístupem, schopností komunikace nebo pedagogickými dovednostmi.

Uvedené vymezení kvality služeb s komplexitou přístupů a hledisek jasně udává důraz kladený na vnímání kvality zákazníkem. Protože se tedy jedná o komplexní veličinu, využívá se v praxi aplikace rozličných konceptů a modelů k postihnutí kvality služeb.

Youngův (2004) model pracuje se čtyřmi dimenzemi včetně jejich dalšího členění:

- Kvalita programu
- Kvalita interakce
- Kvalita výsledku
- Kvalita zázemí / prostředí

Kvalita programu je vymezena rozsahem programů, provozní dobou a informacemi. Kvalita interakce se odvíjí od vztahu mezi klientem a zaměstnancem a mezi klienty navzájem. Kvalita výsledku obsahuje fyzické změny a valence a faktory valence a socializace. Kvalita zázemí / prostředí sestává z atmosféry, designu a vybavení (Young, 2004).

Kromě uvedeného souboru požadavků se v oblasti sportovních služeb rovněž uplatňují vnější zásahy ve formě kontrolních orgánů, které posuzují kvalitu poskytovaných služeb s ohledem na účel posouzení (Slepičková, 2005). V případě hokejbalu se provádějí kontroly hygienických standardů, dopingové kontroly nebo kontroly dodržování pravidel tzv. delegátem (zástupce hokejbalového svazu).

2.3.1 Měření kvality služeb

Pro přijetí určitého způsobu měření kvality služeb je nutné zvážit uplatnění různých metod. Jedná se o relativně početnou nabídku sestávající z metod obecně uplatnitelných pro měření spokojenosti zákazníků až po metody specifické. Vašítková (2014), Šíma a Ruda (2011) vymezují možnosti hodnocení kvality služeb v podobě:

- Běžné metody primárního výzkumu
- Stálé zákaznické panely
- Studie vnímání hodnoty zákazníkem
- Analýza stížností
- Technika kritických případů

Běžné metody primárního výzkumu se nejčastěji aplikují dotazováním nebo pozorováním. Tuto metodu se doporučuje doprovodit srovnávacím šetřením úrovně kvality u předmětného subjektu vůči vybraným konkurentům. Stálé zákaznické panely se aplikují na základě pravidelného scházení skupiny vybraných zákazníků, kteří poskytují vlastní zhodnocení kvality služeb. Výhodou této alternativy je možnost měření vývoje v rámci času. Studie vnímání hodnoty zákazníkem představuje kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. Analýza stížností se nejběžněji využívá u organizací menší velikosti s měřením kvality na bázi negativního vymezení, tedy vyjádřených stížností. Technika kritických případů slouží k určení zdroje uspokojení nebo naopak nespokojenosti zákazníka se službami. Pro získání těchto informací se uplatňují přímé rozhovory se zákazníky.

Uvedené metody měření kvality služeb vycházejí z přístupů a nástrojů marketingového výzkumu, který slouží k systematickému získávání, analýze a vyhodnocování informací. Proces marketingového výzkumu není přesně standardizován (je žádoucí brát zřetel na specifické podmínky konkrétního subjektu), avšak Kotler a Keller (2016) definují kroky společné pro jakýkoliv marketingový výzkum takto:

- Definování výzkumného problému
- Definování cílů výzkumu
- Příprava výzkumného plánu
- Sběr informací
- Analýza posbíraných dat
- Prezentace výsledků
- Přijetí rozhodnutí dle zvážení získaných výsledků výzkumu

K uplatnění výzkumu je třeba přistoupit s pečlivým zvážením charakteru výzkumného problému a požadovaných cílů zpracování, kdy kvalita těchto dvou kroků významně determinuje celkovou kvalitu realizovaného šetření. Výzkumník musí jasně definovat otázky, které chce prostřednictvím výzkumu odpovědět. (Karlíček, 2018, s. 84)

V rámci marketingu tvoří obecný cíl pochopení podnikatelského prostředí a samotných odběratelů (současných nebo i potenciálních, včetně dalších zájmových skupin). „Marketingový výzkum pomáhá porozumět trhu a spotřebitelům, inspiruje k tvorbě lepších a nových služeb a produktů na trhu a je skryt v každém manažerském rozhodování, které je podpořeno racionálními argumenty. Každá organizace, jež chce v proměnlivém prostředí uspět, musí umět svým zákazníkům naslouchat.“ (Tahal 2017, s. 15).

Měření kvality služeb se často váže na měření spokojenosti zákazníka. Nenadál a kol. (2004) považují měření spokojenosti zákazníků za nejužitečnější činnost v rámci získávání zpětné vazby, od níž lze relativně snadno odvodit kvalitu služeb. Zajímat se o spokojenost zákazníků tvoří základní požadavek kladený na management jakékoliv organizace s budováním znalostní báze o požadavcích a zájmech zákazníků. Měření spokojenosti se zakládá na dvou směrech:

- Postupy využívající výstupní ukazatele vnímání zákazníků
- Postupy využívající interní ukazatele výkonnosti organizace

Výstupní ukazatele vnímání zákazníků pracují se získanými údaji hodnocení poskytovaných služeb v rámci primárního výzkumu. Postupy využívající interní ukazatele výkonnosti organizace se zakládají na analýze údajů z interních databází, do kterých se promítají postoje zákazníků vůči nabízeným službám (Nenadál a kol., 2004).

Je nutno podotknout, že se opět odlišuje hledisko poskytovatele a zákazníka. Hledisko poskytovatele se váže na kritéria objektivní, zatímco hledisko zákazníka na kritéria subjektivní. I když je kvalita posuzována zákazníkem dle jeho subjektivních potřeb a očekávání, neznamená to však, že výzkum není objektivní. Naopak odstraněním potenciálních vlivů subjektivního zkreslení při výběru respondentů, pokládání otázek a vyhodnocení otázek je zajištěna objektivita výzkumu. Stejně tak je zajištěna validita (zajištění potřebných informací dle cílů výzkumu volbou vhodné techniky marketingového výzkumu), reliabilita a spolehlivost (Mateides, 2006).

V chápání moderního marketingového přístupu je kvalita služeb uchopena jako srovnání očekávání zákazníků s výkonem služby, odvozené od orientace na potřeby zákazníka. Takto vymezená podstata měření kvality služeb vychází z předpokladu, že požadavky na úroveň služeb určují zákazníci a jejich potřeby. Od toho se odvozuje požadavek definovat kvalitu rovněž subjektivním hlediskem zákazníka (Kotler, 2007).

Uvedené reflektuje metoda SERVQUAL jako „metoda měření kvality služeb vyvinutá v 80. letech v USA a postupně revidována a vyvíjena. Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím jaká služba je jim poskytnuta.“ (SERVQUAL, 2020, online). O této metodě pojednává následující podkapitola.

Už roku 1985 byla uskutečněna snaha jasně vymezit a propojit vlastnosti kvality služeb do uceleného nástroje měření kvality. Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1985) realizovali výzkumu na základě rozhovorů s poskytovateli služeb a jejich zákazníků, z čehož získali informaci o spokojenosti se službami a určení zdrojů pozitivních nebo negativních dojmů.

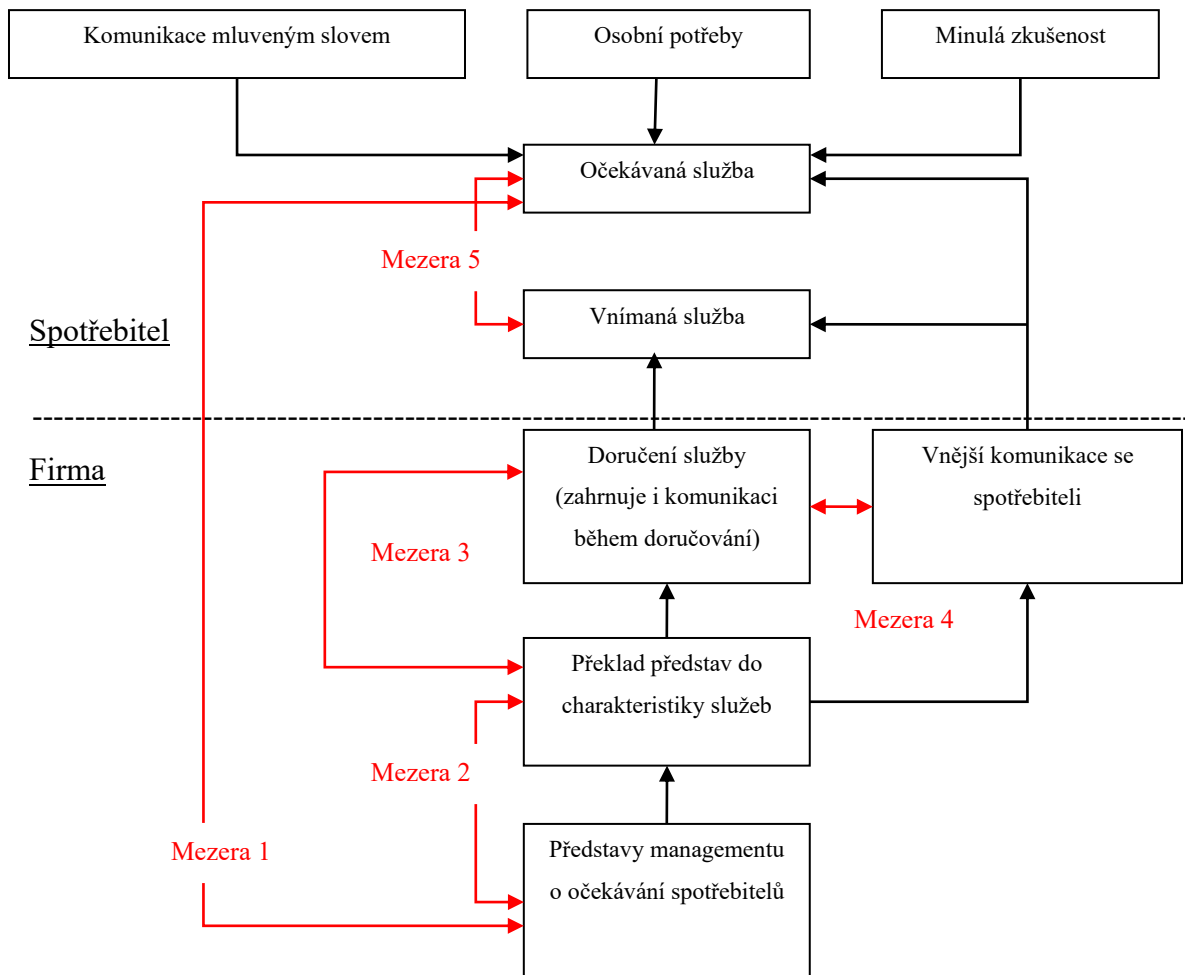
Výsledky byly zhodnoceny návrhem deseti vlastností kvality služeb (spolehlivost, odpovědný přístup, kompetentnost, dostupnost, zdvořilost, komunikace, důvěryhodnost, bezpečnost, porozumění, hmotné zajištění), kdy byly tyto vlastnosti navazujícími výzkumy zpřesňovány a redukovány na výsledných pět (Parasuraman, Zeithamlová, Berry, 1985):

- Hmotné zajištění – hmotné vybavení, zajištění personálu, komunikační materiály.
- Spolehlivost – schopnost uskutečnit službu spolehlivě a přesně.
- Odpovědný přístup – pohotovost a ochota pomoci zákazníkům.
- Jistota – znalosti a vědomosti zaměstnanců, schopnost spolupráce se zákazníky, vzbuzení důvěry a jistoty.
- Empatie – schopnost vcítit se do potřeb zákazníků.

Ke každé z vlastností jsou přiřazeny jednotlivé indikátory v podobě položek dotazníku. Tyto položky nesou podobu tvrzení, se kterými vyjadřuje respondent (zákazník) svou míru souhlasu / nesouhlasu. Užívá se Likertova škála od 1 do 7, přičemž krajní meze vyjadřují

absolutní souhlas nebo nesouhlas (s častým odstupňováním škály od – 3 do + 3). Respondenti přiřazují jednotlivým výroky hodnotu podle významu, jaký pro ně daný znak nese. Čím více je přiřazeno bodového hodnocení, tím více je pro respondenty daný znak důležitější.

Obr. č. 4.: Gap model (model mezer) jako východisko metody SERVQUAL



Zdroj: SERVQUAL (2020, online)

Metoda SERVQUAL se tedy zakládá na dotazování pro účely zjišťování postojů zákazníka s určením rozdílu mezi očekáváním a skutečným vnímáním poskytované služby. Při vlastní aplikaci dotazování se respondent nejprve vyjadřuje k výroku tak, jak jej očekává a následně

tak, jak jej vnímá v konkrétní instituci. Rozdíl těchto dvou hodnot tvoří tzv. „servskóre“. Realizovaný výzkum lze vyhodnotit třemi přístupy (Ruda, Augustová, Šíma, 2012, s. 47-54):

- analýzou jednotlivých otázek dotazníku,
- analýzou jednotlivých dimenzí,
- vyhodnocením celkové spokojenosti.

Analýza a vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku poskytuje zaměření na konkrétní veličiny, které podmiňují výslednou kvalitu služby. Servskóre se vypočítá jako odečtení součtu bodů přiřazených očekávání zákazníků od součtu bodu přiřazených vnímání zákazníka. Pokud vychází servskóre v kladných hodnotách, pak je zákazník s danou službou (eventuálně dílčím parametrem služby) spokojen, pokud vyjde v hodnotách záporných, pak nebyla naplněna zákazníkova očekávání a vyskytuje se záporná mezera očekávání a realizace.

Přesnější postihnutí míry spokojenosti zákazníka poskytuje vážené servskóre jako úprava již získaných výsledků. *„Vážené servskóre získáme následujícím způsobem. Respondent v dotazníku přiřazuje body jednotlivým kritériím funkční kvality. Body přidělené každému kritériu se ze všech dotazníků sečtou a vydělí počtem dotazníků. Pomocí procentuálního vyjádření zastoupení všech odpovědí se zjistí preference zákazníků. Čím vyšší hodnota, tím je pro respondenty předmětné kritérium důležitější. Vážené servskóre je pak výsledkem součinu tohoto čísla (u každého kritéria) a průměrného servskóre (z každého kritéria)“* (Ruda, Augustová, Šíma, 2012, s. 47-54).

Metoda SERVQUAL je dnes využívána jako standardizovaný nástroj měření kvality služeb na základě určení pěti kategorií definovaných vlastností. Pomocí vyčíslení rozdílu mezi očekáváním a skutečně nabízenými parametry (subjektivně posouzenými) služby lze identifikovat míru, s jakou je zákazník spokojen s konkrétní službou (Šíma, 2016).

2.4 Vymezení zákazníka a spotřebitele

Jak je nastíněno v úvodu práce, je nutné sportovní služby vnímat z pohledu možnosti dvojí povahy klienta jde o rodiče s dětmi. Nejen v odborných textech, ale hlavně v praxi se setkáváme s pojmy „zákazník“ a „spotřebitel“. Tyto termíny jsou velmi provázané a často se zaměňují jeden za druhý a jsou pak nesprávně používány. Každá organizace kladoucí důraz na kvalitu, potažmo naplnění potřeb zákazníka musí mít v těchto pojmech zcela jasno.

Zákazník představuje širší pojem. Bunešová (2009) interpretuje zákazníka následovně: *„Zákazník je každý, kdo vstoupí s námi v jednání. Zákazník je také ten, kdo projeví zájem o naše produkty.“* Nenadál (2004) pro vysvětlení pojmu zákazníka používá rozdělení do 4 skupin: interní zákazníci, zprostředkovatelé, externí zákazníci a koneční uživatelé. Jednoduše řečeno za zákazníka lze považovat kohokoliv, kdo produkt objednává, kupuje, platí a spotřebovává. Podle definice Bunešové (2009) se pod tento pojem zahrnují i zákazníci potenciální. Foster (2002) zase prezentuje zákazníka jako středobod a smysl práce firmy. To jen potvrzuje neustále vyzdvihoovaný význam zákazníka pro úspěšné fungování firmy na trhu.

Už z názvu druhého pojmu lze vyčíst, že „spotřebitel“ je ten, kdo výrobek opravdu spotřebovává, neboli využívá. Zákazník a spotřebitel tedy mohou představovat jednu a tentýž osobu. Není tomu tak ale vždy.

Právě v případě sportovních služeb, konkrétně hokejbalu v kategorii minipřípravka a přípravka, jsou tyto role oddělené. Vzhledem k tomu, že děti těchto kategorií odpovídají mladšímu školnímu věku (Perič (2006), tedy 6-11 let, a nejsou ještě ekonomicky aktivní, přísluší jim právě role spotřebitele. Děti navštěvují tréninkové jednotky, následně se aktivně účastní zápasů, využívají fyzického zázemí (šaten, sprch, toalety) apod. Nejsou ale těmi, kteří službu reálně zaplatí.

Je nasnadě, že pokud chce firma (klub) na trhu uspět musí pracovat s potřebami obou skupin naráz. Například Dlask (2011, online) uvádí: *„Obchodníci by měli vzít v úvahu skutečnost, že současné děti jsou další v řadě budoucích klientů, a to ještě předtím, než se tyto stanou*

ekonomicky aktivními rodiči. Proto zatímco jsou ještě mladí, je klíčové je vychovávat jako budoucí aktivní účastníky trhu.“

Tento výrok podporuje i komentář Vysekalové (2011), která charakterizuje dnešní děti jako samostatnější, vyzrálejší a spotřebně informovanější, navíc uvědomělé ohledně vztahu ceny a hodnoty. Jak už bylo zmíněno, rodiče chtějí pro své děti to nejlepší, jejich názorům, přáním a potřebám věnují náležitou pozornost, a pokud je to v jejich možnostech, snaží se jim také vyhovět. Není tomu jinak ani ve sportovních službách.

Jiný pohled ale přináší Ratajová (2013), která říká, že dítě může být vzhledem k absenci větších zkušeností zranitelné, dokáže se rychle nadchnout a je tedy jednodušší jej zmanipulovat, rodič musí fungovat jako určitý štít. Upozorňuje na nebezpečí v podobě reklamy, kterou dítě vnímá spíše jako pohádku. Firmy tak útočí na dítě se záměrem vybudovat si loajálního zákazníka již v útlém věku.

Platí tedy, že „*zacílit na segment dětí znamená přesvědčovat dvakrát – nejen děti, ale jejich rodiče*“ (Dlask (2011, online).

2.4.1 Spokojenost a loajalita zákazníka

Vnímání kvality služeb velmi úzce souvisí se spokojeností zákazníka. Z tohoto důvodu je klíčové, aby poskytnutá služba do co největší míry naplňovala očekávání zákazníka. Dosažení spokojenosti je přitom uchopeno jako předpoklad dlouhodobého vzájemného vztahu mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.

Zákazník nespokojený je uchopen pro poskytovatele jako zhoubná veličina, kdy ze 100 % nespokojených zákazníků si pouze 4 % přijdou stěžovat, zatímco z 96 % zbývajících 90 % se již nevrátí a využije službu od jiného poskytovatele. Rovněž je odhadováno, že pokud subjekt dokáže snížit ztrátu zákazníků o 5 %, pak se navyšuje zisk v rozmezí 25–85 % (Kotler, 2007).

Spokojenost zákazníka může být definována jako subjektivní pocit člověka, že byla naplněna jeho přání a potřeby (Kozel, 2006, s. 190). Kotler a Keller (2007, s. 182) definují spokojenost

jako „*pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů nebo vnímaného výsledku k očekávání. Nedojde-li ke splnění očekávání, je zákazník nespokojený. Předčí-li výrobek nebo služba jeho očekávání, je zákazník vysoce spokojený nebo potěšený.*“ Míra dosažené spokojenosti se službou bývá dle Nového a Petzolda (2006, s. 37) nejčastěji poměřována podle kritérií:

- Vztah k vlastním očekáváním, spojeným se službou
- Vztah k předchozí zkušenosti
- Vztah k ceně
- Vztah k objektivním a obecně uznávaným normám, standardům a předpisům
- Vztah k uspokojení momentálních, krátkodobých nebo dlouhodobých potřeb
- Vztah k určitému problému, zda bude službou vyřešen
- Vztah k druhým lidem

Spokojenost zákazníka úzce souvisí s pojmem loajalita. Cílem jakékoliv organizace je vybudovat základnu loajálních (věrných) zákazníků, kdy je vhodné zmínit Paretovo pravidlo udávající, že 20 % zákazníků se podílí na 80 % zisku. Šíma (2012) považuje za nejvhodnější přístup k vyhodnocování zákaznické loajality kombinaci sledování chování zákazníka v minulosti i formování predikcí do budoucna.

K tomu, aby se zákazník stal loajálním, je třeba zajistit jeho spokojenost s poskytovanými službami, která se zakládá na vysoké kvalitě těchto služeb. Šíma (2012) uvádí, že kvalita služeb vykazuje přímý vliv na zákaznickou spokojenost a spokojenost zákazníka přímo ovlivňuje loajalitu. Vzájemný vztah spokojenosti a loajality pak zkoumá Nenadál (2005), který výstupy shrnul do matice (viz tab. č. 3) s rozčleněním zákazníků do pěti skupin:

- Skokani – vykazují nízkou loajalitu a vysokou spokojenost, kdy si nezakládají na poskytovateli nebo značce produktu a často mění poskytovatele.

- Králové – vykazují vysokou spokojenost i loajalitu s navazováním dlouhodobých vztahů s jedním poskytovatelem výrobků a služeb.
- Běženci – odcházejí ke konkurenci a stávají se tak ztracenými zákazníky.
- Věžňové – zůstávají věrni poskytovateli navzdory své nespokojenosti, protože z určitého důvodu nedisponují prostorem pro změnu (např. málo konkurentů nebo substitučních produktů dostupných na trhu).
- Nerozhodní zákazníci – jsou nevyzpytatelní, mohou se zařadit do jakékoliv z předchozích kategorií vzhledem ke své aktuální nevyhraněnosti vůči spokojenosti a loajalitě, což z nich činí skupinu pro subjekt nejnáročnější na odhad chování.

Tab. č. 2.: Matice spokojenosti a loajality zákazníka

	<i>Nízká loajalita</i>	<i>Vysoká loajalita</i>
<i>Vysoká spokojenost</i>	Skokani	Králové
	Nerozhodní zákazníci	
<i>Nízká spokojenost</i>	Běženci	Věžňové

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Nenadál (2005)

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavní cíl výzkumu je definován jako zhodnocení kvality poskytovaných služeb extraligovými hokejbalovými kluby napříč celou Českou republikou v rámci kategorií minipřípravky a přípravky s navazujícím vyslovením doporučení ke zkvalitnění těchto služeb. Od stanoveného hlavního cíle zpracování je možné odvodit cíle dílčí v podobě:

- DČ1: Vymezení podstaty služby, kvality služby a hodnocení kvality služby včetně definování faktorů přímo i nepřímo působících na cílovou skupinu na základě rešerše odborné literatury.
- DČ2: Identifikace hlavních rozdílů mezi očekáváním a spokojeností s poskytovanými službami extraligových hokejových klubů.
- DČ3: Stanovení návrhů ke zkvalitnění zkoumaných služeb vybraných klubů pro navýšení celkové úrovně služby i zvýšení atraktivity daného sportu pro mládež.

4 METODIKA PRÁCE

Předmět praktické části tvoří představení a provedení šetření ve zvolených extraligových hokejbalových klubech v pozici výzkumného souboru. Výše uvedené dílčí cíle odpovídají struktuře zpracování od počátečního vytvoření vstupní znalostní báze o předmětné problematice s navazující realizací vlastního výzkumu. V souladu s uvedenými skutečnostmi lze vyslovit výzkumné otázky:

- VO1: V jakých faktorech kvality poskytovaných služeb tuzemských sportovních klubů se nejvíce odlišuje očekávání zákazníků od reálného poskytování těchto služeb?
- VO2: Které faktory kvality služby jsou pro zákazníky nejdůležitější a které vystupují jako důležité nejméně?

V kapitole je představena metodika výzkumu a sestavení (včetně vymezení uplatněných postupů vyhodnocení) SERVQUAL dotazníku jako hlavního výzkumného nástroje. Na vyhodnocení výsledků navazuje sumarizační zhodnocení poskytovaných služeb v podobě hlavních výzkumných zjištění. Následně jsou uvedeny návrhy ke zkvalitnění služeb, adresovaných zkoumaným hokejbalovým klubům.

4.1 Představení extraligových hokejbalových klubů – výzkumný soubor

Obr. č. 4 představuje rozdělení hokejbalových kategorií, z nichž extraliga zaujímá vždy první místo, jakožto nejvyšší hokejbalová soutěž. Již název vzbuzuje dojem jisté výjimečnosti, ze kterého vychází i předpoklad nadstandardní úrovně kvality. Podstata výzkumu tedy vychází z posouzení obecné úrovně poskytovaných služeb extraligových hokejbalových klubů působících na území České republiky.

Předmět výzkumu netvoří konkrétní hokejbalový klub, ale samotná služba, kterou mají respondenti k dispozici od mnoha potenciálních poskytovatelů na českém území. Od výzkumného souboru je odvozena i hodnota získaných výsledků v posouzení tuzemské úrovně služeb v dané oblasti a s případným vyslovením návrhů a doporučení ke zlepšení těchto služeb plošně.

Obr. č. 5: Rozlišení kategorií hokejbalu



Zdroj: Hokejbal (2020, online)

Základní soubor představují děti spadající do kategorie Minipřípravka nebo Přípravka a využívající služeb extraligových hokejbalových klubů. Vymezení zkoumaných kategorií vychází z věkového rozdělení daného soutěžním řádem Českomoravského svazu hokejbalu (2020, online). Dle této věkové hranice jsou základní kategorie následující:

- Minipřípravka (hráči, kteří před 31.12 příslušného roku nedovršili 9let)
- Přípravka (hráči, kteří před 31. 12. příslušného roku nedovršili 11let)

Výzkumný soubor, tedy respondenty dotazování, pak představují zákazníci extraligových hokejbalových klubů v roli zákonných zástupců dětí aktivně se účastnících služeb těchto klubů. Zaměření výzkumu se tudíž orientuje na zjištění spokojenosti respondentů (potažmo jejich dětí) s poskytovanými službami právě v klubech této úrovně.

Do výzkumu vstupuje posouzení za 12 klubů, celkem vydefinovanému souboru odpovídá 144

dětí za kategorii Minipřípravka a 213 za kategorií Přípravka (viz. Tabulka č. 3). Součet obou kategorií pak činí 357 dětí. Při zachování standardního modelu rodiny, tedy otec + matka + dítě, je odhadovaný počet respondentů 714.

Tab. č. 3 Přehled extraligových klubů s počty dětí v rámci kategorií Minipřípravka a Přípravka

<i>Název klubu</i>	<i>Počet dětí v kategorii Minipřípravka</i>	<i>Počet dětí v kategorii Přípravka</i>
<i>HBC Autosklo-H.A.K. Pardubice</i>	23	44
<i>HBC Hradec Králové 1988</i>	10	15
<i>Elba DDM Ústí nad Labem</i>	12	15
<i>HBC Plzeň</i>	17	29
<i>HbK Karviná</i>	8	7
<i>HC Kert Park Praha</i>	13	14
<i>HBC Kladno</i>	15	29
<i>TJ Kovo Praha</i>	10	13
<i>SK Hokejbal Letohrad</i>	16	14
<i>HBC Most</i>	7	15
<i>SK Sudoměřice</i>	0	12
<i>TJ Snack Dobřany</i>	13	16
<i>Celkem</i>	144	213

Všechny extraligové hokejbalové kluby byly osloveny emailem s informací o tvorbě a zaměření diplomové práce a s žádostí o spolupráci na provedení výzkumu. S ohledem na GDPR nebylo možné poskytnout přímé kontakty na potenciální respondenty. Sběr dat proto probíhal v období leden 2020 - březen 2020 především prostřednictvím online verze vytvořené na platformě Google formuláře, kdy oslovení zástupci vybraných klubů nasdíleli

odkaz k dotazníku odpovídající skupině rodičů sami. Pro podporu získání dostatečného množství vyplněných dotazníků byla v klubech dostupná i tištěná verze dotazníku.

Elektronická forma dotazníku byla přijata vzhledem k tomu, že zajišťuje zachování anonymity respondenta a umožňuje uživatelsky vstřícné odpovídání. Podařilo se tak získat 157 kompletně vyplněných dotazníků z celkového odhadovaného počtu 714 zástupců cílové skupiny šetření, za předpokladu, že dotazník vyplní oba z rodičů všech dětí zaregistrovaných do zkoumaných kategorií.

SERVQUAL dotazník a metodika výzkumu

V rámci této podkapitoly jsou definovány dílčí cíle zpracování a vysloveny výzkumné otázky. Rovněž je představen způsob uplatnění metody SERVQUAL s metodickým postupem vyhodnocování dat (včetně představení jednotlivých výpočtů) a formulován SERVQUAL dotazník jako hlavní výzkumný nástroj.

Zodpovězení výzkumných otázek umožňuje zhodnotit celkovou úroveň dosažené kvality služeb hokejbalových klubů včetně poukázání na konkrétní oblasti, kde se vyskytují největší rozdíly mezi očekáváním a skutečně vnímanou kvalitou služeb. Hlavním přínosem výzkumu je poskytnutí vodítek pro nápravu těchto identifikovaných nedostatkových oblastí, ať už v případě očekávání či vnímání dané služby rodiči.

Rozsah platnosti výsledků výzkumu je tímto možné aplikovat na tuzemské hokejbalové kluby s potenciálem vylepšení kvality poskytovaných služeb dle identifikovaných mezer. Samotné návrhy a doporučení pak mají přispět ke zkvalitnění služeb a navýšení spokojenosti zákazníků tuzemských hokejbalových klubů (především těch extraligových).

Z hlediska aplikované výzkumné metody se jedná o primární data, získaná prostřednictvím realizace vlastního kvantitativního výzkumu formou standardizovaného SERVQUAL dotazníku, uplatněného k měření kvality poskytnutých služeb a spokojenosti respondentů. Zaměření SERVQUAL metody poskytuje vhodné uplatnění pro zájmovou oblast hokejbalových klubů, kdy se naskýtá nutnost pouze menších obměn k uzpůsobení na míru specifikům řešené problematiky úzce zaměřených sportovních služeb.

Před zahájením vlastního výzkumu prostřednictvím SERVQUAL dotazníku byla uskutečněna pilotní studie. Zúčastnilo se jí 8 osob s vyplněním první finální verze dotazníků, přičemž v průběhu navazující konzultace s účastníky pilotního testování byly odhaleny některé drobné nedostatky, sestávající především z formulace otázek. Tyto otázky byly přeformulovány, aby se dotazník stal celkově srozumitelnější a bylo zamezeno možnému zkreslení získaných dat špatným pochopením, na co je respondent tázán.

4.1.1 Aplikace metody SERVQUAL

Uplatnění metody SERVQUAL odpovídá vymezené problematice nastíněné v teoretické části. Vlastní zpracování vyhodnocení je pak převzato z metodického návrhu Rudy, Augustové a Šímy (2012, s. 47-54) včetně formy prezentace dílčích výsledků, mezivýpočtů a celkového vyhodnocení.

Tab. č. 4.: Vzor vyhodnocení vlastnosti (hmotné zajištění)

<i>Hmotné zajištění</i>	<i>Očekávaná kvalita</i>	<i>Skutečně vnímaná kvalita</i>	<i>Mezera tvrzení</i>	<i>Mezera vlastností</i>
<i>Moderně vypadající vybavení</i>	1,76	2,03	0,27	
<i>Příjemné prostředí</i>	2,64	2,24	-0,4	-0,12
<i>Čistí a upravení zaměstnanci</i>	2,52	2,62	0,10	
<i>Poutavé propagační materiály</i>	1,53	1,09	-0,44	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Ruda, Augustová, Šíma (2012, s. 47-54)

Nejprve jsou vyhodnoceny jednotlivé testované vlastnosti (ve vzoru hmotné zajištění)

s udáním hodnot za vyčíslenou očekávanou kvalitou a kvalitou skutečně vnímanou vzorkem respondentů. Rozdílem obou hodnot (odečtení výsledku očekávané kvality od skutečně vnímané kvality) je vyjádřena mezera tvrzení. Pokud vznikne záporná mezera, znamená to, že rodič vnímá v případě hokejbalového klubu například právě v oblasti vybavení jisté nedostatky, které je podle jeho subjektivního názoru potřeba napravit. V případě nulové výsledné hodnoty, bude rodič s vybavením spokojen. Poslední možností je kladná hodnota mezery, v takovém případě je úroveň vybavení nad jeho očekávání. Sumarizace (sečtení) určených mezer jednotlivých tvrzení a následně vydělení této sumy počtem aplikovaných indikátorů ($0,27 - 0,4 + 0,10 - 0,44 = -0,47 / 4 = -0,12$) je vyjádřená výsledná mezera vlastnosti.

Indikátory spadající do intervalu s hodnotou nad -1,00 (přičemž tato hodnota je brána jako mezní) a poskytují tak řešení nejzávažnějších identifikovaných problémů. Pokud hodnota mezery přesahuje hranici -1, je nezbytné přijmout tvrzení, že zákazníci nejsou se službou spokojeni a je nutné přistoupit ke změnám. Hodnota -1 tedy značí mezník. Při hodnocení servskóre tento limit tvoří -20 jako vynásobení -1 podílem přiřazené váhy. Hodnota nižší než -20 značí spokojenost klientů a hodnota vyšší než -20 představuje stav nespokojenosti, který je třeba řešit.

Tab. č. 5.: Vzor vyhodnocení mezer vlastností funkční kvality

<i>Hmotné zajištění</i>	<i>Spolehlivost</i>	<i>Odpovědnost</i>	<i>Jistota</i>	<i>Empatie</i>
-0,12	-0,41	-0,95	-0,24	-0,54

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Ruda, Augustová, Šíma (2012, s. 47-54)

Uvedeným způsobem jsou vyhodnoceny všechny stanovené indikátory zkoumaných vlastností (viz tab. č. 5). Pro celkové vyhodnocení kvality služeb je třeba určit i míru preference respondentů u jednotlivých vlastností, z nichž se následně odvozují váhy jednotlivých kategorií. Každý respondent tak má rozdělit 100 bodů mezi jednotlivé vlastnosti

podle subjektivně posouzené míry důležitosti, kterou daným vlastnostem přiřkládá. Výsledky osobních preferencí jsou graficky vyjádřeny (viz graf č. 1).

Graf č. 1.: Vzor určení míry preferencí (váhy) dílčích vlastností funkční kvality



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Ruda, Augustová, Šíma (2012, s. 47-54)

Dispozice dosavadních dat umožňuje přistoupit k celkovému vyhodnocení funkční kvality, do kterého vstupují veškeré dílčí výsledky vážené určeným servskórem (preferencemi, váhami testovaných vlastností). Mezery vlastností jednotlivých kategorií jsou vynásobeny váhami ($-0,12 * 23,68 = -2,84$), z čehož řešitel získává právě požadované servskóre.

Tab. č. 6.: Vzor celkového vyhodnocení funkční kvality služby

	<i>Vlastnosti</i>	<i>Mezera vlastností</i>	<i>Váha vlastností</i>	<i>Vážené servskóre</i>	<i>Mezera kvality</i>
<i>Funkční kvalita služby</i>	Hmotné zajištění	-0,12	23,68	-2,84	
	Spolehlivost	-0,41	24,63	-10,09	-8,71
	Odpovědnost	-0,95	18,82	-17,88	

Jistota	-0,24	16,69	-4	
Empatie	-0,54	16,18	-8,74	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Ruda, Augustová, Šíma (2012, s. 47-54)

Suma vážených servskóre vydělená počtem testovaných vlastností (v daném vzorovém případě pěti vlastností) pak udává výslednou mezeru kvality ($-2,84 - 10,09 - 17,88 - 4 - 8,74 = -43,55 / 5 = -8,71$). Jedná se přitom o sumarizační posouzení, kdy je samozřejmě v rámci postupu vlastního šetření nezbytné vycházet z dílčích zjištění, která poskytují žádoucí konkrétnost a úzkou výpovědní hodnotu dle položených dotazů / tvrzení.

4.1.2 SERVQUAL dotazník

Zpracovaný dotazník pro uplatnění metody SERVQUAL vychází z definovaných teoretických východisek, kdy je dodržena konstrukce založená na dichotomii očekávání a vnímání daného indikátoru. Testované vlastnosti vycházejí ze standardního pojetí pětice základních množin funkční kvality (hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědnost, jistota, empatie) dle Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1988), s rozšířením o šestou oblast, tedy technickou kvalitu, v podobě odbornosti dle jejího klíčového významu pro okruh sportovních služeb dle Šímy, 2014):

- 4 otázky – Hmotné zajištění: indikátor 1-4
- 5 otázek – Spolehlivost: indikátor 5-9
- 4 otázky – Odpovědný přístup: indikátor 10-13
- 4 otázky – Pocit jistoty: indikátor 14-17
- 5 otázek – Empatie: indikátor 18-22
- 3 otázky – Odbornost: indikátor 23-25

Obr. č. 6.: Příklad reakce na výrok na stanovené hodnotící škále

	-3	-2	-1	0	1	2	3
S tímto tvrzením absolutně SOUHLASÍM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
S tímto tvrzením absolutně NESOUHLASÍM.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: Vlastní zpracování autora

U každé otázky zastupující v dotazníku roli indikátoru je nabídnuto dvojí tvrzení, z nichž jedno vyjadřuje očekávání a druhé vnímání respondenta v návaznosti na stanovené dílčí parametry související s poskytováním služby. K reakcím je poskytnuta hodnotící škála sedmi stupňů hodnocení od absolutního souhlasu s výrokem (3) až po absolutní nesouhlas s výrokem (-3). V případě, že respondent zvolí hodnoty -3 až 2, je vyzván, aby poskytl doprovodný komentář, který by zajistil informovanost o příčinách hodnocení, včetně případného poskytnutí vodítek přímo od respondenta ve významu toho, co by mělo být zlepšeno. Doprovodný komentář může být využit kdykoliv to respondent uzná za vhodné.

Na úvod je v dotazníku uvedeno oslovení respondenta s informováním o podstatě a přínosech výzkumného šetření a poděkováním za poskytnutou zpětnou vazbu v podobě vyjádření se k jednotlivým výrokům v dotazníku. Tím je zajištěna informovanost respondentů. Současně je zmíněna anonymita vyhodnocení. První blok otázek sestává z identifikačních a demografických otázek k identifikaci respondentů:

- Pohlaví (muž, žena)
- Dosažená úroveň vzdělání (základní až vysokoškolské)
- Status (zaměstnaný, nezaměstnaný, podnikatel – OSVČ, důchodce atd.)

- Příslušnost k věkové kategorii
- Příslušnost k příjmové skupině dle čistého příjmu domácnosti
- Frekvence docházky dítěte do hokejbalového klubu
- Celková doba navštěvování klubu dítětem

Poslední část prvního bloku dotazů tvoří přiřazení respondenta k hokejbalovému klubu dle vymezených subjektů. Pokud jsou zodpovězeny v rámci bloku otázky stanovené jako povinné, může se respondent přesunout na druhou část, kde je již nabídnut soubor tvrzení v celkovém souboru dvaceti pěti indikátorů.

Aby byla zajištěna úplnost zpracování, jsou všechny otázky rovněž povinné k zodpovězení, přičemž pokud by respondent některý výrok vynechal a nevyjádřil se k němu, zobrazí se varovná zpráva „tato otázka vyžaduje na každý řádek jednu odpověď“ s výrazným podbarvením, aby se zodpovídající mohl snadno navrátit k vynechanému dotazu a zaznačit reakci. Dotazník v úplném znění je předmětem přílohy č. 1.

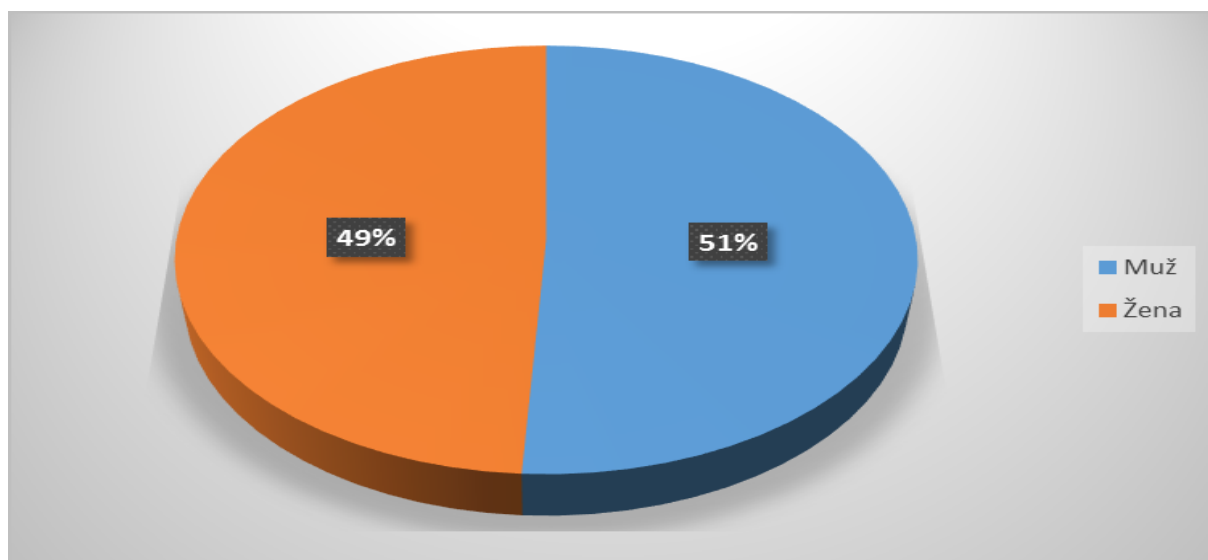
5 VÝSLEDKY

Zpracování a vyhodnocení výsledků aplikovaného výzkumného šetření je strukturováno dle jednotlivých kategorií SERVQUAL dotazníku. Nejprve jsou tak představeny identifikační a demografické charakteristiky o respondentech zapojených do výzkumu. Dále se pozornost zaměřuje na představené okruhy indikátorů, kterými je posuzována kvalita poskytovaných služeb dle očekávání a vnímání výsledku ze strany respondentů. Pro vypovídací hodnotu a průkaznost vyhodnocení jsou vždy zpracována vyhodnocení indikátorů dle dosažené míry souhlasu s tvrzením. Navazuje vyhodnocení vlastností se sumarizací za příslušnou kategorii – hodnocenou vlastnost.

5.1.1 Demografie

Stanovení demografických otázek jako povinných umožňuje vyhodnotit pestrou škálu získaných dat o respondentech.

Graf č. 2.: Pohlaví respondentů

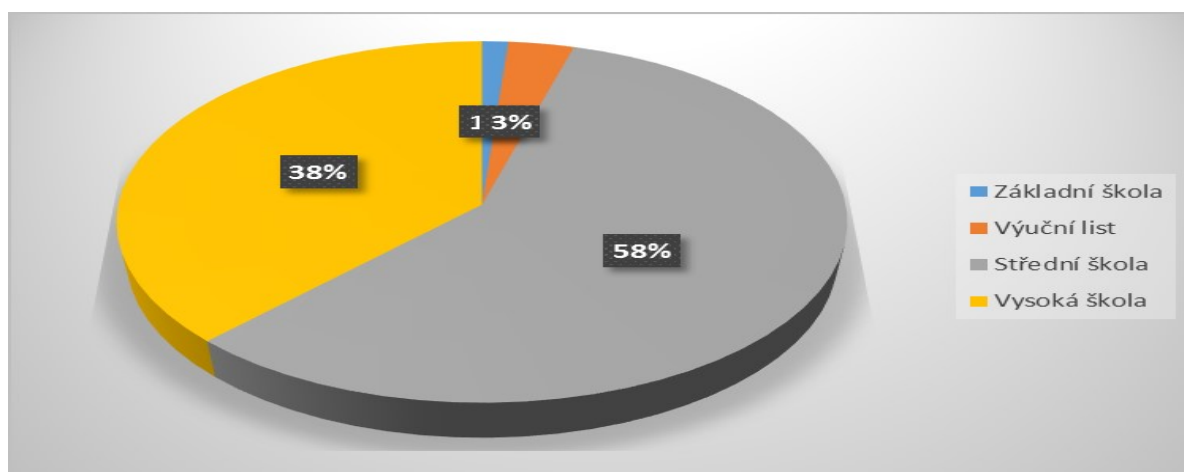


Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Ze zmíněného souboru 157 respondentů, kteří poskytli zcela zodpovězený dotazník, bylo získáno velmi vyrovnané zastoupení co do pohlaví. Dotazník zodpovědělo 51 % mužů (80 v absolutním vyjádření) a 49 % žen (77). Téměř se tak jedná o dosažení rovnovážného podílu 50 : 50.

Vzhledem k povaze zkoumané služby by se dala očekávat převaha mužských respondentů. S ohledem na skutečnost, že základním souborem byly malé děti, matky se nejen zajímají o komfort a kvalitu služby, které jejich ratolesti využívají. Jejich odpovědi jsou tedy stejně relevantní. Často jsou to právě matky, které doprovází dítě na trénink za zase ho vyzvedávají nebo zápas, kde se dítě podporují a motivují k co nejlepším výkonům. Navíc i mezi hráči samotnými se na soupiskách klubů pravidelně objevují nejen chlapecká, ale i dívčí jména. A v několika klubech jsou trenéry zkoumaných kategorií právě ženy. Tento poměr tedy dle mého názoru koresponduje s realitou.

Graf č. 3.: Dosažená úroveň vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

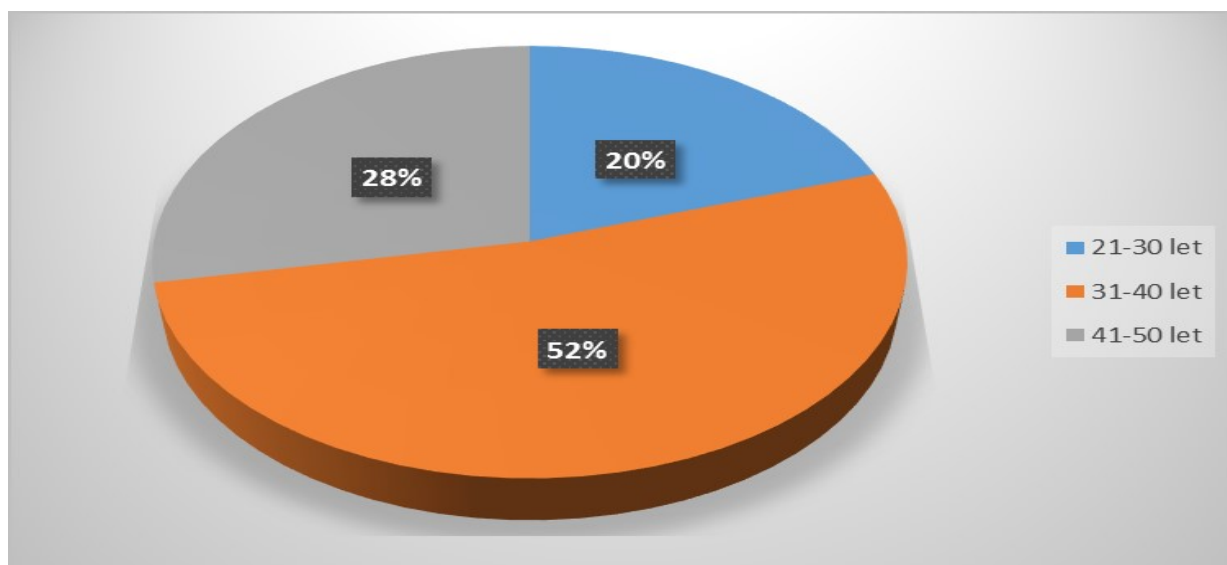
V zodpovězení dotazu, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání účastníků výzkumu, jasně dominuje středoškolské vzdělání s podílem 58 % (91 respondentů absolutně). Na druhém místě tvoří nejvyšší zastoupení vzdělání vysokoškolské s 38 % (59) a zajímavost tvoří, že vzdělání

s výučním listem (3 %) a vzdělání základní (1 %) dosahuje hodnot marginálních. Lze tedy přijmout dílčí zjištění, že k účasti dětí v prostředí hokejbalových klubů inklinují zejména zástupci vzdělanější části obyvatelstva.

V otázce statusu odpovídajících v podobě pozice na trhu práce tvoří dominantní většinu všech respondentů zaměstnaní, ať už formou pracovního úvazku, vlastní podnikatelské činnosti (živnosti) nebo jiné formy podnikání. Pouze tři respondenti spadají do kategorie důchodců (navíc invalidního). Téměř desetina odpovídajících je pak v domácnosti, a to z rozličných příčin (nejčastěji se lze domnívat vzhledem k charakteru výzkumu o důvodech rodičovské dovolené). Výsledky za tuto demografickou kategorii tvoří:

- 90 % respondentů (141) spadá do kategorie zaměstnaný/podnikatel/živnostník
- 2 % respondentů (3 absolutně) jsou v důchodu
- 8 % respondentů (13 absolutně) spadají do kategorie v domácnosti/na mateřské či rodičovské dovolené/osoba pečující

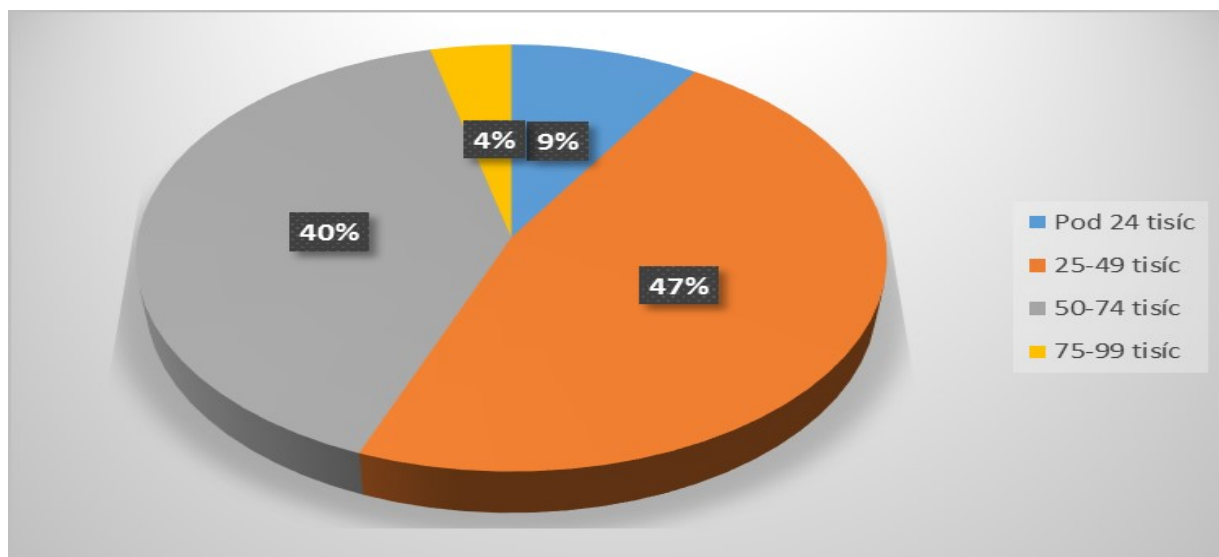
Graf č. 4.: Příslušnost respondentů k věkovým kategoriím



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

U položky zařazení respondentů do jednotlivých kategorií dle věku bylo z nabídnutých pěti kategorií (21-30, 31-40, 41-50, nad 50 let a jiné) využito pouze kategorií tří, a to s celkovým rozsahem věku spadajícím do rozmezí 21-50 let. Nejpočetnější skupinu v tomto ohledu tvořil věk 31-40 let s hodnotou 52 % (82 účastníků absolutně), zatímco respondenti ve věku 21-30 a 41-50 let se pohybovali velmi blízko s 20 % a 28 % (31 a 44 absolutně). Zde lze předpokládat, že právě skupina 31-40 má děti odpovídajícího věku. Zatímco u kategorie 21-30 jde převážně o studenty nebo zaměstnané, ale podle dnešních trendů ještě svobodné nebo bezdětné. Na druhou stranu kategorie 41-50 může mít již děti starší, a proto spadají do jiných věkových kategorií. I tak bylo ale uvedeno v dotazníku 5 věkových kategorií k pokrytí všech možností, aby nedošlo k vyloučení potenciálního respondenta již předem.

Graf č. 5.: Příslušnost respondentů do příjmových skupin dle čistého příjmu domácnosti



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Dle čistého příjmu domácnosti byly využity čtyři kategorie z pěti nabídnutých, kdy žádný z respondentů nespadal do skupiny s příjmem nad 100 000 Kč. Největší podíl odpovídajících se zařadil do rozmezí 25-49 tis. Kč s 47 % (74 absolutně). S pouze malým odstupem se na pomyslném druhém místě co do četnosti umístil příjem 54-74 tis. Kč (40 %, absolutně 63).

Zbývající intervaly pak dosahují již pouze marginálního zastoupení s 9 % (14 lidí) pro rozsah do 24 tis. Kč a 4 % (6 lidí) pro rozsah 75-99 tis. Kč. Výsledné údaje odpovídají skutečnosti, že většina respondentů (90%) spadá do kategorie pracující/podnikatel/živnostník navíc v produktivním věku. Výše příjmu domácnosti je pak ovlivněna zastoupením všech regionů, kde některé oplývají vyšší (střední Čechy) a jiné nižší (severní Morava) průměrnou mzdou.

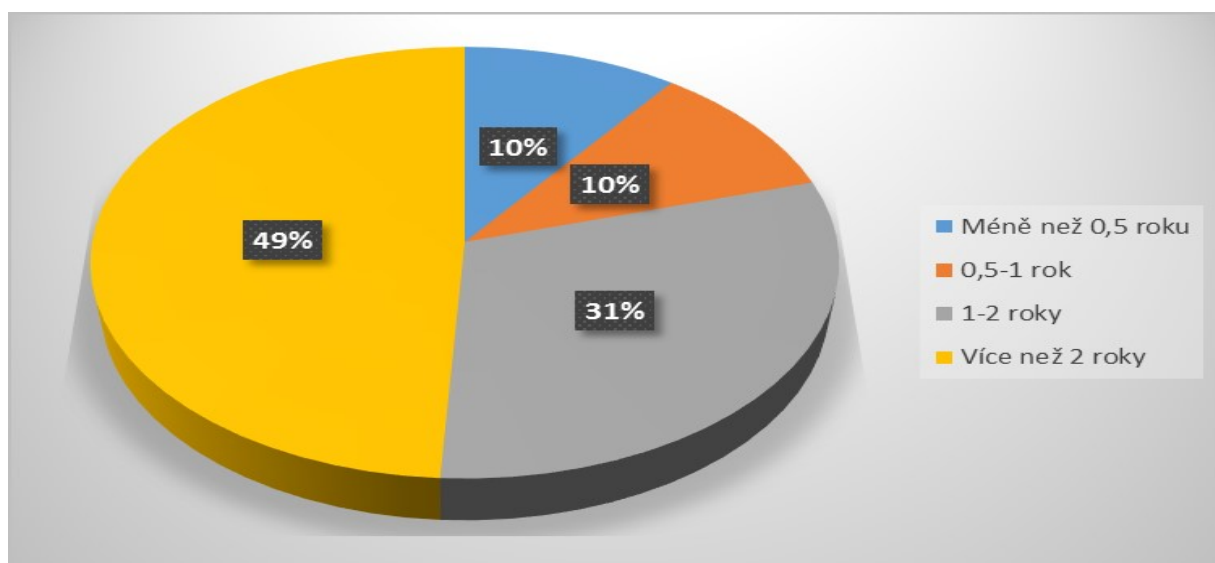
Na otázku, jak často navštěvuje dítě hokejbalový klub (jak často dochází na tréninky) jsou poskytnuty odpovědi svědčící o nejčastějším využívání tří variant návštěv, a to 1-3x týdně, což tvoří standardní přístup pro daný sport. Nejčetnější zastoupení získaly návštěvy 2x týdně s nadpolovičním podílem odpovídajících. Frekvence návštěv 3x týdně a více rovněž získala vysoké hodnoty odpovědí, více než třetinové, zatímco možnost docházky 1x týdně již nedosahovala ve výsledku ani 10 %. Frekvence návštěv se odvíjí od nabídky počtu tréninků konkrétním hokejbalovým klubem a zároveň od možnosti dítěte tréninky navštěvovat. Není totiž výjimkou, že děti zajímající se o hokejbal navštěvují i tréninky hokejové, a proto svou účast musí rovnoměrně rozkládat. Kromě těchto variant se nenaskytl jediný z respondentů, pro kterého by se uplatňovala jiná frekvence návštěv.

Výsledky tvoří:

- U 36 % respondentů (56 absolutně) navštěvuje dítě hokejbalový klub 3x týdně a více
- U 57 % respondentů (90 absolutně) navštěvuje dítě hokejbalový klub 2x týdně
- U 7 % respondentů (11 absolutně) navštěvuje dítě hokejbalový klub 1x týdně
- 0 % respondentů (0 absolutně) využívá jiných frekvencí návštěv než již uvedených

Při určení celkové délky navštěvování hokejbalového klubu dítětem vyvstala nejčastější kategorie s délkou více než dva roky pro 49 % respondentů (77 absolutně). Téměř polovina účastníků ve výzkumu tak disponuje dlouhodobou zkušeností s daným klubem, což je pozitivní zjištění pro schopnost hlouběji zhodnotit testované parametry kvality služby a přispět tak ke kvalitě výzkumných zjištění.

Graf č. 6.: Celková délka navštěvování hokejbalového klubu dítětem



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Účastníků výzkumu se zkušeností s klubem kratší než 1 rok bylo 10 % (16 absolutně), tedy shodný počet s nejméně zkušenými respondenty s dobou navštěvování klubu do poloviny jednoho roku (10 %). 31 % respondentů (48) vykazuje vztah s klubem po dobu 1-2 roků a tvoří druhou nejčetnější kategorii ve výzkumu. Nabízí se také interpretace, že pokud dítě začne služeb klubu využívat, klub je schopný si jejich zájem udržet. Nicméně rezervy, na které by se kluby měly zaměřit, se objevují v oslovení a přilákání dětí (hráčů) nových

5.1.2 Hmotné zajištění

Oblast hmotného zajištění vychází z indikátorů formulovaných pro celkové posouzení vybudované infrastruktury, kterou hokejbalový klub poskytuje zákazníkům v souboru. V návaznosti na v teoretické části představený marketingový mix se jedná o faktory přímé, kdy si jejich vlivu jsou zákazníci vědomí přímo (z podstaty nezbytně kontaktní realizace sportovních služeb), a to prostřednictvím vlastního kontaktu s prostředím klubu, s pracovníky i aplikovanými komunikačními nástroji.

Pro tyto účely aplikované čtyři otázky (indikátory 1-4) se zaměřují na ohodnocení očekávání a vnímání stran hráčského vybavení, prostředí klubu, vzhled zaměstnanců a úrovně internetové prezentace jako hlavního komunikačního kanálu současnosti. Dané indikátory jsou rozpracovány formou otázek:

- [In1a]: Hokejbalový klub (dále jen HK) by podle mého názoru měl vždy poskytnout hráčům odpovídající vybavení (míčky, branky, hokejky, dresy atd.).
- [In1b]: HK mému dítěti vždy poskytuje odpovídající vybavení.
- [In2a]: HK by podle mého názoru měl mít vždy příjemné prostředí (kvalitní hřiště, kvalitní osvětlení, k dispozici šatnu, sociálky a teplou vodu).
- [In2b]: Tento HK vždy nabízí příjemné prostředí.
- [In3a]: Trenéři a asistenti v HK by podle mého názoru měli mít vždy čistý a profesionální vzhled (čistota, střízlivost, bez vlivu omamných látek apod.).
- [In3b]: Trenéři v tomto klubu mají vždy čistý a profesionální vzhled.
- [In4a]: HK by podle mých představ měl mít vždy přehlednou, poutavou a pravidelně aktualizovanou internetovou prezentaci (webovou stránku, propagační materiály, sociální sítě).
- [In4b]: Prezentace tohoto HK je vždy přehledná, poutavá a pravidelně aktualizovaná.

Tab. č. 7.: Hmotné zajištění – vyhodnocení indikátorů (n = 157)

	<i>Indikátor 1</i>		<i>Indikátor 2</i>		<i>Indikátor 3</i>		<i>Indikátor 4</i>	
	<i>Vybavení</i>		<i>Prostředí</i>		<i>Vzhled zaměstnanců</i>		<i>Prezentace klubu</i>	
	o	v	o	v	o	v	o	v
3	107	51	138	66	111	85	70	44
2	40	51	16	46	40	62	67	37
1	9	34	1	26	5	7	18	38

0	1	14	1	8	1	3	2	22
-1	0	6	0	9	0	0	0	13
-2	0	1	0	1	0	0	0	3
-3	0	0	1	1	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu¹

Nejzápornějších výsledků co do četnosti reakcí je vztaženo k úrovni internetové prezentace (dle vymezených dílčích parametrů), kde se nacházejí tři hlasy pro hodnocení -2 a třináct pro -1. Nejnižší hodnota -3 je pak přisouzena pouze jednou, a to indikátoru 2 v podobě zhodnocení příjemnosti prostředí (což ovšem může souviset s rovněž udělenou nejnižší hodnotou pro očekávání u stejného indikátoru.

Naopak nejvyšší hodnoty (3) se váží k indikátoru 3 (85x uděleno zhodnocení 3, tedy v nejvyšší dosažené úrovni) a na druhém místě k indikátoru 2 (66x uděleno nejvyšší hodnocení). Nejvyšší očekávání se v rámci kategorie pojí s indikátorem 2, tedy s příjemností prostředí, kvalitou vybudované infrastruktury.

Z dosažených výsledků vzhledem k vysoké úrovni rozlišení dle odpovědí jedinců, lze vyčíst jednoznačnou shodu na kvalitě prostředí, kde 98 % všech zaznačených odpovědí spadá k hodnocení na úrovni 3 a 2. Pouze tři odpovědi se dostávají mimo tuto shodu o nejvyšším očekávání vztaženém k indikátoru. Vysoká míra shody odpovědí se ovšem týká i dalších výsledků v rámci očekávání, zatímco u skutečně vnímané kvality se již realizují větší rozdíly mezi hodnocením respondentů. V tomto ohledu je dosaženo největšího rozptylu u vyhodnocení prezentace klubu, tedy kvality především internetové prezentace, kde jsou výsledky zejména v kladné hodnotící škále velmi vyrovnané a rovněž často byla využita neutrální hodnota 0.

¹ o = očekávání (očekávaná kvalita), v = vnímání (skutečně vnímaná kvalita)

Tab. č. 8.: Hmotné zajištění – vyhodnocení vlastností

#	Hmotné zajištění	Očekávaná kvalita	Skutečně vnímaná kvalita	Mezera tvrzení	Mezera vlastností
In1	Odpovídající vybavení	2,61	1,79	-0,82	-0,70
In2	Příjemné prostředí	2,83	1,92	-0,90	
In3	Čistý a profesionální vzhled	2,66	2,46	-0,20	
In4	Kvalita internetové prezentace	2,31	1,43	-0,87	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

V souhrnném vyhodnocení vlastností (viz tab. č. 8) převažuje u všech indikátorů hmotného zajištění vyšší očekávaná kvalita nad skutečně vnímanou kvalitou, kdy se tak vyskytují mezery tvrzení v záporných hodnotách (s intervalem -0,20; -0,90). Ani v jedné oblasti tak poskytovatelé sportovních služeb hokejbalu (v rámci vymezené množiny hokejbalových klubů) nezvládají naplnit očekávání zákazníků.

Nejnižší zápornou hodnotu vykazuje indikátor čistého a profesionálního vzhledu trenérů a asistentů hokejbalových klubů (mezera tvrzení nabývá -0,20). Nejvyšší mezera pak spadá k již zmíněnému prostředí klubu, kde se vyskytují velmi vysoká očekávání stran poskytované kvality. Indikátory vybavenosti klubu a kvality internetové prezentace ovšem nedisponují vysokým odchýlením od nejzápornějšího výsledku s rovněž relativně vysokými mezerami mezi očekáváním a skutečností. Větší nápovědu lze hledat v komentářích dostupných k této vlastnosti.

Indikátor 1: Rodiče se shodují na potřebě zajistit alespoň část vybavení pro tyto věkové kategorie ze zdrojů klubu. Příklad komentáře: „Bylo by dobré, kdyby mohl klub platit vybavu.“, „Jsme mini a hraje v dresech pro žáky, takže to na klucích visí jak na ramínku.“ nebo „V případě nejmenších dětí by měl klub ve spolupráci zainvestovat do nákupu výstroje.“ Jiní rodiče ale vyzdvihují přístup některých klubů, kdy zapůjčují vybavení hráčům „začátečnickům“ nebo že „hokejka je vždy záležitostí rodičů“.

Indikátor 2: Co se týče prostředí, i zde komentáře odrážejí výsledné hodnoty a tedy rezervy hodné odstranění. Příkladem jsou: „*Je dobré mít k dispozici vše, ale někdy to prostě nejde. Takže je lepší mít nějaké podmínky, i když špatné, než žádné.*“ nebo „*Hřiště a osvětlení v pořádku. Hráčské lavice, tribuny a ostatní zázemí nevyhovuje.*“

Indikátor 3: Rodiče se shodují na důležitosti vzhledu zaměstnanců klubu vyjádřením, že „*vzor je vzor*“ a „*negativní zkušenost nemám*“. A jelikož záporná mezera -0,20 není co do velikosti natolik významná. Je tedy potěšující, že trenéři dle hokejbalového kodexu jdou malým hráčům příkladem (možná až na některé výjimky) příkladem.

Indikátor 4: Počet komentářů u tvrzení týkajících se internetové propagace byl 2. Konkrétně: „*Není to o sociálních sítích, ale o sportu. Důležité informace jako rozpis zápasů by měl být spíš na stránkách svazu, kde třeba pro přípravky vůbec není.*“ A „*Důležitější je komunikace mezi trenéry a mezi trenéry s rodiči.*“ Výsledky a stav webových stránek klubů však hovoří jasně. Internetová prezentace klubu je pro rodiče důležitá a sami označují její klesající úroveň. Jak naznačuje první komentář, informace buď úplně chybí, nebo nejsou často aktualizované, a to včetně kontaktů na zodpovědné osoby, soupisek, statistik apod.

5.1.3 Spolehlivost

Oblast spolehlivosti tvoří důležitou funkcionalitu služby, kdy se jedná o vybudování vztahu na vzájemné důvěře. Jde o širokou kategorii postihující jednání na více úrovních od dodržení smluvených podmínek poskytování služeb, přes dodání služby ve smluvený čas až po spolehlivost ohledně zacházení s platbami za služby, které slouží k financování provozu hokejbalového klubu. Spolehlivost se v nemenší míře váže i na samotný personál klubu, zajišťující vlastní realizaci služeb. Pojí se i s ochotou zaměstnanců poskytnout klientům podporu a pomoc při řešení případných problémů. Ze strany klubu by pak mělo být zajištěno poskytnutí služeb bez nedostatků a s bezproblémovým provozem. Otázky tvoří:

- [In5a]: HK by podle mého názoru měl vždy plnit přislíbené služby dle domluvy na začátku spolupráce.
- [In5b]: Služba, kterou využívám u tohoto HK, mi/nám byla vždy poskytnuta dle domluvy.
- [In6a]: Zaměstnanci HK by podle mého názoru měli být vždy ochotni pomoci při řešení problému.
- [In6b]: Na zaměstnance HK se při řešení problémů mohu vždy spolehnout.
- [In7a]: HK by podle mého názoru měl vždy zajistit bezproblémový chod sportoviště, náhradu při absenci trenérů či organizaci dopravy na zápasy.
- [In7b]: Využívané služby tohoto charakteru mi jsou vždy poskytovány bez nedostatků, na které bych musel(a) upozorňovat.
- [In8a]: HK by podle mého názoru měl vždy poskytovat své služby (tréninky, podávání informací – nejen organizačních apod.) ve smluvený čas.
- [In8b]: HK podle mého názoru vždy poskytuje služby ve smluvený čas.
- [In9a]: HK by podle mého názoru měl vždy zacházet se svěřenými finančními prostředky přehledně.
- [In9b]: S nakládáním se svěřenými finančními prostředky v daném HK jsem vždy spokojený/á.

Tab. č. 9.: Spolehlivost – vyhodnocení indikátorů (n = 157)

	<i>Indikátor 5</i>		<i>Indikátor 6</i>		<i>Indikátor 7</i>		<i>Indikátor 8</i>		<i>Indikátor 9</i>	
	<i>Dodržení domluvy</i>		<i>Ochota při řešení problému</i>		<i>Bezproblémový chod sportoviště</i>		<i>Dodržení termínů</i>		<i>Nakládání s financemi</i>	
	o	v	O	v	o	v	o	v	o	v
3	127	104	107	57	76	46	128	84	150	58
2	26	28	42	63	65	69	28	59	4	41
1	3	17	5	21	14	31	0	12	1	27

0	1	8	3	12	1	8	1	2	1	19
-1	0	0	0	4	0	3	0	0	0	11
-2	0	0	0	63	0	0	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Konstrukce pěti indikátorů pro vyhodnocení spolehlivosti vychází z klíčových požadavků obecně kladených na sportovní služby (se zohledněním specifik hokejbalových klubů.). Klub by měl zajistit plnění služeb v míře smluvené na samotném počátku vztahu mezi poskytovatelem a klientem. Dodržení této dohody (závazné formou smluvního ujednání a uhrazení plateb) je zcela elementárním požadavkem pro jakékoliv služby.

Vyhodnocení indikátorů přináší cenný poznatek ve výrazně se odchylojící míře posouzení indikátoru 6, kde se oproti ostatním otázkám kumulují výrazně záporné reakce s dominancí přisouzené hodnoty -2. Je tak indikována významná mezera mezi očekáváním a skutečně vnímanou kvalitou poskytnutí pomoci při řešení problémů ze strany zaměstnanců klubu. Závažnost výsledku umocňuje vysoká hodnota očekávání tohoto indikátoru, která se naskýtá u 107 hlasů pro nejvyšší důležitost (3) a 42 hlasů pro důležitost druhou nejvyšší (2).

Druhou oblast, kde se výrazněji prosazuje zařazení reakcí do záporné poloviny hodnotící škály, tvoří spokojenost s nakládáním se svěřenými finančními prostředky. Téměř jedna pětina odpovědí spadá k hodnocení neutrálnímu (0) nebo k zápornému. Z hlediska samotných očekávání se pak stejně jako v předchozí oblasti nachází shoda respondentů stran očekávané kvality poskytovaných služeb.

Tab. č. 10.: Spolehlivost – vyhodnocení vlastností

#	<i>Spolehlivost</i>	<i>Očekávaná kvalita</i>	<i>Skutečně vnímaná kvalita</i>	<i>Mezera tvrzení</i>	<i>Mezera vlastností</i>
---	---------------------	--------------------------	---------------------------------	-----------------------	--------------------------

In5	Plnění služby dle domluvy	2,78	2,45	-0,32	
In6	Ochota pomoci řešit problémy	2,61	1,20	-1,41	
In7	Bezproblémový chod služby	2,35	1,94	-0,41	-0,74
In8	Poskytování ve smluvený čas	2,80	2,43	-0,37	
In9	Přehledné nakládání s penězi	2,90	1,72	-1,18	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Nejvýrazněji se v rámci jednotlivých indikátorů projevuje mezera u zmíněného přístupu personálu klubu, spočívající v ochotě pomoci řešit problémy. Vnímání dosahuje hodnoty méně než poloviční oproti očekávání odpovídajících. Nejmenší rozdíl těchto dvou veličin vykazuje plnění služeb dle domluvy, což lze ovšem považovat za základní východisko poskytování služby, přičemž i zde je vykázán zápor v rozdílu vůči očekávání.

Průměrná hodnota očekávané kvality kategorie hmotného zajištění činila 2,6025. U spolehlivosti dosahuje průměr 2,688. Lze tak hovořit o mírně vyšším příklonu respondentů ke spolehlivosti jako vyžadované sumě kvalit spojených s hokejbalovým klubem. I zde se ovšem vyskytují záporné mezery tvrzení pro všechny dílčí indikátory (viz tab. č. 10). Celková mezera vlastností -0,74 představuje vysoký výsledek s indikací vhodnosti implementace nápravných opatření k navýšení skutečně vnímané kvality spolehlivosti klubu.

U indikátorů 5, 7 a 8 nebyly tentokrát uvedeny žádné komentáře. Jedná se ale také o indikátory s nejmenší a navíc velmi podobnou zápornou hodnotou v rámci této skupiny. Na rozdíl od zbylých dvou indikátorů lze z četnosti známek typu 3 a 2 odhadovat, že jsou rodiče vesměs s danými oblastmi spokojeni. Většinou tedy služby plní vybranou službu dle domluvy (indikátor 5) a navíc včas (indikátor 8). Plnění včas vzhledem k vytíženosti sportovišť, kde se hokejbal odehrává, není nijak překvapivé zjištění. Zpravidla totiž existují určitý časový slot pro trénink té které věkové kategorie a kolem je hřiště vytíženo ještě aktivitami jiného zaměření. U indikátoru 7 může být jeho lehce zvýšená záporná hodnota způsobena například nemožností sehnat náhradního trenéra nebo organizačními problémy například v případě absence pokynů ze strany klubu.

Indikátor 6: U indikátoru označující ochotu zaměstnanců řešit případné problémy se objevují komentáře typu: „*Snází se*“ nebo „*Trenér většinou nic neřeší, záleží na typu problému.*“ Některé komentáře byly více specifické, například „*Problémy s chováním hráčů musí primárně řešit rodiče, ale ve spolupráci s trenéry*“. Komentáře tohoto druhu tedy naznačují, že sladění mezi trenéry a rodiči v přístupu k dítěti není dostatečné a že rodiče očekávají větší provázanost a komunikaci. Ostatní komentáře se nesly v duchu nedostatečné příležitosti k prověření tohoto aspektu „*Zatím jsem nepotřeboval/a řešit nic zásadního, předpokládám, že by to bylo v pořádku.*“

Indikátor 9: Z uvedených komentářů je patrné, že valná část rodičů si daná tvrzení přenesla z roviny zacházení s financemi klubem do roviny svazu. „*Klubové finance jsou OK, spíš by bylo fajn mít takové info o svazových...*“ nebo „*Je to na klubu, jestli bude zveřejňovat. Některé finance jdou ale do svazu a ten moc neukazuje.*“ Rodiče tedy pravděpodobně budou nespokojení spíše s finančními operacemi na úrovni svazu. Zbylé komentáře se pak týkaly nedostatečné schopnosti klubové finance vůbec posoudit.

5.1.4 Odpovědný přístup

Kategorie odpovědného přístupu se týká vztahu mezi trenéry a klienty (jako vztahu nejužšího v rámci poskytování služeb) a zároveň vztahu klubu jako celku vůči naplňování zájmů zákazníků v podobě hospodaření a přístupu k budování a zajištění dalšího rozvoje klubu. Akcentován je obecně uplatňovaný trend v proaktivním přístupu k zákazníkům a zároveň k prostředí realizace záměru s prioritou rozvoje vztahů s dalšími subjekty.

Odpovědný přístup je řešen prostřednictvím čtyř indikátorů, které se postupně orientují na postihnutí kvality služeb v nastíněných faktorech. Odpovědnost trenérů spočívá v poskytování včasných informací o případných změnách v uskutečnění tréninků apod. Jedná se přitom o nezbytné informační zabezpečení, aby mohla být samotná služba poskytnuta bez případných komplikací vzešlých z nedostatečné organizace a informovanosti klientů. Hokejbalový klub by měl při své činnosti vykazovat aktivní přístup ke kontinuálnímu navyšování prestiže klubu

a hráčů. Tento soubor aktivit spočívá v řadě dílčích opatření, zejména pak v navazování vztahů s dalšími subjekty, a to v podobě ucházení se o dotace pro financování klubu, přihlašování týmů na turnaje, zajištění vzdělání trenérů atd.

Trenéři by měli být k dispozici pro děti jako přímé příjemce služby i pro rodiče a poskytnout pomoc a radu. Tento indikátor úzce souvisí s profesionalitou trenérů i s jejich přístupem k zákazníkům v rámci sociální interakce. Zaměstnanci klubu by měli vykazovat snahu vyjít zákazníkům vstříc a vždy reagovat na jejich požadavky. Indikátory tvoří:

- [In10a]: Trenéři by podle mého názoru měli vždy poskytovat informace o organizačních změnách, např. tréninků, v sestavě apod., alespoň 24 hodin předem.
- [In10b]: Trenéři tohoto HK informace o těchto změnách poskytují vždy alespoň 24 hodin předem.
- [In11a]: HK by se podle mého názoru měl zabývat aktivitami podporujícími fungování i prestiž klubu a hráčů (vyřizování dotací, přihlašování na turnaje, vzdělávání trenérů apod.) vždy obratem.
- [In11b]: HK se vždy zabývá aktivitami tohoto typu ihned.
- [In12a]: Trenéři by podle mého názoru měli být vždy ochotni pomoci a poradit svým svěřencům i rodičům.
- [In12b]: Trenéři tohoto HK jsou vždy ochotni mně i mému dítěti/mým dětem pomoci a poradit.
- [In13a]: Zaměstnanci HK by podle mého názoru měli vždy reagovat na požadavky svých svěřenců i rodičů.
- [In13b]: Zaměstnanci tohoto HK na naše požadavky reagují a snaží se nám vždy vyjít vstříc.

Tab. č. 11.: Odpovědný přístup – vyhodnocení indikátorů (n = 157)

<i>Indikátor 10</i>	<i>Indikátor 11</i>	<i>Indikátor 12</i>	<i>Indikátor 13</i>
<i>Informace včas / 24h předem</i>	<i>Fungování a prestiž klubu</i>	<i>Ochota trenérů pomoci a poradit</i>	<i>Reakce na požadavky</i>

	o	v	o	v	o	v	o	v
3	81	54	110	36	108	60	44	28
2	58	62	39	56	42	47	74	63
1	17	28	6	40	6	33	31	39
0	1	9	2	16	1	15	8	22
-1	0	4	0	8	0	2	0	5
-2	0	0	0	1	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Z hlediska absolutního počtu reakcí je kladen ze strany respondentů důraz na činnosti klubu jako celku v uvedeném aktivním navyšování prestiže, ať už se jedná o zajištění prostředků financování nebo cílený rozvoj trenérů. 70 % odpovídajících klade na tento indikátor nejvyšší očekávání manifestované přisouzenou hodnotou 3.

U zhodnocení aktivit podporujících fungování i prestiž klubu se zároveň nevyskytují odpovědi, které by spadaly do záporné škály hodnocení, což z hlediska očekávání platí u všech vymezených indikátorů, které se pohybují výhradně v kladném spektru hodnot (včetně hodnoty nulové, která ovšem vykazuje pouze nízké zastoupení). Druhou nejvýznamnější položku z kategorie odpovědného přístupu (spojenou s vysokým očekáváním) představuje ochota trenérů poradit a pomoci. Ve spojení očekávání a reálného vnímání vyplývá pozitivní skutečnost v absenci hodnot přiřazených absolutnímu nesouhlasu s výrokem (-3), přičemž i pro hodnocení -2 je poskytnuta pouze jediná reakce odpovídajících. Přesto se vyskytují některé odchylky vnímání od očekávání hodné pozornosti, zejména pak v oblasti s očekávanou nejvyšší kvalitou, a to aktivit k růstu prestiže klubu.

Tab. č. 12.: Odpovědný přístup – vyhodnocení vlastností

#	<i>Odpovědný přístup</i>	<i>Očekávaná kvalita</i>	<i>Skutečně vnímaná kvalita</i>	<i>Mezera tvrzení</i>	<i>Mezera vlastností</i>
<i>In10</i>	Včasnost informování změn	2,39	1,97	-0,42	-0,65
<i>In11</i>	Aktivity k růstu prestiže klubu	2,64	1,59	-1,04	
<i>In12</i>	Ochota trenérů poradit	2,64	1,94	-0,69	
<i>In13</i>	Reakce na požadavky	1,98	1,55	-0,43	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Mezera tvrzení -0,42 tvoří v rámci zhodnocení odpovědného přístupu mezeru nejvyšší, kdy se mezery ostatních tří indikátorů pohybují v rozsahu -0,42; -0,69 (viz tab. č. 12). Celková mezera vlastností pak dosahuje v kontextu již vyhodnocených oblastí kvality služeb dosud nejlepší hodnocení (s nejnižší celkovou mezerou vlastností). Přesto dosahují mezery tvrzení relativně vysokých záporných hodnot svědčících o vhodnosti nápravných opatření.

Indikátor 10: V komentářích se často objevuje požadavek na sdílení informací ne 24hodin, ale už 48h předem. Další komentáře toto tvrzení jen podporují – „*Bylo by fajn mít pokyny i 2 dny předem.*“ Nebo „*Včasné informace jsou potřeba.*“. Je ale také potřeba si uvědomit, že tato informovanost by měla být vzájemná (například v případě, že dítě onemocní a nemůže se dostavit) a měl by tedy stoprocentně fungovat komunikační kanál trenér-rodíč.

Indikátor 11: Komentáře uvedené u tohoto indikátoru napovídají, že rodič jako laik nemusí být dostatečně informován o vizi směřování a aktivitách klubu z ranku dotačních programů nebo školení trenérů. Zároveň je ale zjevné, že se kluby o prohloubení této informovanosti ani nesnaží. Pro příklad lze uvést: „*Nemám informace.*“ nebo „*Nejsem schopná posoudit.*“ apod. Dalším hlediskem je přenesení zodpovědnosti za zmíněné aktivity na svaz – za všechny lze zmínit: „*Organizace turnajů ano, ale s dotační administrativou a vzděláváním by měl pomoci a poradit svaz.*“ Opět se nabízí alternativa, že vysoká záporná hodnota mezery vychází s nespokojenosti rodičů s fungováním svazu a ne klubu.

Indikátor 12: U tohoto indikátoru se objevil pouze jeden komentář „*Záleží na typech rodičů – s některými to po dobrém nejde...*“ Zajímavé je, že jde spíše o komentář z pohledu trenéra. Nicméně i tak potvrzuje, že pokud trenér volí cestu síly a negace, jak je v komentáři naznačeno, rodič jako platící zákazník s vysokým očekáváním z takové komunikace nemůže odcházet spokojen.

Indikátor 13: V rámci odpovědí vztahujících se k indikátoru reakce na požadavky zákazníka, mají sami rodiče problém se slovem „vždy“. I rodiče uznávají, že ne všem požadavkům lze vyhovět a ve svých komentářích zpravidla hodnotí požadavky rodičů ostatních a ne ty své vlastní. Například „nereálné požadavky nemá cenu řešit“ nebo „ne vždy jsou požadavky některých rodičů smysluplné“ a ve zbytku případů se objevil komentář „záleží na typu požadavku. Vždy je ale co napravovat, tudíž musely vyvstat situace, kdy trenéři nebyli ochotni řešit ani ty požadavky smysluplné nebo rodiče, kteří nedostatek vnímají, svůj požadavek za smysluplný alespoň považují.

5.1.5 Pocit jistoty

Disponovat pocitem jistoty vůči poskytovateli služeb je klíčové pro celý vztah a zároveň umocněno situací, kdy je rodiči hokejbalovému klubu (potažmo jeho zástupcům) svěřeno vlastní dítě jako příjemce služeb. V rámci této oblasti hraje zásadní roli personální zabezpečení klubu ve formě trenérů a asistentů, kteří determinují kvalitu vztahu v testovaných oblastech kategorie pocitu jistoty prostřednictvím čtyř formulovaných indikátorů.

První tvrzení se zaměřuje na ohodnocení schopnosti trenérů získat si pocit důvěry, a to od dětí jako hráčů a rodičů jako zákonných zástupců. Pocit důvěry navázaný na trenéry se samozřejmě přenáší na celý klub, za který personál vystupuje a poskytuje jednotlivé služby.

U trenérů a asistentů je rovněž testován pocit jistoty o jejich poctivosti.

Třetí indikátor v kategorii poskytuje zhodnocení slušného chování, se kterým by měl každý trenér nebo asistent přistupovat k rodičům i dětem. V neposlední řadě je důležitý faktor

kompetentnosti trenérů a asistentů, který se ideálně projevuje v podobě schopnosti vždy řádně zodpovědět případné odborné dotazy rodičů. Soubor tvrzení sestává z následující množiny:

- [In14a]: Trenéři by si podle mého názoru měli vždy svým chováním získat důvěru svých hráčů (příp. jejich zákonných zástupců).
- [In14b]: Trenéři ve mně i mých dětech vždy vzbuzují pocit důvěry.
- [In15a]: Rodiče by měli mít vždy jistotu o poctivosti trenérů a asistentů.
- [In15b]: Vždy jsem si jist poctivostí trenérů a asistentů tohoto HK.
- [In16a]: Trenéři a asistenti v HK by se podle mého názoru měli vždy ke svým svěřencům i jejich rodičům chovat slušně.
- [In16b]: Trenéři a asistenti tohoto HK se ke mně i mým dětem chovají vždy slušně.
- [In17a]: Trenéři a asistenti v HK by podle mého názoru měli mít vždy dostatek znalostí k zodpovězení odborných dotazů rodičů.
- [In17b]: Trenéři a asistenti tohoto HK byli vždy schopni zodpovědět kompetentně mé dotazy.

Tab. č. 13.: Pocit jistoty – vyhodnocení indikátorů (n = 157)

	<i>Indikátor 14</i>		<i>Indikátor 15</i>		<i>Indikátor 16</i>		<i>Indikátor 17</i>	
	<i>Důvěryhodnost trenéra</i>		<i>Poctivost trenérů a asistentů</i>		<i>Slušné chování trenérů a asistentů</i>		<i>Znalostní báze trenérů a asistentů</i>	
	o	v	o	v	o	v	o	v
3	105	81	101	72	155	115	116	45
2	41	53	39	62	0	39	36	57
1	9	19	15	17	1	2	4	35
0	2	3	2	5	1	1	1	17
-1	0	1	0	0	0	0	0	2

-2	0	0	0	1	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Ze souboru indikátorů (viz tab. č. 13) se jasně vyděluje indikátor 16, který dosahuje 155 (98,73 %) zaznačení respondenty a tvoří tak indikátor s dosud nejvyšší očekávanou kvalitou, která vykazuje téměř maximum možných reakcí (157). Slušné chování trenérů a asistentů tímto lze považovat za základní a klíčový faktor vztahu mezi poskytovatelem služeb a jejich příjemcem. O to citlivěji pak na výslednou mezeru tvrzení (viz tab. č. 14) působí skutečně vnímaná kvalita, která ovšem u daného indikátoru spadá výhradně ke kladným hodnotám.

U ostatních indikátorů jsou pak již výsledky vyrovnané s druhou nejvyšší úrovní očekávání spojenou s kompetentností trenérů a asistentů ve schopnosti zodpovídat pokládané odborné dotazy.

Tab. č. 14.: Pocit jistoty – vyhodnocení vlastností

#	<i>Pocit jistoty</i>	<i>Očekávaná kvalita</i>	<i>Skutečně vnímaná kvalita</i>	<i>Mezera tvrzení</i>	<i>Mezera vlastností</i>
<i>In14</i>	Důvěryhodnost trenérů	2,59	2,34	-0,25	
<i>In15</i>	Poctivost trenérů a asistentů	2,52	2,26	-0,26	-0,422
<i>In16</i>	Slušné chování trenérů a asist.	2,97	2,71	-0,26	
<i>In17</i>	Znalostní báze trenérů a asist.	2,70	1,78	-0,92	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Na straně skutečně vnímané kvality se u všech indikátorů celkově vyskytuje pouze pět reakcí spadajících do záporné škály hodnocení. U indikátoru 17 se ovšem naskýtá vysoký počet (17)

odpovědí s výběrem nulové hodnoty. Nejvyšší skutečně vnímaná kvalita se pak pojí se slušným chováním trenérů a asistentů vykazovaným vůči rodičům i dětem.

Prostor se tímto naskýtá pro zejména menší zlepšení u důvěryhodnosti, poctivosti trenérů a asistentů a slušného chování totožných zástupců personálu hokejbalového klubu. Ve všech třech případech je dosaženo shodné nebo téměř mezery tvrzení -0,25 nebo -0,26 Největší mezera tvrzení se u pocitu jistoty nachází u kompetentnosti trenérů a asistentů (-0,92). Toto tvrzení si vede nejhůře v kontextu ostatních již vyhodnocených a nabízí se tak přijetí dílčího zjištění v podobě vhodnosti růstu úrovně znalostí trenérů a asistentů, aby byli vždy schopni zodpovědět odborné dotazy rodičů svěřených dětí. Uvedený faktor se rovněž pojí s indikátorem 11, který se zaměřuje na celkový rozvoj klubu, jehož je součástí vzdělávání trenérů a náprava v uvedené oblasti tak potenciálně pozitivně dopadne na vylepšení výsledků obou tvrzení včetně vlivu na skutečně vnímanou kvalitu v dotčených kategoriích pocitu jistoty a odpovědného přístupu.

V případě indikátorů 14, 15 a 16 opět nebyly uvedeny od tázaných rodičů doplňující informace. Tento fakt pravděpodobně vychází ze skutečnosti, že slušné chování, důvěryhodnost i poctivost tvoří základ jakékoliv služby. Tyto atributy jsou tedy vlastně samozřejmostí, aby rodič o využití služby vůbec přemýšlel. Vzhledem k hodnocení pomocí kladných hodnot a výsledným mezerám půjde pravděpodobně o nedostatky často pouze minoritního charakteru.

Indikátor 17: Dle komentářů většina rodičů zastává názor, že s ohledem na povahu hokejbalu jako sportu, který aktéři provozují především pro zábavu a ne pro výdělek, nelze očekávat znalosti trenérů na úrovni profesionálů. Tuto skutečnost odráží odpovědi jako „*Nemusí vědět všechno.*“, dále „*Nejsme profesionálové.*“ nebo „*Funkci trenéra dělají ve svém volném čase, nelze očekávat stejné znalosti jako u profesionálů.*“. To ale neznamená, že by jim na znalostech trenéra jejich dětí nezáleželo. Z výsledných hodnot vyplývá, že většina rodičů vidí prostor na zlepšení, aby docházelo k naplnění jejich představ.

5.1.6 Empatie

Empatie představuje náročnou kategorii vlastní specificky službám, při kterých je žádoucí odhad potřeb a zájmů klientů s vcítěním se do jejich role. Dominantně se tak prvek váže opět na přístup trenérů a asistentů, kteří mají v ideálním případě identifikovat potřeby nejenom na úrovni týmů, ale také na úrovni jedinců, kteří mohou vyžadovat specifický přístup vedoucí k individuálnímu rozvoji případného hokejbalového talentu.

Prostor pro věnování individuální pozornosti hráčům je samozřejmě omezený v důsledku navazující komplexní péče o tým jako celek, kde je zase žádoucí dosáhnout a udržet soudržnost týmu s podporou týmového ducha a nalezení vhodné pozice pro každé dítě v rámci družstva. Veškeré poskytované služby by měly být uskutečňovány v zájmu rodičů a dětí, což navazuje na zmíněné porozumění specifickým potřebám svěřenců. Na straně samotného hokejbalového klubu a jeho organizace pak stojí aspekt časového rozvržení s poskytováním služeb v odpovídající dobu pro děti. Indikátory tvoří soubor pěti tvrzení:

- [In18a]: Trenéři a asistenti HK by podle mého názoru měli vždy dokázat věnovat jednotlivým hráčům individuální pozornost.
- [In18b]: Trenéři a asistenti v tomto HK se vždy věnují individuálnímu rozvoji mého dítěte.
- [In19a]: Trenéři a asistenti HK by se podle mého názoru měli vždy starat o soudržnost svých svěřenců jako týmu.
- [In19b]: Trenéři a asistenti tohoto HK se vždy starají o začlenění mého dítěte do týmu a podporu týmového ducha.
- [In20a]: Trenéři a asistenti HK by podle mého názoru měli vždy jednat v zájmu rodičů a dětí v rámci poskytované služby.
- [In20b]: Trenéři a asistenti tohoto HK vždy jednají v rámci poskytované služby v zájmu dětí i rodičů.
- [In21a]: Trenéři a asistenti by podle mého názoru měli vždy porozumět specifickým potřebám svých svěřenců i rodičů.

- [In21b]: Trenéři a asistenti v tomto HK vždy rozumí specifickým potřebám mé rodiny.
- [In22a]: HK by podle mého názoru měl vždy poskytovat své služby v odpovídající dobu pro danou věkovou kategorii (max do 18 hodiny).
- [In22b]: Doba, ve které HK poskytuje své služby, podle mého názoru vždy odpovídá věku mého dítěte.

Tab. č. 15.: Empatie – vyhodnocení indikátorů (n = 157)

	<i>Indikátor 18</i>		<i>Indikátor 19</i>		<i>Indikátor 20</i>		<i>Indikátor 21</i>		<i>Indikátor 22</i>	
	<i>Individuální pozornost pro dítě</i>		<i>Péče o soudržnost týmu</i>		<i>Jednání v zájmu dětí a rodičů</i>		<i>Porozumění specifickým potřebám</i>		<i>Odpovídající doba realizace služeb</i>	
	o	v	o	v	o	v	o	v	o	v
3	84	23	144	57	78	50	71	24	126	125
2	50	50	12	68	54	60	70	73	26	26
1	22	44	0	21	18	32	12	36	2	4
0	1	30	1	10	7	14	4	21	2	2
-1	0	8	0	1	0	1	0	3	0	0
-2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

V kategorii empatie nespadá žádný z výsledků do nejzápornějšího hodnocení -3 (viz tab. č. 15) a i u dalších záporných možností reakcí se vyskytuje pouze nízké zastoupení (celkově pouze 3 reakce spadající k druhému nejzápornějšímu hodnocení a 13 reakcí u hodnocení -1),

avšak s relativně vysokou mírou využívání odpovědi ve formě nulové hodnoty. Nejvyšší očekávání se pojí s péčí trenérů a asistentů o soudržnost svěřenců jako týmu a na druhém místě se stanovením vhodné doby pro vykonávání sportovní aktivity ze strany klubu (přizpůsobení na míru dětem jako odběratelům sportovní služby).

Největší rozdíl mezi očekávanou kvalitou a skutečně vnímanou kvalitou (viz tab. č. 16) se vyskytuje u indikátoru 18 – individuální pozornosti věnované dítěti, kdy tato mezera tvrzení svědčí o požadované vyšší míře zohledňování specifických nároků vztažených na jedince. Samozřejmě je však třeba reflektovat reálné možnosti, které se trenérům a asistentům nabízejí v rámci činností hokejbalového klubu (které mohou nabývat vysoké komplexnosti).

Tab. č. 16.: Empatie – vyhodnocení vlastností

#	<i>Empatie</i>	<i>Očekávaná kvalita</i>	<i>Skutečně vnímaná kvalita</i>	<i>Mezera tvrzení</i>	<i>Mezera vlastností</i>
<i>In18</i>	Individuální pozornost dítěti	2,38	1,28	-1,10	
<i>In19</i>	Péče o soudržnost týmu	2,90	2,08	-0,82	
<i>In20</i>	Jednání v zájmu dětí a rodičů	2,29	1,92	-0,38	-0,60
<i>In21</i>	Porozumění specifickým potřebám	2,32	1,60	-0,73	
<i>In22</i>	Odpovídající doba služeb	2,74	2,75	0,01	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

S menším odstupem (-0,82 oproti -1,10 mezery tvrzení) se naskýtá rozpor mezi očekávanou a realizovanou úrovní péče o soudržnost týmu, kdy lze hovořit o téměř dichotomické volbě mezi individuální pozorností věnované dítěti (indikátor 18) a udržování soudržnosti týmu. Na trenéry a asistenty jsou tak kladeny těžké nároky nalézt optimum mezi těmito pomyslnými extrémami a sladit zájmy jedince i týmu k uspokojení všech.

Pro tuzemské hokejbalové kluby vystupuje jako pozitivní dosažení kladné mezery tvrzení, a

to u poskytnutí odpovídající doby poskytování služeb, nastavené na míru dětským odběratelům služeb. U ostatních indikátorů se nachází prostor ke zlepšení, nejvýrazněji pak u zmíněné individuální pozornosti věnované dítěti a rovněž také porozumění specifickým potřebám svěřenců. Jednání trenérů a asistentů v zájmu dětí a jejich rodičů vykazuje poměrně nízký rozdíl mezi očekáváním a realitou s nižšími nároky na nápravu.

V případě dimenze Empatie nebyl poskytnut rodiči žádný komentář k indikátoru 19 a 20 – péče o soudržnost týmu a jednání v zájmu dětí a rodičů. Opět se nabízí vysvětlení, že oba tyto indikátory jsou pro kvalitní službu samozřejmostí. Při hraní týmového sportu, kterým hokejbal je, se předpokládá podpora týmového ducha ze strany trenéra. A jednání v zájmu především dětí jako hlavního spotřebitele a rodičů jako platícího zákazníka je znovu očekávatelná. Absence komentářů těchto případech tedy nejsou až tak překvapivé. Znovu to ale neznamená, že jsou rodiče s přístupem absolutně spokojeni. Rodičům může vadit například prosazování některých jedinců na úkor týmu. U indikátoru 20 pak může nastat rozkol mezi upřednostněním zájmu dítěte a zároveň jeho rodiče. Rodiče mohou mít přílišné ambice nebo se jejich přání nemusí slučovat s hodnotami klubu.

Indikátor 18: Oproti jiným dimenzím a indikátorům nejsou v tomto případě očekávání rodičů tak přísná a vysoká. I uvedené komentáře tomuto jevu odpovídají. „*Ne vždy je prostor pro individuální rozvoj.*“. „*Individuální rozvoj je krásná idea, ale ne vždy jde realizovat.*“ nebo „*Bohužel v tréninkových jednotkách na to není čas a mimo tréninkové jednotky to není řešené.*“ Z komentářů je patrné, že rodiče by o individuální rozvoj svých dětí stáli, částečně mají ale pochopení pro těžký úděl trenéra s jeho realizací.

Indikátor 21: Výsledné hodnoty sice vykazují prostor pro určité zlepšení v oblasti porozumění specifickým potřebám dítěte a rodičů, komentáře tomu ale úplně neodpovídají. Kupříkladu „*Těžko zvladatelné děti s nezájmem rodiny by neměly brát trenérovi energii.*“, „*Myslím, že ne vždy je možné splnit specifické potřeby hráčů a zároveň rodičů.*“ A Pokud by měli vyhovět všem, tak se zblázní.“ Ani rodiče v názoru na tuto oblast tedy nejsou jednotní.

Indikátor 22: Čas je pro rodiče s dětmi doslova klíčová záležitost. Tedy představa rodičů je taková, aby tréninky ideálně navazovali na školní docházku, ale zároveň bylo dostatek času na přesun s ohledem na lokalitu. Rodiče také uváděli rozdílnost ve vnímání pro letní a zimní

období. Komentáře se k tomuto tématu objevily pouze v několika málo případech a zněly následovně: „Časy stejně musí být upraveny dle kapacity sportoviště“ nebo „Důležité pořešit hlavně u zimní přípravy.“ A „Záleží, jestli je letní nebo zimní čas.“

5.1.7 Odbornost

Oblast odbornosti představuje v kontextu výzkumu výjimečnou kategorii, kdy se jedná o doplňkovou oblast specifickou pro sportovní služby zaměřenou na schopnosti trenérů zajistit tréninky určitých parametrů, žádoucích pro danou cílovou skupinu dětských svěřenců. Soubor sestává z množiny tří tvrzení a váže se výhradně na zmíněné trenéry.

V ideálním případě by měl trenér být schopen zajistit trénink o náročnosti odpovídající schopnostem a dosažené výkonnosti dětských hráčů. V rámci tréninku by rovněž mělo docházet k co největšímu využití disponibilního času s vyhnutím se plýtvání a v neposlední řadě by měl trenér vykazovat dostatek teoretických i praktických zkušeností. Otázky tvoří:

- [In23a]: Tréninkové programy by podle mého názoru měly být vždy sestaveny tak, aby odpovídaly schopnostem a výkonnosti hráčů.
- [In23b]: Cvičení v rámci tréninku vždy odpovídají schopnostem a výkonnosti mých dětí.
- [In24a]: Trenér by měl dohlédnout na efektivní využití času v rámci tréninkové jednotky, aby nedocházelo k prostojům mezi jednotlivými aktivitami.
- [In24b]: Tréninky, které mé dítě absolvovalo, se vždy odehrávaly efektivně bez nežádoucích prostojů.
- [In25a]: Trenéři by podle mého názoru měli mít vždy dostatek teoretických a praktických vědomostí k poskytnutí kvalitního tréninku.
- [In25b]: Trenér mých dětí je zkušený a jeho tréninky vždy považuji za kvalitní.

Tab. č. 17.: Odbornost – vyhodnocení indikátorů (n = 157)

	<i>Indikátor 23</i>		<i>Indikátor 24</i>		<i>Indikátor 25</i>	
	<i>Adekvátní náročnost tréninků</i>		<i>Efektivní využití času tréninku</i>		<i>Zkušenost trenérů, erudice</i>	
	o	v	o	v	o	v
3	132	38	140	40	101	45
2	24	60	15	52	43	61
1	0	42	0	39	12	31
0	1	9	2	20	1	17
-1	0	6	0	6	0	3
-2	0	2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Hodnoty očekávání (viz tab. č. 17) disponují relativně vysokých hodnot, kdy nejvyšší míry je dosaženo u efektivního využití času tréninku (140 respondentů vyznačilo maximální hodnotu) s adekvátní náročností tréninku umístěnou na místě druhém. Celkově jsou výsledky (viz tab. č. 18) velmi negativní s velkými mezerami mezi kvalitou očekávanou a skutečně vnímanou, kdy je obzvláště markantní zejména výsledná hodnota mezery vlastností pohybující se nad hranicí -1 (význam této hodnoty bude dále v textu osvětlen).

Tab. č. 18.: Odbornost – vyhodnocení vlastností

#	<i>Odbornost</i>	<i>Očekávaná kvalita</i>	<i>Skutečně vnímaná kvalita</i>	<i>Mezera tvrzení</i>	<i>Mezera vlastností</i>
<i>In23</i>	Adekvátní náročnost tréninků	2,83	1,69	-1,13	-1,034
<i>In24</i>	Efektivní využití času tréninku	2,87	1,64	-1,23	

In25	Zkušenost trenérů, erudice	2,55	1,82	-0,74
------	----------------------------	------	------	-------

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Indikátor 23: U tohoto indikátoru se objevuje zajímavý rozpor. Výsledky mohou být chápány tak, že rodič očekává náročnost přiměřenou věkové kategorii svého dítěte, ta je reálně vyšší, a proto je rodič nespokojen. Odpovědi respondentů ale odhalily jiný úhel pohledu. Rodiče společně uvádějí: „Naopak, měly by být přiměřeně těžší a hráče motivovat ke zlepšování se.“, „Někdy je dítě z tréninku nadšené, někdy se naopak lehce nudí, asi by to chtělo náročnost zvednout.“ Opak může být pravdou. Nespokojenost v takovém případě vyplývá naopak z nedostatečné náročnosti tréninkové jednotky. Následující komentář odhaluje ještě jeden aspekt „Problém je v mládežnických kategoriích, kdy se setkává více ročníků, mladší se pak snaží vyrovnat starším dětem. Bohužel v tomto amatérském sportu to nemá jiné řešení.“ Vzhledem k často nízkému počtu dětí s širokým věkovým rozptylem stojí trenér před nelehkou otázkou, jak zapojit všechny děti při zachování potřebné obtížnosti.

Indikátor 24: Z dostupných komentářů je očividné, že v klubech chybí pracovní síla na postu asistent trenéra, tak aby bylo možné rozdělit aktivity i dohled na správnost provedení alespoň mezi dvě osoby – tedy trenéra a asistenta.

Indikátor 25: Rodiče ve svých komentářích zmiňují amatérskou povahu hokejbalu a skutečnost, že často chybí opravdu erudovaní profesionálové v oboru. „Problém je, že často trénují bývalí hráči nebo rodiče. Nemají tak dostatek teoretických znalostí“ nebo „Opět nejsme profesionálové, dělají, co mohou“.

5.2 Sumarizační zhodnocení poskytovaných služeb – hlavní zjištění

Ve všech šesti testovaných kategoriích kvality služeb se naskýtají významné mezery mezi očekáváním zákazníků a reálného vnímání kvalit poskytnuté služby. V rámci základní pětice kategorií (dle metodiky SERVQUAL – hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup,

pocit jistoty, empatie) tvoří nejvyšší mezeru spolehlivost, následovaná hmotným zajištěním.

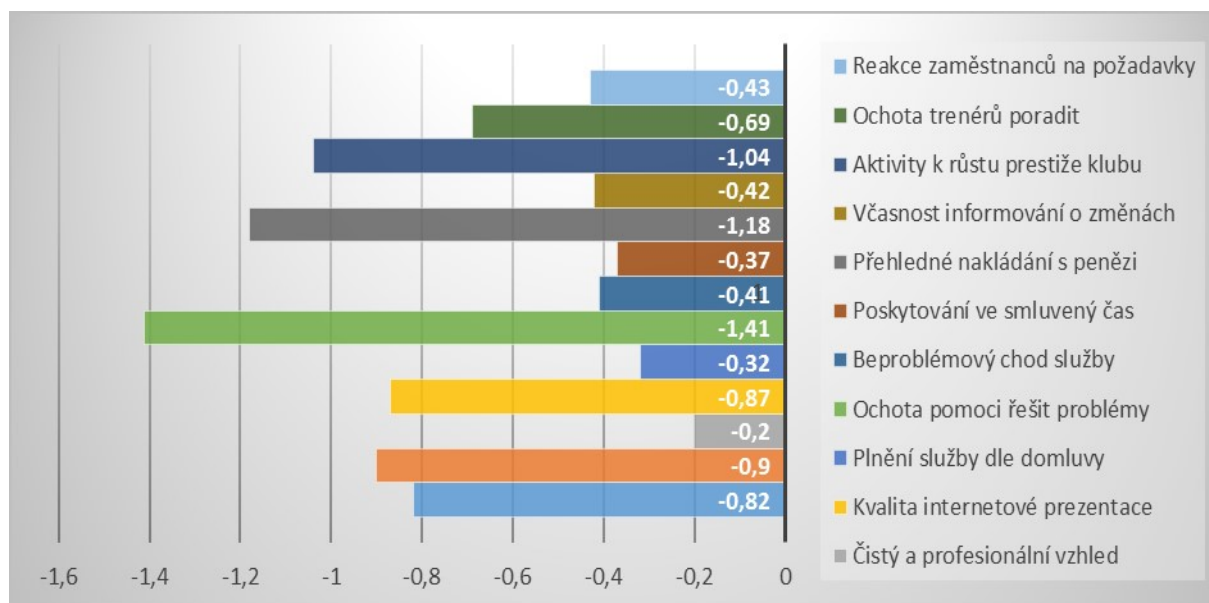
Tab. č. 19.: Vyhodnocení mezer vlastností testované kvality služeb

<i>Hmotné zajištění</i>	<i>Spolehlivost</i>	<i>Odpovědný přístup</i>	<i>Pocit jistoty</i>	<i>Empatie</i>	<i>Odbornost</i>
-0,70	-0,74	-0,65	-0,42	-0,60	-1,034

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Doplňková kategorie odbornost (pro upřesnění získaných výsledků v základní pětici) pak vykazuje mezery tvrzení o absolutně nejvyšší hodnotě, přičemž jako jediná překročila hodnotu jedné (v záporné škále hodnocení) s problémy zejména na úrovni nastavení adekvátní náročnosti tréninku pro dětského zákazníka a efektivní využití času tréninku (viz graf č. 7)

Graf č. 7.: Komparace velikosti mezer jednotlivých výroků kvality služeb, část 1

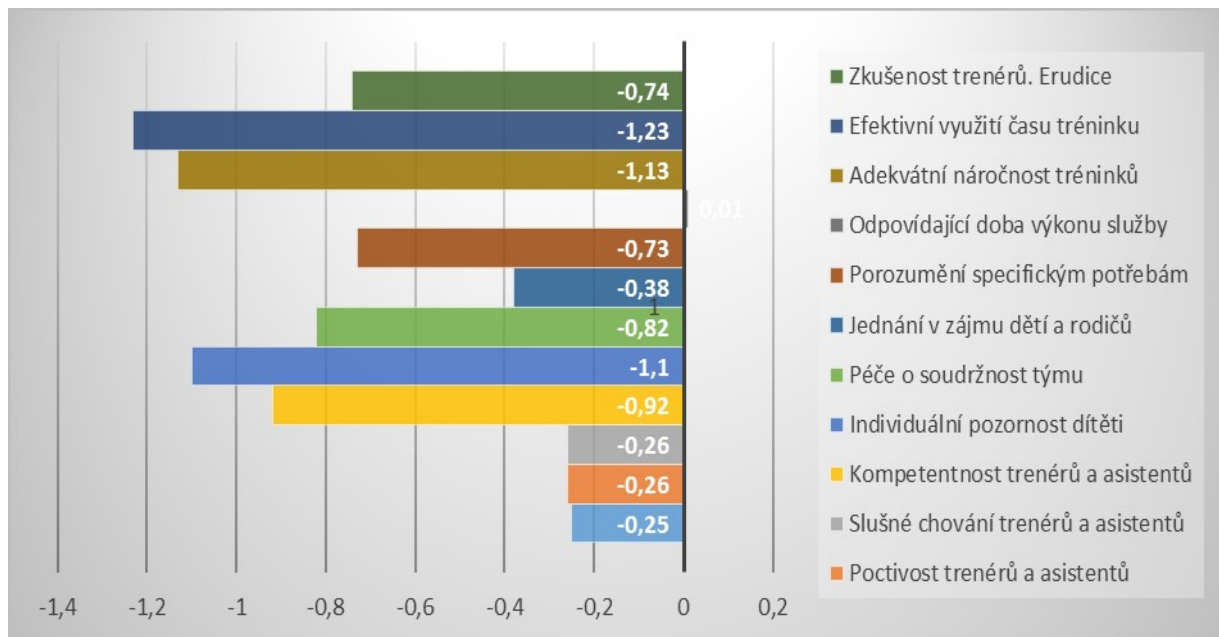


Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Získané výsledky (sumarizované v rámci grafu č. 7 a 8) poskytují jednoznačnou výpověď o největších mezerách, kterým je třeba věnovat pozornost pro navýšení kvality služeb poskytovaných tuzemskými hokejbalovými kluby. Největší mezery se naskýtají u indikátorů:

- [-1,41]: Ochota pomoci řešit problémy (Spolehlivost)
- [-1,23]: Efektivní využití času tréninku (Odbornost)
- [-1,18]: Přehledné nakládání s penězi (Spolehlivost)
- [-1,13]: Adekvátní náročnost tréninků (Odbornost)
- [-1,10]: Individuální pozornost dítěti (Empatie)
- [-1,04]: Aktivity k růstu prestiže klubu (Odpovědný přístup)
- [-0,92]: Kompetentnost trenérů a asistentů (Pocit jistoty)
- [-0,90]: Příjemné prostředí (Hmotné zajištění)
- [-0,87]: Kvalita internetové prezentace (Hmotné zajištění)
- [-0,82]: Odpovídající vybavení (Hmotné zajištění)
- [-0,82]: Péče o soudržnost týmu (Empatie)

Graf č. 8.: Komparace velikosti mezer jednotlivých výroků kvality služeb, část 2



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu²

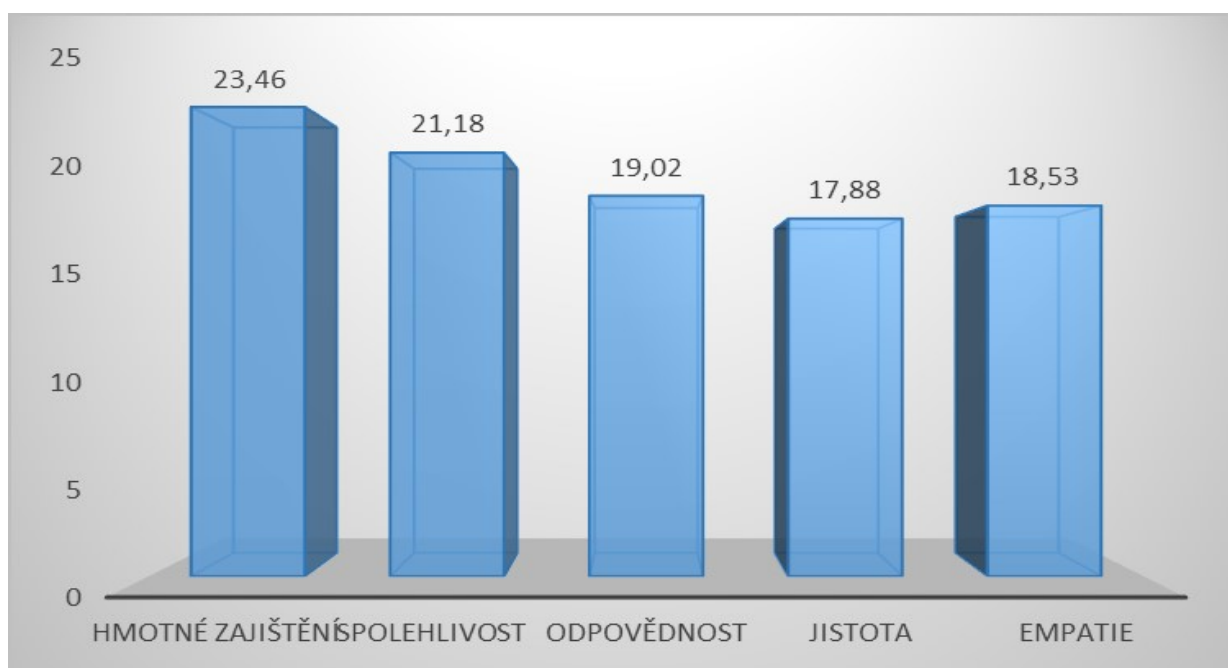
Uspořádaný přehled největších problémových oblastí vypovídá o dominanci kategorií spolehlivost a odbornost, k nimž se váží nejvíce negativní hodnocení. Nejnižší zastoupení

² Modré a červené značení sloupců slouží k odlišení jednotlivých testovaných kategorií

z daných kategorií vykazují odpovědný přístup a pocit jistoty, zatímco nejvíce se umisťuje hmotné zajištění (celkem třikrát).

Při určení míry preferencí daných kategorií je to ovšem právě hmotné zajištění, které dosahuje nejvyššího podílu (23,46 – viz graf č. 9). V rámci předloženého dotazníku SERVQUAL měli respondenti v poslední části za úkol rozdělit celkem 100 bodů dané vlastnosti, přičemž čím více bodů je dané vlastnosti přiřazeno, tím vyšší důležitost pro odpovídajícího vykazuje. Výsledky disponují relativně vyrovnaným rozložením s odchylkou pouze 5,58 mezi kategorií nejvíce preferovanou (23,46) a preferovanou nejméně (17,88).

Graf č. 9.: Určení míry preferencí (váhy) dílčích vlastností kvality služeb



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu³

Výsledky v tomto ohledu jasně hovoří o preferenci hmotného zajištění nad všemi ostatními kategoriemi, kdy se možná překvapivě pocit jistoty nachází na posledním místě s nejnižším

³ Předmět hodnocení preferencí tvořilo pět základních kategorií dle metodiky Servqual (tedy vyjma odbornosti)

počtem přisouzených bodů. Rovněž vysoce je hodnocena spolehlivost, která tvoří jednu ze dvou kategorií, které jako jediné překročily hodnotu 20. Ve středu důležitosti se nachází odpovědný přístup a na předposledním místě empatie.

Sesbírání dílčích výsledků umožňuje přistoupit k vyčíslení celkového vyhodnocení kvality poskytovaných hokejbalových služeb. Mezery vlastností jednotlivých kategorií jsou dle představeného metodického postupu vynásobeny váženým servskórem (určenými mírami preferencí), z čehož je získána výsledná mezera kvality jako sumarizační kategorie (v daném případě výpočet tvoří: $-63,08 / 5 = -12,616$).

Tab. č. 20.: Celkové vyhodnocení funkční kvality služby

	<i>Vlastnosti</i>	<i>Mezera vlastností</i>	<i>Váha vlastností</i>	<i>Vážené servskóre</i>	<i>Mezera kvality</i>
<i>Funkční kvalita služby</i>	Hmotné zajištění	-0,70	23,46	-16,42	
	Spolehlivost	-0,74	21,18	-15,67	
	Odpovědnost	-0,65	19,02	-12,36	-12,616
	Jistota	-0,42	17,88	-7,51	
	Empatie	-0,60	18,53	-11,12	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Ze zpracovaného celkového vyhodnocení kvality (viz tab. č. 20) je patrné, že i po vynásobení váženým servskórem se nemění nejvyšší záporná mezera připadající na hmotné zajištění a spolehlivost (rozdíl se vyskytuje pouze ve výsledném pořadí, daném vyšším váženým servskórem pro hmotné zajištění).

Funkční vlastnosti v podobě spolehlivosti a hmotného zajištění tedy představují pro kvalitu služeb hokejbalových klubů nejvíce závažný problém. Nejmenší mezera se nachází u pocitu jistoty, a to ve formě mezery vlastnosti i váženého servskóre. Výslednou mezeru kvality pro celkové zhodnocení kvality služeb je třeba interpretovat v návaznosti na teorii autorů metody

SERVQUAL. Pokud velikost mezery nabývá kladné hodnoty, pak jsou klienti s poskytovanou službou spokojeni a tato služba dokonce překračuje jejich očekávání. Není tak třeba přistupovat k uskutečňování změn v současném nastavení služeb.

Uvedené vyhodnocení se ovšem týká pouze několika málo dílčích kategorií, nikoliv však kategorií sumarizačních a výsledné mezery kvality, kde se naopak naskýtají záporné hodnoty. Zde tak platí druhá část interpretace výsledků, přičemž zásadní význam se pojí s velikostí dané mezery. Jestliže velikost mezery nabývá hodnoty menší než -1, znamená to, že respondenti jsou s poskytovanou službou spokojeni a problém tvoří pouze některé drobné nedostatky bez potřeby konstitučních zásahů do testovaných služeb.

Pokud hodnota mezery přesahuje hranici -1, je nezbytné přijmout tvrzení, že zákazníci nejsou se službou spokojeni a je nutné přistoupit ke změnám. Hodnota -1 tedy značí mezník. Při hodnocení servskóre tento limit tvoří -20 jako vynásobení -1 podílem přiřazené váhy. Hodnota nižší než -20 značí spokojenost klientů a hodnota vyšší než -20 představuje stav nespokojenosti, který je třeba řešit.

Na základě uvedeného lze vyhodnotit realizovaný výzkum kvality služeb tuzemských hokejbalových klubů za obstojný, kdy žádná z mezer vlastností (-0,70 ; -0,74 ; -0,65 ; -0,42 ; -0,60)⁴ nepřesáhla mezní hodnotu -1 a rovněž žádná z hodnot vyjádřených váženým servskóre nepřesáhla limitující hodnotu -20 (-16,42 ; -15,67 ; -12,36 ; -7,51 ; -11,12), a to včetně výsledné mezery kvality (-12,616). Celkově tak lze považovat klienty hokejbalových klubů za relativně spokojené s kvalitou poskytovaných služeb.

⁴ Kromě doplňkové kategorie „Odbornost“, vyhodnocované separátně

6 SYNTETICKÁ ČÁST

Navzdory dle metodiky SERVQUAL sumarizačně vyhodnocené spokojenosti klientů služeb se nabízejí dílčí oblasti, kterým je vhodné věnovat pozornost a navrhnout implementaci některých nápravných opatření ke zvýšení celkové kvality služeb. V návaznosti na určené největší mezery tvrzení jednotlivých indikátorů lze vyslovit konceptuální opatření, která by měla být uplatněna napříč tuzemskými hokejbalovými kluby v podobě:

- Navýšení ochoty personálu při potenciální potřebě řešit problém zákazníků
- Kladení důrazu na efektivní využití času tréninku pro rozvoj svěřenců
- Uplatnění principů transparentní správy svěřených finančních prostředků
- Nastavení adekvátní náročnosti tréninků s ohledem na věkovou kategorii dětí
- Navýšení pozornosti věnované individuálnímu rozvoji dítěte
- Rozvoj aktivit vedoucích k růstu prestiže klubu (získávání dotací pro financování činnosti, přihlašování na významné turnaje a utkání, rozvoj a vzdělání personálu atd.)

Spokojený zákazník znamená věrný zákazník a všechny benefity s tím spojené. Všechny problémy je proto nutné urychleně řešit. To že zákazníci vnímají určitou neochotu ze strany zaměstnanců klubu k řešení problémů, může představovat riziko jejich ztráty v dlouhodobém měřítku. Variant, z čeho neochota plyne, je nespočet – například nedostatek času ze strany trenéra, obava z narušení tréninku, obava z neschopnosti situaci řešit, obava, že rodič nebude chtít naslouchat, averze vůči konkrétnímu rodiči. Základem řešení všech problémových situací je proaktivní komunikace. Trenér musí zastávat hned několik rolí – role učitele, organizátora, motivátora, prostředníka, ale i pozorovatele, psychologa nebo kamaráda. Proto když trenér vidí, že se k problému schyluje, měl by být první osobou, která kontaktuje rodiče i přes potenciální nepříjemnost takového rozhovoru. Často se totiž u hráče doma může odehrávat něco, o čem trenér neví, a to se pak promítá i v samotné hře (náhlá agresivita dítěte při hře apod.). Proaktivitu lze projevit i formou vytvoření prostoru pro komunikaci. Existují

komunikační kanály, které jsou finančně nenáročné, časově už ale ano. Jedním z možných řešení je zřídit klubovou schránku (i virtuální prostřednictvím webových stránek, kde rodiče, děti, ale i diváci mohou anonymně sdílet svá přání, stížnosti, komentáře nebo návrhy. Zprávy se dle zvolené frekvence klubu vyberou a přerozdělí osobám za danou oblast zodpovídající. Jejich odpovědi lze sdílet formou klubové nástěnky nebo blogu na webové klubové stránce. V případě zajímavosti tématu pro větší skupinu, lze sdílet například i formou článku na oficiální facebookové stránce. Další možností je nastavení konzultačních hodin ze strany trenéra, např. 2x měsíčně v době před nebo po tréninkové jednotce, tak aby řešení problému nenarušovalo běh tréninkové jednotky. Zkušený trenér jako profesionál či alespoň poloprofesionál pravidelně vystavovaný stresovým situacím při zápasech je zpravidla schopen vyrovnat se s averzí vůči konkrétnímu rodiči a jít na něj takzvaně „po dobrém“. Nicméně pokud jde o trenéra začínajícího nebo nejistého v určitých situacích i ve spojitosti s dětmi, možným řešením je absolvování odborných kurzů. S tím jsou už však spojené určité náklady. Konkrétně se může jednat o kurz pedagogického minima, jehož obsahem je vedení výuky, práce s pomůckami, poznatky z oborů jako psychologie, sociologie ale i řečnictví. Dalším příkladem je kurz asertivity, kde se lze naučit rozlišovat typologii osob, různé techniky zvládání konfliktů, techniky práce se stresem, podání zpětné vazby nebo účinné komunikaci v krizových situacích apod. Cena takových kurzů se pohybuje v řádech tisíců až desetitisíců dle zvolené instituce.

K efektivitě tréninkové jednotky lze přispět detailní přípravou před jejím samotným průběhem. Nespokojenost dětí, potažmo rodičů většinou plyne z výskytu delších prostojů v rámci tréninkové jednotky. Malé dítě, které čeká ve frontě (i když se třeba jedná jen o 2 další děti) na předvedení nacvičeného výkonu, ztrácí koncentraci, nudí se, je nespokojené. Rychlým ale potencionálně nákladným řešením je tedy zapojení dostatečného počtu asistentů zodpovědných za menší skupinky. Trenér pak může využít výhody být nezávislým pozorovatelem, dohlížet na správnost provedení cviků a zaměřit se na vysvětlení cviků nových. Ideální poměr by byl jeden dospělý na jedno dítě. To sice v reálném světě není možné, ale každá pomocná ruka se jistě cení. Oříškem je ale nedostatek lidských zdrojů nebo snížení nákladů s tím spojených na minimum. Řešení se nabízí hned několik. Oslovit rodiče

nebo jejich příbuzné, kteří většinou děti i tak doprovází. Vypsát dobrovolnické programy pro „srdcaře“ sportu. Využít zájmu o podobnou činnost u hráčů vyšších věkových kategorií – nabídnout možnost praxe vhodné k jejich studiu nebo vysněné práci. Ideálním řešením je navázat spolupráci s vysokou školou se sportovním nebo pedagogickým zaměřením (Praha, Ústí nad Labem, České Budějovice, Brno, Liberec, Olomouc, Ostrava). Dále se nabízí více zapojit hráče z A-týmu. Krásným příkladem je aktivita extraligového klubu HBC Hradec Králové 1988 nazvaná „Trénink s mistrem světa“ zaměřený právě na kategorie minipřípravka a přípravka. Tréninku se v tomto případě zúčastní Petr Novák, kapitán mistrů světa z roku 2009, ale i další hráči A-týmu. Dětem se tak naskytne unikátní šance slyšet „tipy a triky“ od hráčů slavných jmen. Tréninková jednotka získává punc výjimečnosti, trenérovi se tak ale uvolní i ruce a při dobré organizaci k prostojům vzhledem k navýšení počtu osob nedochází. Takovou tréninkovou jednotku je pak možné využít i k propagaci týmu a spojit ji s nábojem nových malých hráčů. Se zmíněnými alternativami nejsou spojené žádné nebo jen minimální finanční náklady. Opět jde ale o vysokou investici z hlediska času a úsilí.

Řada rodičů vyjádřila nespokojenost nejen se správou finančních prostředků klubu, ale také svazu jako nadřazeného orgánu. Hospodaření klubu je pro většinu velkým otazníkem. I když se jako rodič o finanční stránku zajímáte, sami hledáte informace na klubových nebo svazových stránkách, nenacházíte příliš relevantních informací (např. zmínka o schválení rozpočtu na rok 2020 bez bližších detailů, výroční zprávu z roku 2006 nebo účetní závěrku z roku 2014). Požadavkem rodičů jistě není zveřejňování komplikovaných účetních dokumentů. Východiskem je sdílení přehledných informací o rozpočtu klubu – typu celkové náklady a celkové výnosy, aby rodiče získali alespoň rámcovou představu o hospodaření klubu. V ideálním případě transparentně sdílet vizi, jakým způsobem bude naloženo s finančními prostředky, které klubu zbývají po pokrytí všech potřebných nákladů (v případě, že taková situace nastane). Informovanost tohoto typu je pro rodiče důležitá z pohledu, kam plynou členské příspěvky. Opět ideální způsob je alespoň částečně zapojit rodiče i do rozhodování o využití finančních prostředků pro lepší budoucnost klubu. Takový přístup zvolil například klub HBC Alpiq Kladno, když umožnil hlasování o využití financí na

rekonstrukci sportoviště s variantami instalace plexiskla, položení nového plastového povrchu nebo stavba zastřešení

Pro nastavení adekvátní náročnosti tréninku pro určitou věkovou kategorii je především důležitá znalost tohoto nastavení a specifických požadavků daného věku. Všeobecný problém u amatérského sportu vyplývá ze skutečnosti, že trenéry jsou zpravidla bývalí hráči nebo rodiče jednoho z dětí. Řešení je tedy nasnadě – zajistit profesionálního trenéra se vzděláním o fyzickém i psychickém vývoji dětí. Náklady na takového specialistu by se daly nazvat jako astronomické. Alternativou je tedy vzdělávání trenérů stávajících. Formou rozvoje je již zmíněný kurz pedagogického minima. Další spíše finančně nízkonákladové druhy vzdělávání jsou samostudium, účast na meziklubových workshopech (semináře Hokejbalového Centra Mládeže) pro trenéry jako příležitost pro sdílení know-how s ostatními trenéry nebo tzv. stínování zkušenějších kolegů (sledování zkušenějšího trenéra přímo při práci, práce na zadané aktivitě pod jeho/jejím vedením) v rámci klubu, ale i z klubů jiných.

I přesto, že hokejbal je kolektivním sportem, je potřeba přistupovat ke každému dítěti také individuálně. Právě jedinečnost každého dítěte a jeho/její specifické fyzické nebo mentální předpoklady pak tvoří celek týmu a hru jako takovou. Tyto předpoklady je potřeba zohlednit a co nejlépe zužitkovat. Významným trenérským počinem je nejen přiřadit každému dítěti v rámci týmu tu správnou roli, aby bylo pro tým přínosem, ale i umět dítěti tuto roli vysvětlit a podpořit ho/ji v jejím vykonávání. Řešení vnímaného nedostatku si znovu žádá výraznou časovou investici ze strany trenéra, ale zároveň i rodičů. Obě strany musí pravidelně komunikovat jak s dítětem a získávat jeho zpětnou vazbu, tak ale i mezi sebou navzájem o aktuální situaci. I zde se nabízí využití hráčů z A-týmů dle příkladu uvedeného výše, nebo obecně hráčů z vyšších věkových kategorií – například hráči na stejné pozici (specifikace hry brankáře, útočníka či obránce). Na důležitosti zde nabývá výše zmiňovaná role trenéra jako psychologa, motivátora a kamaráda. Dítě potřebuje pravidelně slyšet, že může kdykoliv přijít s jakoukoliv otázkou, problémem či návrhem (samozřejmě v rámci slušného chování). Návrh s konzultačními hodinami pro rodiče je tedy využitelný i na hráče.

Aktivity spojené s rozvojem prestiže klubu lze dělit do tří kategorií – aktivity zaměřené na zkvalitňování služeb pro hráče, dále služeb pro diváky a aktivity spojené se šířením dobrého jména klubu. Zkvalitňování služeb pro hráče se dotýká především zázemí, které je nyní často v tristním stavu, jak vyplývá i z komentářů sdílených přímo rodiči. Zázemím je v tomto případě myšleno prostředí šaten, oddělených toalet jen pro hráče, umývárny, ale týká se i povrchu hřiště a možnosti mít hřiště kryté. V případě diváků se jedná o kryté sportoviště - tribuny, využití toalety, občerstvení s možností sezení nebo doprovodný program. S takovým zázemím je pak možné pořádat například více turnajů, sportovní a dětské, příměstské tábory, nebo kempy bez ohledu na roční období nebo rozmary počasí. Vysoká kvalitativní úroveň zmíněných prvků má pak velmi pozitivní vliv na hráčskou psychiku a soustředění se na hru. Zároveň pro diváka tyto prvky absolutně mění úroveň sportovního zážitku (stání mlčky v dešti a zimě oproti teplé kryté hale s možností socializace s ostatními fanoušky). Rodič je i více motivován vozit dítě na tréninky a zápasy a potenciálně snižuje jeho obavy z nemoci dítěte. Rozšíření divácké základny pak funguje jako motivátor hráče, vyšší úroveň hráčských výkonů a případné úspěchy v soutěžích jsou pak příčinou růstu divácké přízně. Divácky i hráčsky se tak hokejbal stává atraktivnějším sportem. Tyto skutečnosti mohou vyústit v počátky profesionalizace hokejbalu a k jeho snadnější medializaci. První dvě kategorie jsou následně propojené s třetí kategorií aktivit pro podporu prestiže klubu a tou je šíření dobrého jména. Veškerá zmíněná zlepšení v oblasti služeb lze sdílet na webových stránkách, na sociálních sítích a přirozeně se budou sdílet formou ústního sdělení (tzv. word of mouth) mezi fanoušky sportu, což vytváří tu nejlepší možnou reklamu. Až na medializaci pomocí sociálních sítí se ale jedná o velmi nákladnou položku. Areály tohoto typu stojí i stovky milionů korun. Reálnější smysl má například zapojení rodičů s ohledem na odvětví, ve kterém se pohybují – zjistit, zda by bylo jejich prostřednictvím možné získat nějaké sponzorské dary, jaké aktivity by pro klub mohli vykonat sami, případně vyslechnout si jejich návrhy, jak by se dalo ušetřit. Nicméně jakékoliv dílčí zlepšení v tomto ohledu je bezpochyby přínosem pro další rozvoj sportu.

Uvedená opatření se vztahují na indikátory spadající do intervalu s hodnotou nad -1,00 (přičemž tato hodnota je brána jako mezní) a poskytují tak řešení nejzávažnějších identifikovaných problémů.

Pokud by byl daný interval rozšířen do hodnoty $-0,80$, pak se nabízí rovněž soubor doporučení s dílčími nápravami v podobě:

- Systematické a kontinuální navyšování kompetencí trenérů a asistentů
- Budování příjemného prostředí v rámci infrastruktury hmotného zajištění
- Optimalizace internetové prezentace s přehledným obsahem a moderní formou
- Zajištění odpovídajícího vybavení pro výkon sportu a jeho modernizace
- Navýšení zájmu o rozvoj týmu a jeho soudržnost

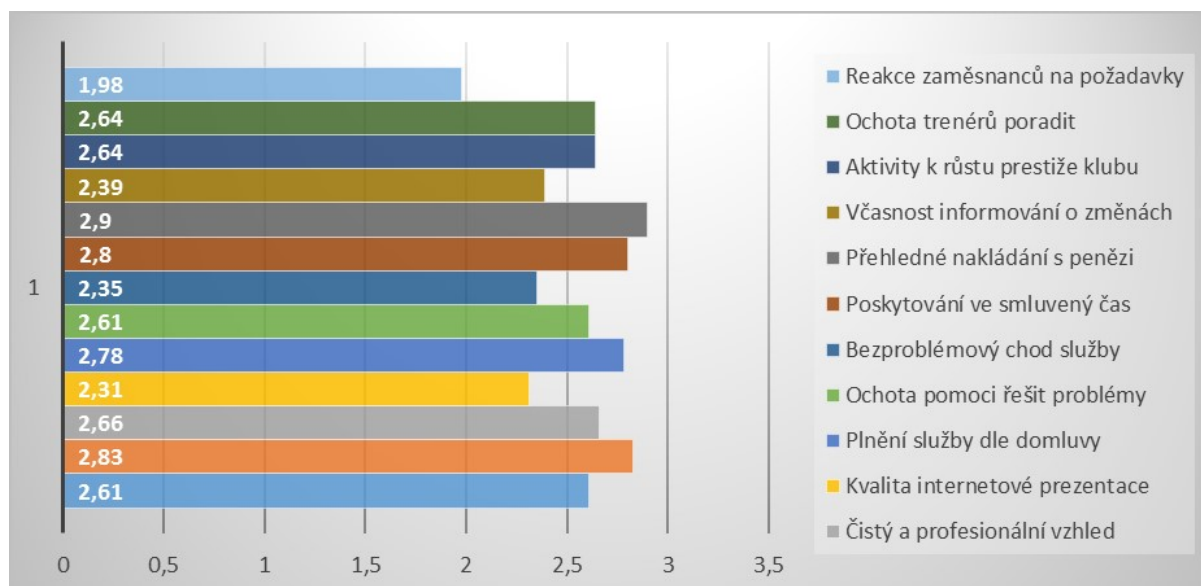
Vzhledem k opakujícímu se výskytu některých nedostatků není nutné již zmíněné návrhy na tomto místě znovu diskutovat.

U bodu týkajícího se navyšování kompetencí trenérů a asistentů je ale potřeba zmínit, že napříč kluby chybí jednotný přístup k této problematice. Svaz se sice prostřednictvím svých webových stránek snaží trenérům sdílet informace o akcích a seminářích pro trenéry, dále také různá tréninková a metodická videa nebo návrhy cvičení. Otázkou však zůstává, nakolik je toto úsilí kvitováno a reálně využíváno.

Z výše uvedených bodů je pak nutné vyzdvihnout potřebu optimalizace internetové prezentace s důrazem na přehledný obsah a moderní formu, zvláště, co se týče webových stránek. Po zhlédnutí oficiálních stránek všech extraligových hokejbalových klubů nezbývá než konstatovat, že jde o zklamání z hlediska podaných informací. Forma bohužel vítězí nad obsahem. Ve většině případů chybí jakékoliv informace o kategoriích minipřípravka a přípravka, o soupiskách, často i rozvrhy tréninků, statistiky a další. Bohužel po prověření uvedených kontaktů došlo ke zjištění, že ani ty nejsou často aktuální. Samotné kluby si tyto nedostatky uvědomují, a proto je možné se setkat s poptávkou po specialistovi z oblasti správy webových stránek, public relations nebo online marketingu, v jehož silách je stránky účelně zvelebit. Opět se ale nabízí jako řešení s potenciálně nižšími náklady oslovit zainteresované členy klubu – rodiče (jejichž profese problematice odpovídá), hráče (kteří se zabývají studiem dané problematiky) nebo navázat spolupráci s vysokou školou s nabídkou

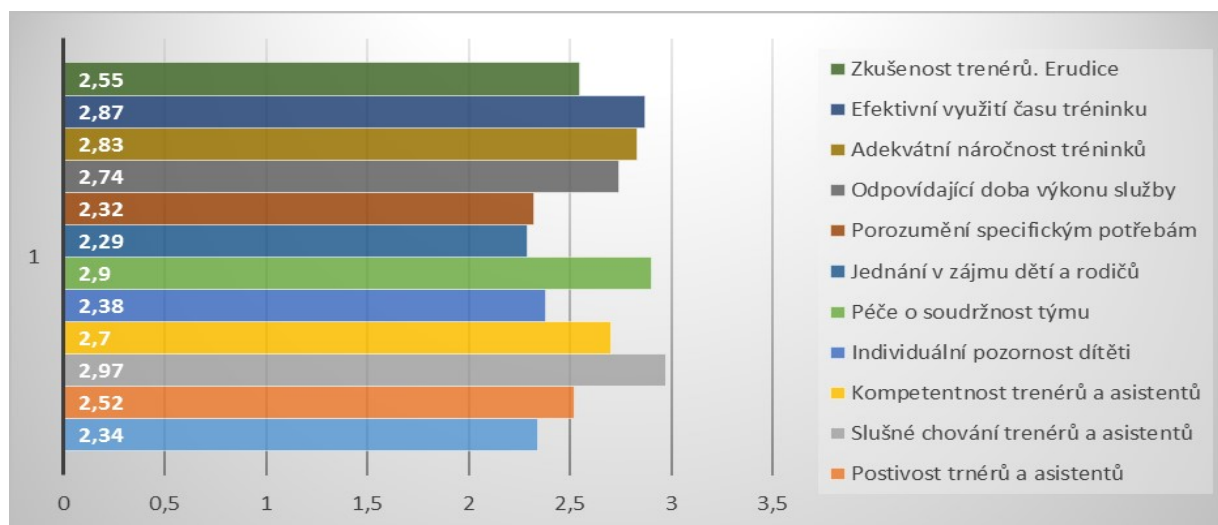
praxe z oboru nebo možnosti získat praktická data pro jejich bakalářskou či diplomovou práci. V případě zajištění odpovídajícího vybavení pro výkon amatérského sportu často nastává rozpor v pohledu, jaké vybavení zajišťuje klub a jaké rodiče. Finanční stránka věci bývá zpravidla ošemetné téma. Co se týče tréninkových jednotek, jistým východiskem je využití nenákladných, dalo by se říci alternativních, podob vybavení. Inspiraci je možno získat od studentů vysokých škol pedagogického/sportovního zaměření, kteří mají pravidelně za úkol připravit tréninkovou jednotku s takovými nástroji, jako jsou švihadla, obruče, nebo i noviny. Trenér však musí přesně vědět, co a jakým způsobem chce rozvíjet. Diametrálně odlišnou položkou je ale vybavení přímo pro hru – hokejky, helmy, chrániče, míčky, dresy (potřeba jejich modernizace, problém ale s vyššími náklady vzhledem k poptávce po minimálním počtu kusů) nebo boty (nedostupnost značky Kilimanjaro pro plastový povrch v dětských velikostech). Odlišnost představují především vyšší náklady a jiné komplikace s tím spojené. Na významu v tomto případě nabývá úzká spolupráce s rodiči a komunikace nejen s nimi ale také v rámci klubu. Včasnou a detailní komunikací lze získat výhodu formou individuálního sponzorského daru (s ohledem na profesi rodičů) nebo doporučením kontaktu na výhodnějšího dodavatele.

Graf č. 10.: Přehled očekávané kvality služeb jednotlivých indikátorů, část 1



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Graf č. 11.: Přehled očekávané kvality služeb jednotlivých indikátorů, část 2



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě výsledků výzkumu

Kromě navržených opatření vyplývajících z identifikovaných nejvyšších hodnot mezer tvrzení (dle již prezentované množiny odstupňované dle dílčích hodnot indikátorů) lze ještě doporučit obecné zaměření na ty aspekty služby, kterým je ze strany respondentů kladena nejvyšší důležitost, respektive přikládají jim nejvyšší úroveň očekávání kvality služby. V tomto ohledu se jedná o případné kladení priorit ve formě:

- Dbaní o vždy slušné chování trenérů a asistentů, včetně příkladného přístupu k zákazníkům, ať už se jedná o děti nebo o jejich zákonné zástupce (rodiče)
- Implementace principů pro přehlednou správu svěřených finančních prostředků
- Zavedení prvků sloužících k podpoře týmové spolupráce a rozvoje soudržnosti týmu
- Pečlivé plánování tréninků pro co nejvyšší zúžitkování času svěřenců
- Revize náročnosti tréninku s případnou úpravou na míru potřeb dětí
- Aktivní správa a údržba prostředí poskytování služeb hokejbalu
- Poskytování služeb vždy ve smluvený čas s vysokou mírou spolehlivosti klubu

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, služba je vždy spojena s místem a především poskytovatelem. Je tedy na každém klubu, aby zhodnotil, která priorita se týká právě jeho a má význam pro jeho konkrétní klientelu. Navrhnutá řešení pak dle svého uvážení může promítnout do poskytování svých služeb.

7 DISKUSE

Dnešní společnost je více než kdy předtím založená na využívání služeb. S ohledem na zdravotní a life stylové trendy nárůst významu zaznamenaly i služby sportovní. Vznikají nové sporty, s tím spojené nové organizace a potažmo noví poskytovatelé výrobků a služeb potřebných pro jejich vykonávání. S tím se ale formuje i profil zákazníka. Zjednodušeně řečeno, lze tuto změnu charakterizovat příslovím „S jídlem roste chuť“. V kontextu této práce se toto úsloví odráží v nárůstu zákaznických požadavků na službu, její kvalitu a marketing.

Vysoká kvalita služby představuje nepostradatelnou konkurenční výhodu na dnešním trhu. S vysokou kvalitou služby úměrně roste spokojenost zákazníka, jeho loajalita a také prestiž a prosperita firmy. Základním úskalím je již vymezení samotné služby, na kterou lze pohlížet z mnoha úhlů pohledů. Autory takzvaných užších pojetí, jako jsou Horovitz (1994), Boučková (2003), Kotler a Armstrong (2004), Slepíčková (2005), Čáslavová (2009) nebo Karlíček (2013), však spojuje přesvědčení, že ať už jde o jakoukoliv činnost, veškeré její atributy by měly být orientovány na naplnění potřeb a přínosu užítku pro jedinou osobu, kterou je zákazník. S tím se pojí i obtížně definovatelný pojem kvality služby, který se dle renomovaných autorů, jakými jsou Zeithamlová, Parasurman a Berry (1990), Bittner a hubbert (1994), Mateides (2006) nebo Šíma, (2012) opět váže na osobu zákazníka – jeho představy, očekávání a následně vnímání služby. Stejně jako je obsah služby těžce uchopitelný, je i jeho kvalita obtížně měřitelná z důvodu subjektivity zákaznickova vnímání služby. Tato skutečnost představuje jistou překážku v předkládání obecně platných výroků a doporučení pro zkvalitnění služeb jakéhokoliv charakteru.

Cílem diplomové práce je zhodnocení kvality služeb v mládežnickém hokejbale z pohledu rodičů v kategoriích minipřípravka a přípravka. Z výše uvedených důvodů je samotné hodnocení kvality obecně svým způsobem komplikované. V případě mládežnických kategorií do hry vstupuje fakt, že jde o hodnocení kvality služeb zaměřených na malé děti, kteří jsou koncovými spotřebiteli. Zákazníkem jsou v tomto případě ale jejich rodiče a tak je subjektivizace vnímání služby takřka dvojnásobná. I proto autor zvolil jako hlavní výzkumnou metodu vlastní dotazníkové šetření vycházející z metody SERQUAL, která je

nejčastěji využívanou metodou pro hodnocení sportovních služeb, navíc spojená se subjektivním vnímáním zákazníka.

V rámci této diskuse je vhodné zmínit skutečnost, že jako každé dotazníkové šetření i toto má své limity. Jedná se především o faktory neoddělitelné od uplatnění dotazování v podobě SERVQUAL dotazníku jako hlavního výzkumného nástroje a od povahy samotného nástroje. Dotazník byl distribuován online formou přes osobu prostředníka, což je jisté specifikum tohoto šetření. K zajištění kompletnosti odpovědí byly navíc všechny otázky označeny jako povinné. U každé otázky byl navíc uveden prostor na komentář, aby se snížila míra případného zkreslení vycházející ze subjektivního pochopení otázky. Lepší variantou by bylo osobní oslovení rodičů nebo v případě emailové komunikace mít alespoň přímý kontakt, to bohužel vzhledem k pravidlům GDPR nebylo možné. Tento prostor pro komentáře mohl však dotazník minimálně vizuálně prodloužit a odradit tak respondenty od dalšího vyplňování. Celková návratnost i samotné odpovědi mohly být s ohledem na uvedené skutečnosti ovlivněny vztahem respondenta k osobě zprostředkovatele, aktuální náladou, mírou motivace k vyplnění nebo časovými možnostmi respondenta. Zobecnění získaných výsledků a jejich rozpracování do navazujících návrhů a doporučení je vhodné brát s rezervou vlastní obdobným výzkumům.

V souladu s naplněním stanovených dílčích cílů práce a tím cíle hlavního lze přistoupit k zodpovězení výzkumných otázek. V jakých faktorech kvality poskytovaných služeb tuzemských sportovních klubů se nejvíce odlišuje očekávání zákazníků od reálného poskytování těchto služeb? Nejvyšší mezera tvrzení (rozdíl mezi vyjádřeným očekáváním zákazníků a reálným vnímáním poskytnuté služby) byla identifikována u faktorů: ochota pomoci řešit problémy (-1,41), efektivní využití času tréninku (-1,23), přehledné nakládání s penězi (-1,18), adekvátní náročnost tréninků (-1,13), individuální pozornost dítěti (-1,10), aktivity k růstu prestiže klubu (-1,04). Které faktory kvality služby jsou pro zákazníky nejdůležitější a které vystupují jako důležité nejméně? Nejdůležitější faktory kvality služby dle výsledků výzkumu tvoří: slušné chování trenérů a asistentů (2,97), přehledné nakládání s penězi (2,9), péče o soudržnost týmu (2,9), efektivní využití času tréninku (2,87), příjemné prostředí (2,83), adekvátní náročnost tréninku (2,83). Nejméně důležité faktory kvality služby

tvoří: pocit důvěry z trenérů (0,91), reakce zaměstnanců na požadavky (1,98), jednání v zájmu dětí a rodičů (2,29), kvalita internetové prezentace (2,31), porozumění specifických potřeb (2,32), bezproblémový chod služby (2,35). Bližší statistické rozpracování lze nalézt v kapitole 5.2 Sumarizační zhodnocení poskytovaných služeb.

Dle realizovaného výzkumu a zjištěných dat, kdy žádná z mezer vlastností (v rámci základních pěti kategorií dle metodiky SERQUAL) nepřesáhla mezní hodnotu -1 a rovněž žádná z hodnot vyjádřených váženým servskóre, včetně výsledné mezery kvality nepřesáhla limitující hodnotu -20, lze považovat klienty hokejbalových klubů za relativně spokojené s kvalitou poskytovaných služeb.

8 ZÁVĚRY

Hlavním cílem realizovaného výzkumu bylo zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb extraligovými hokejbalovými kluby v rámci kategorií minipřípravky a přípravky a vyslovit doporučení ke zkvalitnění těchto služeb.

Pro naplnění vytýčeného hlavního cíle byly přijaty cíle dílčí, které podmínily strukturu práce. Nejprve byla vymezena podstata služby, kvality služby a hodnocení kvality služby včetně definování faktorů přímo i nepřímo působících na cílovou skupinu, čímž byl naplněn první dílčí cíl. Následně byly identifikovány hlavní rozdíly mezi očekáváním a spokojeností s poskytovanými službami extraligových hokejových klubů, čímž byl naplněn druhý dílčí cíl. Na základě výstupů vlastního šetření pak byly stanoveny návrhy ke zkvalitnění zkoumaných služeb vybraných klubů pro navýšení celkové úrovně služby i zvýšení atraktivity daného sportu pro mládež, čímž byl naplněn dílčí cíl třetí.

Hlavním přínosem práce je, co se týče teoretické části přehledná sumarizace poznatků z oblasti definice služeb, kvality služeb a metody SERQUAL. Užitečná především vedení hokejbalových klubů k prohloubení znalostí o této problematice pro případ, že by se sami rozhodli realizovat podobné šetření s určitým časovým odstupem. Z hlediska praktické části je pak přínosem identifikace mezer mezi očekávanou a vnímanou kvalitou zákazníků hokejbalových klubů a návrhy ke zlepšení kvality oproti aktuálnímu stavu služeb hokejbalovými kluby. Vzhledem k povaze klubu jako neziskové organizace se autor zaměřuje (pokud to lze) především na návrhy s nulovými nebo nízkými náklady.

Řešení hlavních nedostatků autor spatřuje především v prohloubení komunikace mezi svazem a kluby, mezi kluby navzájem, ale i mezi zástupci klubů a rodiči (transparentnost finanční správy, budován příjemného prostředí, otázka naplnění individuálních potřeb dítěte, rozvoj prestiže klubu). Následně je potřeba nastavit a implementovat jednotný přístup ke vzdělávání a rozvoji trenérů. Tím je možné pokrýt řešení nedostatků typu: neochota řešit problémy, adekvátní nastavení tréninkové jednotky, efektivní využití času tréninkové jednotky. Další návrhy autora nabádají kluby k zahájení spolupráce s univerzitami se sportovním nebo pedagogickým zaměřením, případně zaměřením na online komunikaci, public relations a online

marketing. Tato spolupráce by kromě využití v tréninkových jednotkách nebo v oblasti propagace klubu stávající hráče, přinesla i možnost získat levnou pomocnou sílu se znalostmi o nových postupech a pohledech na danou problematiku.

Na základě zodpovězení stanovených výzkumných otázek a naplnění dílčích cílů lze považovat stanovený cíl za zcela naplněný a zpracování za přínosné pro tuzemské hokejbalové kluby v obeznámení se se současnou situací v oblasti kvality služeb a stanovením návrhů a doporučení ke zlepšení této kvality.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BITNER, Mary Jo a Amy R. HUBBERT. *Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality. In Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, R. T. Rust & R. L. Oliver. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1994, p. 72-94.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East west publishing company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9

ČESKOMORAVSKÝ SVAZ HOKEJBALU. *O svazu a historii hokejbalu*. [online]. 2020. [cit. 2020-03-20].

DAĎO, Jaroslav a Alexander MATEIDES. *Služby*. Bratislava: Nakladatelství Epos. 2002. ISBN 978-80-8057-452-9.

DLASK, Tomáš. *Podnikáte v byznysu zaměřeném na děti? Víme, jak v něm být úspěšní* [online]. ©2011 [cit. 2020-03-23]

ENGLAND HOCKEY. *History of Hockey*. [online]. 2020. [cit. 2020-03-20].

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

FOSTER, T. R. V. *Jak udržet a získat zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN, 80-7226-663-2

GREGOR, Lukáš. *Vznik a vývoj hokejbalu v Československu a České republice* (Bakalářská práce). [online]. 2020 [cit. 2020-03-22]. Jihočeský Univerzita v Českých Budějovicích, 2012. 52, 8. Doc. PaedDr. Jan Štumbauer, CSc.

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-04-3.

HOFFMAN, D.; BATESON, J. *Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases*. 4. Edition. South-Western College Pub, 2010. 480 p. ISBN 978-1439-0393-97.

HOKEJBAL. Centrum statistik. [online]. 2020. [cit. 2020-03-22].

HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-45-4.

- INTERNATIONAL STREET AND BALL HOCKEY FEDERATION. Street and Ball Hockey. [online]. 2020. [cit. 2020-03-21].
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš.. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3. aktualizované vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15 global edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.
- KOTLER, Philip a Stanislav JURNEČKA. *Marketing, management: analýza, plánování, využití a kontrola*. 9. přepracované vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

- MATEIDES, Alexander. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 80-8057-656-4.
- MILLER, Richard K. *Consumer Marketing*. Loganville, GA: Richard K. Miller & Associates, 2016. ISBN 9781577832317.
- MOORE, Geoffrey A. *Crossing the Chasm, Marketing and Selling High-Tech Product to Mainstream Customers*. 3rd ed. Harper Collins, USA, 2014 ISBN 0-06-229298-6
- MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.
- MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, c2000, xiv, 441 p. ISBN 08-801-1877-6.
- NENADÁL, Jaroslav. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.
- NENADÁL, Jaroslav. *Základy managementu jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0969-9.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1014-5.
- PARASURAMAN, Anantharathan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of marketing, 1985, 49.4: 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAMLOVÁ, V. A., BERRY, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumers perceptions of service quality, Journal of Retailing. 64(1), 12-40.
- PERIČ, Tomáš, Miroslav PŘEROST a Josef KADANĚ. *Hokejbal: průvodce tréninkem: herní činnosti jednotlivce, hra brankáře, zásobník cvičení*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1801-4.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

- RATAJOVÁ, D. Dítě zákazník – psychologický, sociální a marketingový pohled. Zlín, 2013. 67 s. Bakalářská práce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí diplomové práce PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D..
- RUDA, Tomáš, AUGUSTOVÁ, Michaela a Jan ŠÍMA. *Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu*. Česká kinantropologie 2012, vol. 16, no. 4, p. 47–54.
- SERVQUAL. Co je SERVQUAL. [online]. 2020. [cit. 2020-05-20].
- SHANK, Matthew D. *Sports marketing: a strategic perspective*. 4. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN 01-381-3745-5.
- SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2005. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-1039-6.
- SMITH, Aaron a Bob STEWART. *Introduction to sport marketing*. London: Routledge, 2015. Sport management series. ISBN 978-1-138-02295-9.
- SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.
- ŠÍMA, Jan a Tomáš RUDA. *Customer Perception of Service Quality in Sport*. Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica. 2011, 47(2), 68-77. ISSN 1212-1428.
- ŠÍMA, Jan. *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, 40 s. ISBN 978-80-7043-801-5.
- ŠÍMA, Jan. *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3326-8.
- ŠÍMA, Jan. *Kvalita služeb, spokojenost zákazníka a loajalita zákazníka v odvětví sportovních služeb*. Praha, 2012. Kreditní práce. Karlova univerzita, Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Eva Čáslavová.
- ŠÍMA, Jan, VORÁČEK, Josef, ČÁSLAVOVÁ Eva, RUDA, Tomáš. *Sportovní marketing (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. 154 s. ISBN 978-8086730-98-1.
- TAHAL, Radek. *Loajalita zákazníků a budování věrnostních programů*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2017. ISBN 978-80-87500-86-6.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

OUNG, H. Peyton. *Strategic learning and its limits*. OUP Oxford, 2004.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. 1990. Simon and Schuster.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

DOTAZNÍK KE ZJIŠTĚNÍ VAŠÍ SPOKOJENOSTI SE SLUŽBAMI HOKEJBALOVÉHO EXTRALIGOVÉHO KLUBU „XY“

Vážení rodiče,

Rád bych Vás jako zákonné zástupce vašich dětí oslovil s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se zaměřuje na zjištění Vaší spokojenosti (potažmo vašich dětí) se službami poskytovanými Vámi vybraným hokejbalovým klubem. Prosím o zodpovězení následujících otázek upřímně a pravdivě. Získané informace budou sloužit pro účely diplomové práce na téma „Hodnocení kvality služeb v mládežnickém hokejbale – minipřípravka, přípravka“. Celý dotazník je anonymní. Rozsah maximálně 15 minut. V případě více dětí v domácnosti se, prosím, rozepište do kolonky "Jiná". Vaší zpětné vazby i komentářů si velice cením.

Děkuji Vám za Váš čas!

ČÁST A

*Povinné pole

Jste *

muž
žena

Vaše vzdělání je

základní
středoškolské
výuční list
vysokoškolské
Jiné:

Váš status je *

zaměstnaný/podnikatel/živnostník
v domácnosti/na mateřské či rodičovské dovolené/osoba pečující
v důchodu
nezaměstnaný
Jiné:

Do které věkové kategorie patříte? *

21-30 let
31-40 let
41-50 let
nad 50 let
Jiné:

Do které příjmové (čistý příjem) skupiny patří vaše domácnost?

do 24 999 Kč
25 000- 49 999 Kč
50 000 - 74 999 Kč
75 000 - 99 999 Kč
nad 100 000 Kč

Jak často navštěvuje vaše dítě hokejbalový klub – jak často chodí na tréninky? *

3x týdně a více
2x týdně
1x týdně
Jiné:

Jak dlouho vaše dítě klub navštěvuje? *

více než 2 roky
1 – 2 roky
půl roku až 1 rok
méně než půl roku
Jiné:

V jakém klubu je vaše dítě registrováno? *

Vyberte

ČÁST B

Část je složena vždy ze 2 tvrzení – první tvrzení vyjadřuje OČEKÁVÁNÍ, druhé tvrzení pak vaše VNÍMÁNÍ. Prosím ohodnoťte dané tvrzení na stupnici -3 (absolutně nesouhlasím) až 3 (absolutně souhlasím), viz uvedený příklad. V případě, že vyberete hodnoty -3 až 2, prosím o komentář, co by mělo být jinak nebo co by se podle vašeho názoru mělo zlepšit.

Příklad

	-3	-2	-1	0	1	2	3
S tímto tvrzením absolutně SOUHLASÍM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
S tímto tvrzením absolutně NESOUHLASÍM.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Hokejbalový klub (dále jen HK) by podle mého názoru měl vždy poskytnout hráčům odpovídající vybavení (míčky, branky, hokejky, dresy atd.). *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

1. HK mému dítěti vždy poskytuje odpovídající vybavení. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

2. HK by podle mého názoru měl mít vždy příjemné prostředí (kvalitní hřiště, kvalitní osvětlení, k dispozici šatnu, sociálky a teplou vodu). *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

2. Tento HK vždy nabízí příjemné prostředí. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

3. Trenéři a asistenti v HK by podle mého názoru měli mít vždy čistý a profesionální vzhled (čistota, střízlivost, bez vlivu omamných látek apod.). *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

3. Trenéři v tomto klubu mají vždy čistý a profesionální vzhled. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

4. HK by podle mých představ měl mít vždy přehlednou, poutavou a pravidelně aktualizovanou internetovou prezentaci (webovou stránku, propagační materiály, sociální sítě). *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

4. Prezentace tohoto HK je vždy přehledná, poutavá a pravidelně aktualizovaná. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

5. HK by podle mého názoru měl vždy plnit přislíbené služby dle domluvy na Očekávání

-3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

5. Služba, kterou využívám u tohoto HK, mi/nám byla vždy poskytnuta dle domluvy. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

6. Zaměstnanci HK by podle mého názoru měli být vždy ochotni pomoc při řešení problému. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

6. Na zaměstnance HK se při řešení problémů mohu vždy spolehnout. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

7. HK by podle mého názoru měl vždy zajistit bezproblémový chod sportoviště, náhradu při absenci trenérů či organizaci dopravy na zápasy. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

7. Využívané služby tohoto charakteru mi jsou vždy poskytovány bez nedostatků, na které bych musel(a) upozornovat. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

8. HK by podle mého názoru měl vždy poskytovat své služby (tréninky, podávání informací - nejen organizačních apod.) ve smluvený čas. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

8. HK podle mého názoru vždy poskytuje služby ve smluvený čas. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

9. HK by podle mého názoru měl vždy zacházet se svěřenými finančními prostředky přehledně. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

9. S nakládáním se svěřenými finančními prostředky v daném HK jsem vždy spokojený/á. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

10. Trenéři by podle mého názoru měli vždy poskytovat informace o organizačních změnách, např. tréninků, v sestavě apod., alespoň 24 hodin předem. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

10. Trenéři tohoto HK informace o těchto změnách poskytují vždy alespoň 24 hodin předem. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

11. HK by se podle mého názoru měl zabývat aktivitami podporujícími fungování i prestiž klubu a hráčů (vyřizování dotací, přihlašování na turnaje, vzdělávání trenérů apod.) vždy obratem. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

11. HK se vždy zabývá aktivitami tohoto typu ihned. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

12. Trenéři by podle mého názoru měli být vždy ochotni pomoci a poradit svým svěřencům i rodičům. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

12. Trenéři tohoto HK jsou vždy ochotni mně i mému dítěti/mým dětem pomoci a poradit. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

13. Zaměstnanci HK by podle mého názoru měli vždy reagovat na požadavky svých svěřenců i rodičů. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

13. Zaměstnanci tohoto HK na naše požadavky reagují a snaží se nám vždy vyjít vstříc. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

14. Trenéři by si podle mého názoru měli vždy svým chováním získat důvěru svých hráčů (příp. jejich zákonných zástupců). *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

14. Trenéři ve mně i mých dětech vždy vzbuzují pocit důvěry. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

15. Rodiče by měli mít vždy jistotu o poctivosti trenérů a asistentů. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

15. Vždy jsem si jist poctivostí trenérů a asistentů tohoto HK. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

16. Trenéři a asistenti v HK by se podle mého názoru měli vždy ke svým svěřencům i jejich rodičům chovat slušně. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

16. Trenéři a asistenti tohoto HK se ke mně i mým dětem chovají vždy slušně. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

17. Trenéři a asistenti v HK by podle mého názoru měli mít vždy dostatek znalostí k zodpovězení odborných dotazů rodičů. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

17. Trenéři a asistenti tohoto HK byli vždy schopni zodpovědět kompetentně mé dotazy. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

18. Trenéři a asistenti HK by podle mého názoru měli vždy dokázat věnovat jednotlivým hráčům individuální pozornost. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

18. Trenéři a asistenti v tomto HK se vždy věnují individuálnímu rozvoji mého dítěte. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

19. Trenéři a asistenti HK by se podle mého názoru měli vždy starat o soudržnost svých svěřenců jako týmu. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

19. Trenéři a asistenti tohoto HK se vždy starají o začlenění mého dítěte do týmu a podporu týmového ducha. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

20. Trenéři a asistenti HK by podle mého názoru měli vždy jednat v zájmu rodičů a dětí v rámci poskytované služby. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

20. Trenéři a asistenti tohoto HK vždy jednají v rámci poskytované služby v zájmu dětí i rodičů. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

21. Trenéři a asistenti by podle mého názoru měli vždy porozumět specifickým potřebám svých svěřenců i rodičů. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

21. Trenéři a asistenti v tomto HK vždy rozumí specifickým potřebám mé rodiny. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

22. HK by podle mého názoru měl vždy poskytovat své služby v odpovídající dobu pro danou věkovou kategorii (max do 18 hodiny). *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

22. Doba, ve které HK poskytuje své služby, podle mého názoru vždy odpovídá věku mého dítěte. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

23. Tréninkové programy by podle mého názoru měly být vždy sestaveny tak, aby odpovídaly schopnostem a výkonnosti hráčů. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

23. Cvičení v rámci tréninku vždy odpovídají schopnostem a výkonnosti mých dětí. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

Vnímání

doplňující komentář

Vaše odpověď

24. Trenér by měl dohlédnout na efektivní využití času v rámci tréninkové jednotky, aby nedocházelo k prostojům mezi jednotlivými aktivitami. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

24. Tréninky, které mé dítě absolvovalo, se vždy odehrávaly efektivně bez nežádoucích prostojů. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

Vaše odpověď

25. Trenéři by podle mého názoru měli mít vždy dostatek teoretických a praktických vědomostí k poskytnutí kvalitního tréninku. *

Očekávání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

25. Trenér mých dětí je zkušený a jeho tréninky vždy považuji za kvalitní. *

Vnímání -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

doplňující komentář

ČÁST C

MEZI NÁSLEDUJÍCÍ VLASTNOSTI PROSÍM ROZDĚLTE CELKEM 100 BODŮ. ČÍM VÍCE BODŮ PŘÍŘADÍTE DANÉ VLASTNOSTI, TÍM JE PRO VÁS DŮLEŽITĚJŠÍ.

Hmotné zajištění = To, co zákazník vidí a s čím přichází do styku.

Spolehlivost = Schopnost provádět servis v inzerované kvalitě. Služba je poskytována správně a dle zadání.

Odpovědný přístup = Připravenost pomoci zákazníkovi a poskytovat mu pohotový servis a obsluhu

Pocit jistoty = Záruka poučeného a zdvořilého personálu, který vzbuzuje důvěru. Dále sem patří dobré zázemí firmy.

Empatie = Poskytování pečlivého a individuálního přístupu.

Hmotné zajištění klubu *

Vaše odpověď

Spolehlivost klubu *

Vaše odpověď

Odpovědný přístup zaměstnanců klubu *

Vaše odpověď

Pocit jistoty *

Vaše odpověď

Empatie zaměstnanců klubu *

Vaše odpověď

Součet musí být 100